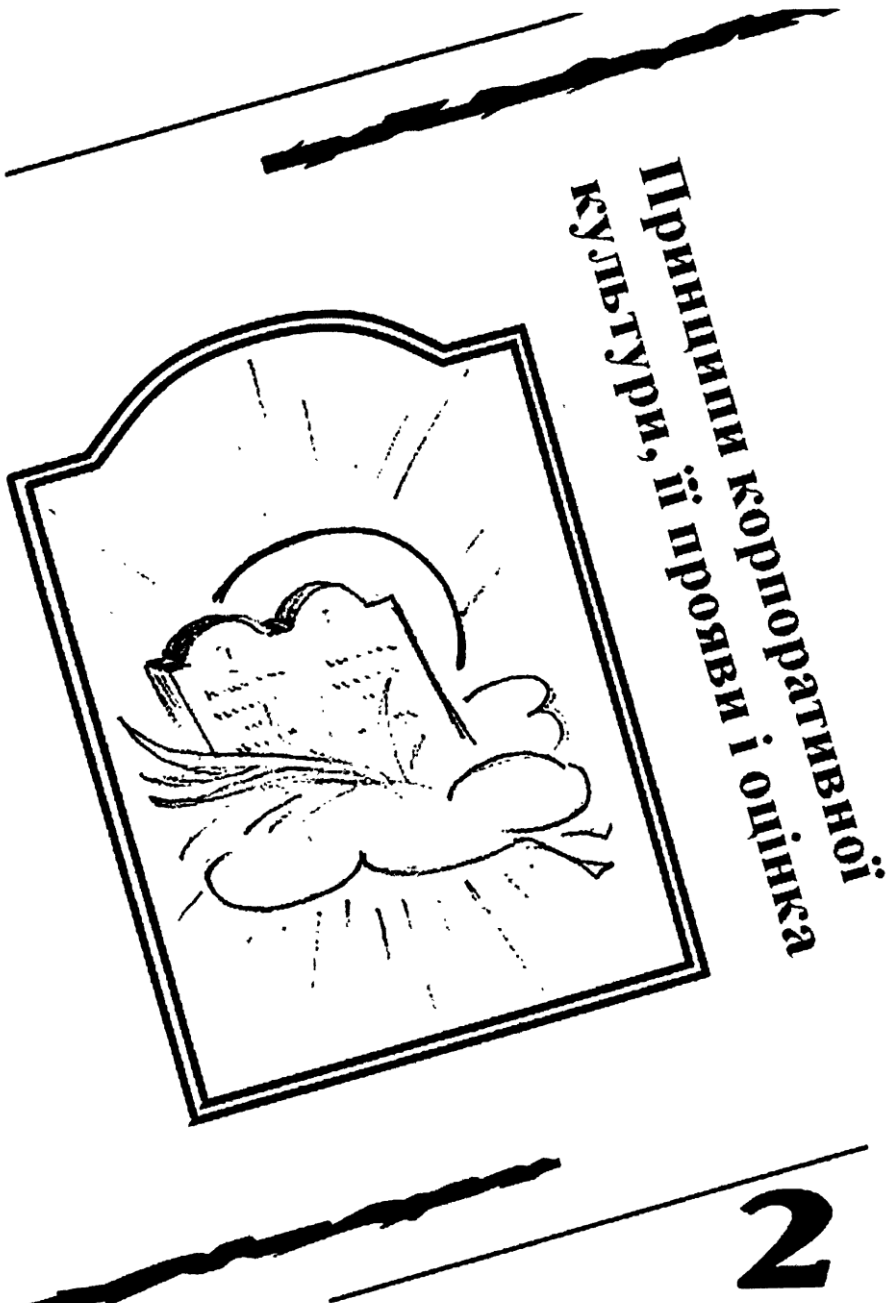




Глава 4

МІСІЯ І ПРИНЦИПИ ОРГАНІЗАЦІЇ, ПІДРОЗДІЛУ, СПІВРОБІТНИКІВ



інності керівників і співробітників організації, як уже говорилося, здійснюють великий вплив на ефективність її роботи. Однак їх потрібно усвідомити, дати визначення місії організації, чітко сформулювати її принципи, проголосити гасла, зробити так, щоб вони були прийняті співробітниками і привабливі для споживачів. З форми цінностей, схованих у психіці, вони повинні бути перетворені у форму відкритих програмних документів, закликів до дії співробітників і гарантій споживачам.

Хоч головний шлях — прагнення до усвідомлення кожним співробітником доцільності принципів, що розробляються, не можна заперечувати і можливості сугестії (навіювання) цих принципів.

