

*Keywords: investigator, formation of cognitive trim, formation peration-procedural trim, professionsl activity, extreme conditions.*

УДК 159.9.018:[351.85:65.012.32.008]

Заболотна В. О. (м. Київ)

## ПСИХОЛОГІЧНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

*Важливість організаційної культури стає очевидною, коли ми розглядаємо відповідність між культурою і корпоративною стратегією. Сучасні економічні взаємовідносини характеризуються непередбачуваністю та швидкими змінами, а організаційна культура, навпаки, тяжіє до стабільності. В цьому контексті актуальним стає розуміння, з урахуванням психологічної складової, можливих методів змін у розвитку організаційної культури, які є доцільними з огляду на сучасні реалії.*

*Ключові слова: організаційна культура, організаційний розвиток, цінності, етика, зміни.*

**Постановка проблеми.** Сучасне функціонування організацій незаперечно доводить необхідність психологічного розуміння основ управління людським фактором. Поняття «людський фактор», як правило, носить у вітчизняній ментальності негативний відтінок. Людський фактор вважають чинником низької якості продукції, погіршення виробничих показників, ним виправдовують невдачу інноваційних перетворень, низьку конкурентну спроможність. Це, скоріше за все, пояснюється тим, що українські керівники, що виконали за останні два десятиліття велику роботу по зміні «радянських» підприємств, в більшості випадків обійшли увагою «людський актив».

Однак сьогодні, коли формується нова ідеологія корпоративних перетворень, настав час змінювати стан речей. Сучасні інтереси керівників і дослідників з організаційної успішності спрямовані на пошуки тих методів, які допомогли б їх компаніям вирватися вперед. Метою даної статі є спроба розглянути ті психологічні методи, що супроводжують процес впровадження та закріплення організаційно доцільних змін в корпоративній культурі, сприяючи її розвитку у відповідності із потребами часу, потребами стейкхолдерів і самої організації. Відомо, що в певні періоди деякі бізнес-моделі або технології проголошували недефективними і такими, що вирішують майже всі проблеми. Дев'яності роки були ознаменовані даунсайзінгом, об'єднаннями. Зовсім недавно таку роль відігравали інформаційні технології, потім розвинені країни охопила мода на аутсорсинг, і прикладів таких «рятивних» рецептів можна перерахувати безліч. Однак ейфорія швидко проходить і стає ясно, що нова технологія не позбавила керівників компаній необхідності методично й скрупульозно удосконалювати внутрішні процеси, приділяти увагу свідомій побудові організаційних процесів і систем. І, по суті, єдиний вірний спосіб досягти конкурентоспроможності – вище встановити планку, вийти на заданий рівень і зробити все, щоб компанія не повернулася в колишній стан. І якщо встановити високі стандарти у ключових аспектах функціонування організації та впровадженні цих стандартів у щоденну діяльність останніх вдалося відносно великій кількості компаній, то закріпити досягнуте – далеко не всім. Відбувається це здебільшого через елементарне незнання психологічних основ управління персоналом. Добившись перших успіхів, компанії заспокоюються. У момент, коли необхідно починати «нудну» і кропітку роботу

з підтримки реформ, від перетворювального ентузіазму не залишається і сліду. Тому більшість компаній повертається назад до старих методів роботи.

Розуміючи складність завдання – забезпечити стійкість результатів реформ, – провідні компанії світу шукають способи не просто закріплювати вже проведені перетворення, але з самого початку формувати у тисяч співробітників новий світогляд, прищеплювати нові методи роботи та вкорінювати інновації саме в сфері корпоративної культури. Управління етикою сучасними методами менеджменту забезпечує перехід від етики «на словах» до етики «у справах». Етика організації покликана на суттєвому рівні моделювати й конструювати такі умови, щоб стало можливим здійснення належного у практиці повсякденних справ, щоб етика дійсно функціонувала на робочому місці як засіб успішної саморегуляції й прибуткової діяльності [3]. Більшість керівників погодяться, що організаційна культура є досить складним феноменом і вимагає для її визначення значних теоретичних основ. Відповідаючи на питання про культуру, вони часто визначають її, як стиль, атмосферу або специфіку організації. Культура складається із умовностей, значень, норм, моральних та поведінкових приписів для членів організації. Члени організації швидко відчують її специфічну культуру, саме ту, яка притаманна цій конкретній організації. Низка досліджень конкретних організацій демонструє, що майже на всіх підприємствах (85%-95%) кодифіковані цінності, які вони самі для себе прийняли [1]. Культура – один з тих термінів, які складні для того, щоб сформулювати їх раціонально, але кожен знає, відчуває що це. Наприклад, культура великої прибуткової корпорації досить відмінна від культури університету. Організаційна культура компанії стає більш очевидною в ситуаціях, коли один з її аспектів веде до регресу компанії.

Експерти в галузі організаційної культури, стверджують, що культура є тими переконаннями і цінностями, які зрозумілі співробітникам. Це ті цінності, які допомагають організаціям операціоналізувати свої стратегічні цілі. Підприємства самі ідентифікують ці конкретні цінності й інструментально вводять їх у практику на всіх рівнях та виробничих процесах. Зтикаючись із неможливістю реалізації конкретних цінностей у повсякденній практиці, організації «прописують» реальну можливість досягнення «належного» в більш або менш довгострокових стратегіях і потім переводять в конкретні акти/дії й стандартно-операційні процедури управління [2]. Культура формує «образ життя» працівників, які часто приймають її вплив як щось само собою зрозуміле. Культура є стабільною в часі і не дуже залежною від швидких змін (превалює статус-кво). При виникненні загрози, культура чинить опір будь-яким змінам, незважаючи на плинність персоналу, зміни в лінії продуктів, або корпоративне злиття. Культура включає в себе зовнішні та внутрішні аспекти. На внутрішньому рівні, культура може підтримувати якість товарів, ефективність витрат і точність. На зовнішньому рівні культура може сприяти підвищенню якості обслуговування клієнтів, своєчасному розповсюдженню товарів, конкурентоспроможності цін і соціальній відповідальності.

Важливість організаційної культури стає очевидною, коли ми розглядаємо відповідність між культурою і корпоративною стратегією. Проф. Лорш з Гарвардського Університету вважає, що успішна інтеграція субкультур різних підрозділів і професій призводить до стійкої конкурентної переваги організації над своїми конкурентами. З часом в бізнес-моделях (стратегіях) всіх фірм починають спостерігатися ознаки прогресуючої втоми. Нездатність привести культуру у відповідність з новою бізнес-моделлю може підірвати

спроби компанії стати більш конкурентоспроможною. Важливим є розуміння того, що керівники повинні враховувати організаційну культуру при змінах бізнес-стратегії фірми. Наприклад, надто акцентовані культури погано «змішуються» під час придбання однієї фірми іншою. Менеджери організації, що здійснила таке придбання, очікують певних змін від здобутку для відповідності останнього. Наприклад, Hewlett Packard придбав компанію Compaq Computer Corporation в 2003 році. Очікувалося, що це поглинання призведе до створення компанії, комп'ютерного гіганта, який зможе конкурувати з Dell Computer. На жаль, поглинання призвело до зіткнення організаційних культур і наступними гучними відставками керівників. Нові бізнес-моделі, орієнтовані на поліпшення тотальної якості функціонування організацій, вимагають від першої особи дбайливого ставлення до існуючої культурі фірми.

Культура організації залежить від двох чинників: ролі головного керуючого (або засновника) і ретельної підтримки процесу соціалізації в компанії. Виключно успішні компанії багато в чому зобов'язані своїм успіхом енергійним засновникам або харизматичним лідерам. Сильні культури дуже успішних компаній відображають особисті цінності їх власників. Слід згадати Уотсона в IBM, Гейтса в Microsoft, Джобса в Apple, і Майкла Делла в однойменній компанії вплив яких є очевидним.