4.1. Корпоративна місія і «зухвала ціль» організації

Визначення корпоративної місії — найважливіший етап формування корпоративної культури, який допомагає як співробітникам, так і навколишньому оточенню оцінити соціальну роль організації. Визначення корпоративної місії дозволяє персоналу і керівникам поглянути на діяльність організації відсторонено, з позиції всього суспільства, ніби «з висоти пташиного польоту», що необхідно для забезпечення її довгострокової конкурентноздатності.

Корпоративна місія — це призначення організації як у широкому плані (для економіки в цілому, для країни, суспільства), так і у вузькому (визначення області її функціонування). При описі місії намагаються уточнити нішу, яку займає організація на ринку товарів і послуг, а також вказати на спосіб її освоєння, на свої можливості. Часто декларується рівень якості продукції. За формулювання місії фірму повинні впізнавати, тобто її особливості повинні бути зазначені.

Загальноприйнятого регламенту для опису корпоративної місії не існує. Наявні формулювання не обов'язково включають всі зазначені елементи. Наприклад, аналізуючи місію фірми «Соні», кажуть [44], що «це фірма-новатор, яка виробляє новітні наукомісткі товари в області електроніки, цифрових систем, відеотехніки

та лазерних технологій оригінальними способами, для неї притаманна особлива практика роботи з клієнтами в усьому світі».

Місія вищого навчального закладу в принципі формулюється так само, як місія підприємства, великої компанії або іншої організації. Як приклад на рис. 4.1 наведений досить повний опис *місії ДДМА*.

Наведене визначення містить декілька важливих блоків, які характеризують той чи інший бік корпоративної місії.

1. Вказується, що ДДМА обслуговує ринок трудових ресурсів для машинобудування України, причому особливістю є підготовка спеціалістів для важкого машинобудування і верстатобудування. Жоден інший вуз України не має рівноцінного досвіду досліджень і розробок технології холодної та гарячої обробки великих деталей і створення устаткування для цієї мети.



Рис. 4.1. Приклад формування корпоративної місії (місія Донбаської державної машинобудівної академії)

2. Відзначається, що вуз значною мірою працює за прямими замовленнями підприємств, тобто підприємства визначають, які спеціалісти у якій кількості їм потрібні. Практикується навіть поіменне замовлення майбутніх фахівців. Вступаючи до вузу, студент знає, де він буде працювати і які вимоги до нього висунуть. Так, НКМЗ бере випускників із середнім балом не нижче 4,5 (рейтинг за прийнятою зараз у ДДМА системою балів більше 80–85).

3. Підкреслюються можливості ДДМА для досягнення зазначеної вище мети, насамперед рівень професорсько-викладацького складу, що належить до відомих наукових шкіл, які працюють у зазначених вже у п. 1 напрямках. Про рівень цих шкіл свідчить хоча б той факт, що різні конференції, у тому числі й міжнародні, захисти дисертацій з обробки тиском великих деталей або обробки різанням на важких верстатах проводилися саме у м. Краматорську.

4. Згадується, що виробничою базою, полігоном для зазначених досліджень, а також базою виробничої практики студентів є такі краматорські підприємства, як НКМЗ (продуцент найбільших у країнах колишнього СРСР пресів, прокатних станів, екскаваторів та інших машин) і (продуцент гами найбільших верстатів токарської групи). Унікальне устаткування цими заводами виготовлялося не тільки для внутрішнього ринку, країн СНД, але і для інших країн світу (преси — для Франції, прокатні стани — для Німеччини і т.д.).

Місія може бути сформульована і більш коротко, і більш докладно з тією чи іншою мірою пафосу. Як приклад наводимо (табл. 4.1) визначення місії деяких західних фірм, запозичені зі статей Дж. Дж. Коллінза й Ай Порраса [40], а також Крюкової [44]. Ці формулювання мають характер гасел. Вони яскраві, запам'ятовуються, але мають занадто узагальнений характер і все-таки недостатньо розкривають призначення компанії. Крюкова свідомо виділяє гасла, зазначаючи, що це лише квінтесенція місії фірми [44].

Формулювання місії у виді гасла іноді називають *слоганом*. Його широко використовують для реклами.

Сприяє підвищенню корпоративного духу, активності організації у її діяльності і у прагненні до змін *постановка «зухвалої цілі»*. Приклади «зухвалих цілей» деяких провідних компаній відповідно до роботи [40] дані в табл. 4.2. Як видно з таблиці, формулювання у більшості випадків містять конкретний еталон, часто дають кількісний або ранговий орієнтир та іноді навіть устанавлюють термін досягнення поставленої мети.

Таблиця 4.1.
Місії деяких компаній у вигляді гасел

Фірма	Її місія	Джерело
3M	Вирішувати не вирішені проблеми інноваційно	[40]
Cargill	Покращити життєвий стандарт у всьому світі	
Hewlett Packard	Здійснювати технічний вклад в розвиток і добробут суспільства	
Lost Arrow Corporation	Бути рольовою моделлю та інструментом для соціальних змін	
Mary Kay Cosmetics	Надати жінкам необмежені можливості	
McKinsey @ Company	Допомогти провідним корпораціям та урядам досягти ще більшого успіху	
Merck	Зберегти і покращити людське життя	
Nike	Пізнати відчуття змагання; перемогти і розгромити конкурента	
Sony	Відчути радість від удосконалення і пристосування технології для користі суспільства	
Wal-Mart	Надати простим людям можливість купувати речі, доступні раніше тільки багатіям	
Walt Disney	Зробити людей щасливими	[44]
General Electric Company	Прогрес – наш головний продукт	
Сюарз енд Роубен	Якість – за помірну ціну	
Катерпілар	Технічне обслуговування у будь-якій частині світу протягом цілого року	
Континенталь-банк	Ми зможемо знайти вихід	
АТТ	Універсальне обслуговування	
Дженерал моторс	Що добре для країни – добре для Дженерал моторс, а що добре для Дженерал моторс – добре для країни	
Ду конт	З кращими речами у краще життя за допомогою хімії	

У деяких випадках формулювання «зухвалої цілі» поєднується з формулюванням місії, тоді останній надається динаміка: крім стану компанії тепер вказується, куди вона збирається рухатися.

Постановка «зухвалої цілі» може бути корисною і для вузу. Наприклад, для ДДМА такою ціллю може бути «стати Гарвардом машинобудівного Донбасу» або, як про це говориться у тимчасо-

Таблиця 4.2.
«Зухвалі цілі», які сприяють успішній діяльності компанії

Вид «зухвалої цілі»	Компанія	Формулювання «зухвалої цілі»
Ціль – «мішень» (якісна або кількісна)	Wal – Mart, 1990	Стати 125-мільярдодоларовою компанією до 2000 р.
	Ford Motor Company, 1990	Демократизувати автомобілі
	Sony, 1950	Стати компанією, найбільш відомою за зміну поганого щодо якості іміджу японської продукції в усьому світі
«Спільний ворог» (включає образ мислення «Давид проти Голіафа»)	Philip Morris, 1950	Перемогти RIR як тютюнову компанію номер один у світі
	Nike, 1960	Розгромити Adidas
	Honda, 1970	Ми знищимо Yamahal
«Рольова модель» (можуть використовувати організації, які піднімаються або входять на ринок)	GiroSport Design, 1986	Стати Nike у велосипедній промисловості
	Watuns-Johnson, 1996	Досягти через 20 років такої ж поваги, як у Hewlett Packard зараз
	Університет Stenford, 1940	Стати Гарвардом Заходу
«Внутрішня трансформація» (можуть використовувати великі організації, з міцними позиціями на ринку)	Rockwell, 1995	Трансформувати цю компанію з підрядчика оборони у кращу диверсифікаційну компанію високих технологій
	General Electric Company, 1989	Стати номером один або номером два на кожному ринку, де ми працюємо

вому Положенні про корпоративну культуру ДДМА, «стати одним із кращих технічних університетів України, інтегрованим у міжнародну систему вищої освіти і таким, що має міжнародну акредитацію». Проголосивши «зухвалу ціль», ми обираємо деякий ідеальний образ, до якого потрібно прагнути. Звичайно, для досягнення цієї цілі, насамперед потрібні великі ресурси — на високу зарплату викладачам, на експериментальне обладнання, обчислювальну техніку і т.д. Але це не тільки питання стану державної скарбниці, а значною мірою — питання пріоритетів. Американці люблять говорити: «В Америці гарні університети не тому, що вона багата країна. Америка багата країна тому, що в неї гарні університети». Тому вуз, вишукуючи власні ресурси, має право розраховувати і на допомогу держави.

4.2. Основні принципи організації та її підрозділу

Коли світ рухають великі мотиви, ми раптом починаємо розуміти, що ми люди, а не звірі.

У. Черчілль

Конкретизуючи цінності споживачів і співробітників організації — елементи корпоративної культури 1-го і 2-го рівня (див. рис. 1.2), доцільно декларувати основні принципи організації. Для порівняння в табл. 4.3 наводяться принципи декількох провідних закордонних компаній. Як можна бачити, деякі прагнуть мати не більше 5 найзагальніших догм компанії (перші 5 фірм подані у роботі [40]), інші вважають за необхідне дати більш докладний перелік (для IBM взято за виданням [15]).

Становлять інтерес дані табл. 4.4, де добре виявлена специфіка японського менеджменту. Р.Д. Кричевский отримав їх, визначивши частоту згадувань про окремі положення ділових кредо при опитуванні представників 269 японських компаній [43] (для скорочення подані принципи, які наявні не менш, ніж у 20% компаній).