Проблемою багатьох головних керуючих (навіть тих, які вийшли з самої компанії) часто буває недолік терпіння, який не дозволяє їм вивчити існуючу культуру компанії: її традиції, філософію і цілі. Якщо лідер змінить будь-який з компонентів організаційної культури, компанія буде сприйматися співробітниками по-іншому. Проте ригідність в сучасних умовах неможлива і зміни є необхідною складовою будь-якої компанії, що має довгострокові перспективи. Саме головні керуючі повинні всіляко просувати ідею зміни культури, якщо вони вважають це необхідним елементом успіху. Якщо вони не будуть цього робити, це призведе до зміцнення не відповідної для компанії ментальності «вони проти нас» (опозиція) і небажаних наслідків, які виражаються в зниженні якості роботи і продуктивності.

Другим важливим чинником, від якого залежить організаційна культура є соціалізація. Соціалізація передає культуру організації від одного покоління працівників іншому. Компанії, які успішно інтегрують стратегію та організаційну культуру, прагнуть уникати випадкового підбору співробітників, нецікавих робочих завдань і фрагментованих кар'єрних шляхів, оскільки всі ці явища підривають культуру і приводять до зниження показників роботи компанії порівняно з конкурентами. Професор Паскаль вважає, що компанії з сильною культурою докладають значних зусиль, щоб навчити співробітників повноцінно реалізуватись у своєму робочому середовищі. Ми говоримо про важливість соціалізації, тобто формування робочих очікувань співробітників таким чином, щоб вони розуміли і приймали писані й неписані правила з приводу ефективної поведінки на роботі. Компанія також може регулювати і прискорювати процес соціалізації. Реалістичний огляд майбутньої роботи, широковживана практика в західних компаніях може служити ефективним способом повідомлення про очікування компанії кандидатам перед їх наймом на роботу. Після найму нові робітники можуть дізнатися про важливість ключових культурних цінностей компанії (можливо, це обслуговування клієнтів), вивчаючи, як виробляти і надавати основні продукти та послуги компанії. З цією метою компаніями часто використовується ротация посад і крос-навчання. Вище керівництво також може прискорити процес соціалізації, де-

монструючи у своїй поведінці і рішеннях основні цінності фірми. Ніщо не може замінити хорошу рольову модель. Практика відносин «наставник – учень» може індивідуалізувати і прискорити процес соціалізації за допомогою безпосереднього впливу, міжособистісних відносин і згуртованості.

Процес створення сильної організаційної культури ніколи не закінчується. Так, Toyota перетворює свою культуру в потужний елемент своєї конкурентоспроможності – елемент, який більшості автомобільних компаній в світі так і не вдалося скопіювати через психологічну складову його побудови та підтримання. Культура Toyota характеризується п'ятьма відмінними елементами. Кайзен (постійне вдосконалення) – це скоріше стан розуму, ніж бізнес-процес, і саме тому працівники Toyota приходять на роботу кожен день, думаючи про те, що можна зробити сьогодні краще, ніж учора. Генчі Генбутсу (GG), другий елемент культури компанії, заохочує працівників «добиратися до суті і шукати факти», а не покладатися на чутки. Це полегшує досягнення групового консенсусу з точки зору добре обґрунтованих аргументів, чітко описаних проблем (тобто дозволяє уникнути прийняття передчасних рішень). Третім характерним елементом культури є виклик. Наприклад, проблеми не сприймаються як небажане явище, тому до них слід ставитися позитивно. Четвертим елементом культури Toyota є командна робота, яка стимулюється обміном знаннями в ході крос-навчання. Повага до інших людей та їх звичок – це останній елемент культури. Дотримання принципів теорії Y (за Д. МакГрегором) забезпечує розгляд різних думок, оскільки їх власники знають, що до них ставляться з повагою. Після того, як працівники приймають цінності компанії Toyota (відбувається соціалізація), вони керують прийняттям рішень на тому рівні, де ці проблеми існують.

Успішність стратегії з розвитку сильної культури в компанії багато в чому залежить від ключових уявлень вищого керівництва (Y-орієнтація) про: трудові відносини, засновані на повазі до працівників; їх готовності до того, щоб виступати в якості доступних рольових моделей і відкритості до отримання інформації від клієнтів і працівників щодо способів покращення бізнесу.

Однак, сильна культура не завжди є гарантованою підтримкою конкурентоспроможності. З одного боку здається, що чим сильнішою стає організаційна культура, тим краще вона слугуватиме цілям організації, спрямовуючи внесок персоналу (знання, навички, здібності, час, ресурси) на досягнення результатів. Проте, сильна корпоративна культура може заважати досягненню цілей, тому що в умовах необхідності змін групи і коаліції борються один з одним, поширюють чутки і діють в умовах секретності.

Зокрема, сильна, стійка до змін культура може перешкоджати зростанню, підвищенню доходів і поліпшенню конкурентоспроможності. Якщо компанії мають на меті створити культуру, орієнтовану на результати, вони повинні враховувати не тільки силу культури, а й те, наскільки легко ця культура може адаптуватися і відповідати фінансовим і стратегічним цілям компанії. З часом, дослідження підтвердили перевагу адаптивних і одночасно сильних культур у підтримці конкурентоспроможності. Сильна культура адаптується до змін фінансових і стратегічних цілей компанії, забезпечує виявлення і позитивне реагування на можливості отримання прибутку. В успішних компаніях можна спостерігати яскраві приклади адаптивності, підтримки фінансових і стратегічних цілей.

Одним з методів запланованої адаптації є організаційний розвиток – системне застосування поведінкових наук в планованому розвитку і зміц-

ненні організаційних стратегій, структур і процесів для підтримки нової форми конкурентоспроможності компанії. Українським компаніям, що прагнуть зрівнятися зі світовими лідерами, необхідно не тільки домогтися стійкості перетворень, а й змінити свою ідеологію розвитку, від разових авральних заходів та боротьби за збереження досягнутого рівня перейти до регулярних перетворень, при яких підвищення ефективності стане частиною їх повсякденної діяльності.

Але таке зрушення неможливе без корінних перетворень виробничої психології. Організаційний розвиток підкреслює важливість міжособистісних і групових процесів (орієнтація теорії Y), які посилюються завдяки застосуванню даних поведінкових наук. Це відрізняє організаційний розвиток від інших стратегій зміни, які можуть спиратися на використання знань бухгалтерського обліку, інженерного конструювання або маркетингу. Якщо незадоволеність поточним положенням справ широко поширена, або вище керівництво вважає, що бізнес-модель застаріла, то компанії можуть вибрати один з наступних методів: 1) міжособистісні та групові методи змін (родом з організаційного розвитку), 2) системні зміни процесів і 3) метод управлінської решітки. Великомасштабні програми, наприклад, злиття або поглинання, реструктуризація, скорочення управлінських рівнів або перехід до моделі, заснованої на обслуговуванні, завжди включають методи всіх трьох категорій. Успішність програми змін залежить від правильного вибору методу і глибини інтервенції. Глибина інтервенції означає те, наскільки особистим і поведінково-орієнтованим є бажаний вплив (на відміну від безособового і орієнтованого на організацію). Менеджмент будь-якої організації повинен з обережністю ставитися до того, що обіцяють готові програми організаційного розвитку, які ігнорують питання глибини впливу. Якщо зміна є повномасштабною (наприклад, стосується організаційної культури), то вплив має використовувати різні методи і включати плани дій, що зачіпають всі рівні ієрархії компанії.

Для створення в компанії духу партнерства та довіри важливо правильно організувати процес перетворень. У співробітників не повинно скластися враження, що керівництво упереджено ставиться до тих чи інших підрозділів. Тому програму перетворень необхідно синхронізувати на всіх організаційних рівнях, особливо якщо вона має на увазі болючі заходи. Колективу буде простіше прийняти перетворення і зрозуміти суть реформ – а без цього неможлива продуктивна участь співробітників, – якщо розділити програму на кілька проектів (у міжнародній практиці їх число коливається від шести до десяти). У такої фрагментарності є й інші плюси: у цьому випадку керівникам програми простіше управляти ходом реформи, коригувати перетворення з урахуванням реальних потреб бізнесу.

Нарешті, важливо пам'ятати, що головний двигун змін – результат, тому починати варто з заходів, які принесуть швидкі плоди. Стимули – як позитивні, так і негативні, на думку психологів, не менш важливі і для людини. Не секрет, що більшість співробітників українських підприємств добре знають, що значить якісно виконувати роботу, проте часто не роблять цього через відсутність необхідних стимулів. Враховуючи властивий українським організаціям дух колективізму і підтримуючи його позитивні прояви, компанії повинні йти від культури зрівнялівки, заохочувати прагнення людей до самореалізації. Цьому сприяє чітко обумовлений зв'язок між досягненням співробітниками цільових показників і різними формами винагороди – від додаткових виплат до підвищення по службі. Починаючи реалізацію програми, пот-

рібно деталізувати загально корпоративні цілі підвищення ефективності стосовно кожної залученої ділянки і кожного співробітника.

Особливу роль у закріпленні нових методів роботи грає постійне вимірювання результатів і їх облік в системі мотивації. Зміна корпоративної культури – налагодження взаємодії та процедури аналізу, заохочення ініціативності – створює основу для нової моделі розвитку компанії. У ситуації, коли більша частина колективу зацікавлена в постійному поліпшенні результатів своєї діяльності і в компанії створені умови, які підтримують ці прагнення через формальні механізми, організація починає рухатися вперед не тільки з волі перших осіб, але й за рахунок ініціативи співробітників різних рівнів. Відповідно, змінюється і роль менеджерів. Їм не доведеться спочатку проводити реформи, долаючи опір колективу, а потім підтримувати результати своїх титанічних зусиль, які загрожують зійти нанівець. Основним завданням керівників у цьому випадку стає підтримка постійного процесу змін.

Реалізація скутого потенціалу тисяч працівників вивільнить воістину величезну продуктивну енергію, яка виведе українські компанії з багаторічної поведінкової «сплячки». І тоді людський фактор стане запорукою успіху, а не причиною ринкових провалів та невдач. Перехід до постійного вдосконалення не звільнить керівників від необхідності брати активну участь в процесі перетворень. Звичайно, їх роль зміниться, і робота над підвищенням ефективності компанії в нових умовах буде набагато більш плідною. Але вона не стане менш напруженою. Бажання керівництва зробити все «раз і назавжди» і після успішної реалізації програми повернутися до «нормального» життя є цілком природним. Але піддаватися йому не можна. Якщо найдієвіший спосіб я – сформувати новий світогляд у співробітників, це означає, що роль топ-менеджменту змінилася назавжди. У майбутньому саме управління процесом безперервних перетворень стане звичайною роботою менеджерів і увійде у корпоративну культуру.

**Висновки.** Культура є тим об'єднуючим фактором, який створює «спільне відчуття» і протидіє процесам неефективності, дезинтеграції, застаріванню, що є частиною організаційного життя, якої неможливо уникнути. Отримання навичок, оволодіння знаннями, надбання культури – це свідчення моральнісного розвитку та засоби його продовження, які не є природними для сучасного науково обґрунтованого менеджменту, на відміну від класичного ієрархічного менеджменту. Оскільки оточення, в якому організації діють, набуває більш складного та динамічного характеру, процес формування ціннісної системи регулювання організаційних відносин потребує уваги, досліджень і практичних розробок організаційних психологів.

#### **ЛІТЕРАТУРА**

1. *Васильевне Н.* Этика организации: институционализация ценностей в деловую жизнь / Н.Васильевне // Соціальна етика: теоретичні і прикладні проблеми: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. – К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2010. – 155 с.
2. *Bausch T.* Unternehmensethik in der Wirtschaftspraxis / Bausch T., Kleifeld A., Steinmann H. – München, 2000.
3. *Druckrey F.* How to make business ethics operational: responsible care – An example of successful self-regulation // Journal of Business Ethics – 1998. – №17. – p. 985.

#### **Заболотная В. А. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В РАЗВИТИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ**

*Значимость организационной культуры становится очевидной, когда мы рассматриваем соответствие между культурой и корпоративной стратегией. Современ-*

ные экономические взаимоотношения характеризуются непредсказуемостью и быстрыми изменениями, а организационная культура, напротив, тяготеет к стабильности. В этом контексте актуальным становится понимание (с учетом психологической составляющей) возможных методов изменений в развитии организационной культуры, которые являются целесообразными учитывая современные реалии.

**Ключевые слова:** организационная культура, организационное развитие, ценности, этика, изменения.

#### **Zabolotna V. PSYCHOLOGICAL METHODS OF CHANGE MANAGEMENT IN ORGANIZATIONAL CULTURE DEVELOPMENT**

Importance of organizational culture becomes obvious, when we examine unity between a culture and corporate strategy. Modern economic mutual relations could be characterized as unforeseeable and those, that experience rapid changes. Organizational culture, in opposite, gravitates to stability. In this context the understanding of possible methods of changes (taking into account a psychological constituent) in organizational culture development, which serves modern realities, become actual.

**Keywords:** organizational culture, organizational development, values, ethic, changes.

---

УДК 004.946:172.16

Засєкін А. А. (м. Луцьк)

### **МЕТОДОЛОГІЯ КУЛЬТУРНО-ІСТОРИЧНОЇ ТЕОРІЇ У ДОСЛІДЖЕННІ ОСОБИСТОСТІ В УМОВАХ ВІРТУАЛЬНОГО СПІЛКУВАННЯ**

У статті висвітлено результати теоретичного її емпіричного вивчення особистісних трансформацій в умовах віртуального спілкування. В основу теоретичного і емпіричного вивчення покладено методологію культурно-історичної теорії. Результати емпіричного вивчення свідчать про тісний взаємозв'язок віртуального спілкування з емоційною сферою особистості.

**Ключові слова:** віртуальне спілкування, віртуальне особистість, культурно-історична теорія, методологія, особистісні трансформації.

**Постановка проблеми.** Операціоналізація поняття віртуального спілкування на теоретичному рівні з необхідністю передбачає розгляд ідей стосовно категорій спілкування і комунікації у психології. У радянській і українській психології існує стійка традиція вивчення спілкування як суто психологічного феномену, що охоплює три основні складові: перцептивну, комунікативну і інтерактивну. З цього погляду спілкування трактується як значно ширше явище ніж власне комунікація. Не заглиблюючись у природу, структуру та функції спілкування, зробимо лише основні узагальнення стосовно провідних ліній дослідження цього явища в радянській і українській психології.

Найважливіші теоретичні засади спілкування як соціально-психологічного явища викладено у працях Б. Г. Ананьєва, О. О. Бодальова, Л. С. Виготського, Г. С. Костюка, О. М. Леонтєва, Б. Ф. Ломова, С. Д. Максименка, С. Л. Рубінштейна, Т. Д. Щербан та інших, які розглядали спілкування як самостійну і одну з найважливіших сфер особистісного буття людини, що визначається особливостями пізнавальної, емоційної та мотиваційної сфер, як процес міжособистісної взаємодії у мікро і макро-соціальних середовищах, як чинник успішної соціалізації особистості.

**Аналіз літератури з проблеми** психології спілкування [1; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12] дає змогу виділити такі основні аспекти. Спілкування тлумачиться як