Майже всі компанії декларують у тій чи іншій формі служіння суспільству, своїй нації, пропагують її культуру.

Майже скрізь декларується досконалисть у роботі («бездоганне удосконалювання у всіх аспектах компанії», «бездоганність репутації...», «постійне удосконалювання», «фанатична увага до сталості й деталей»).

Інновації, творчість визнаються неодмінним рушієм успіхів фірми («інновація, заснована на науці», «бути інноватором — не наслідувати інших...», «творчість, мрії й уява» і т.п.).

Декларуються цінності, які можна назвати динамічними («ніколи не зупинятися на досягнутому», ... «активність», «творчість»...). У формулюваннях демонструється, що мова йде про рух, процес («постійне удосконалювання»). Для американських фірм нерідко використовується спортивна термінологія, яка заохочує до енергійних дій («виграти і перемогти у гарній грі»).

Загальнолюдські цінності приймаються як ділові принципи компанії («чесність і прямота», «сильні переконання, цінності, культура»).

Беззастережний пріоритет інтересів споживача, клієнта в ринковій економіці відомий. Але важливо відзначити, що для процвітаючих компаній увага до нестатків своїх співробітників, по-

вага до їхньої особистості розглядається як необхідна умова успіхів фірми: «повага до особистості (віра в індивідуалізм)».

Для японських компаній характерна декларація відданості компанії, поваги до старшого. Цікаво відзначити, що в цих фірмах такий важливий принцип, як прогрес технології, цінується нижче, ніж служіння суспільству або сприятливе ставлення до співробітників.

Частину принципів компаній відображає їх вид менеджменту, методи управління персоналом. Особливо це помітно у принципах IBM («повага до особистості», «довічна зайнятість», «прийом працівників високого класу», «можливість кар'єри», «тривала підготовка», «система атестацій і співбесід», «система рівнів і зарплата» і т.д.).

Описаний підхід використовується і при визначенні принципів вузів. Зокрема, для ДДМА були задекларовані такі принципи (рис. 4.2).

Таблиця 4.3.
Основні принципи деяких провідних компаній

<i>Компанія</i>	<i>Принципи</i>
Merck	Корпоративна соціальна відповідальність. Бездоганне вдосконалення у всіх аспектах компанії. Інновація, заснована на науці. Чесність і прямота. Прибуток, але прибуток від праці на користь людства
Nordstrom	Сервіс для клієнта – насамперед. Важка робота й індивідуальна продуктивність. Ніколи не зупинятися на досягнутому. Бездоганність репутації; бути частиною чогось особливого
Philip Morris	Право на свободу вибору. Виграти – перемогти інших у гарній боротьбі. Заохочення індивідуальної ініціативи. Кожному по заслугах. Важка робота і постійне вдосконалення
Sony	Підняття японської культури і національного статусу. Бути інноватором – не наслідувати інших; робити неможливе. Заохочення індивідуальних здібностей і продуктивності
Walt Disney	Немає цинізму. Прийняття і пропаганда «добродійних американських цінностей». Творчість, мрії й уява. Фанатична увага до сталості й деталей. Збереження і контроль магії Disney

Продовження таблиці 4.3.

Компанія	Принципи
IBM	Сильні переконання, цінності, культура. Повага до особистості (віра в індивідуалізм). Довічна зайнятість. Прийом працівників високого класу. Можливості кар'єри. Тривала підготовка. Єдиний статус. Система атестацій і співбесід (САС). Система рівнів і зарплата. Холістичний підхід до працівників. Участь персоналу в управлінні. Максимальна відповідальність. Заплановані обмеження для менеджменту. Горизонтальні зв'язки. Заохочення розбіжностей у поглядах

Таблиця 4.4.
Ділові принципи японських компаній

Ділові принципи	Кіл-сть	Частота, %
1. Базова ціль		
1.1. Служіння суспільству, організації	149	55
2. Загальна політика		
2.1. Прогресивність, активність, творчість	119	45
2.2. Прогрес технології у корпорації	78	39
3. Кодекс поведінки		
3.1. Ставлення до компанії: відданість, вдячність	81	31
3.2. Відповідальність, виконання обов'язку	50	21
3.3. Ставлення до старших, колег і підлеглих:		
– співробітництво	145	55
– приязнь і чемність	55	21

Перший принцип — користь для людей, підприємством, країни. Підкреслюється, що розвиток підприємств у правильному напрямку (а це залежить від тих кадрів, які готує вуз) забезпечить не тільки економічне, але і духовне зростання нашого суспільства (більше податків і, отже, засобів для розвитку культури, висока етика організації, подальше виховання її співробітників).

Другий принцип — для студента важливі знання, але ще важливіше — моральність, розвиток інтелекту, бажання і вміння само-

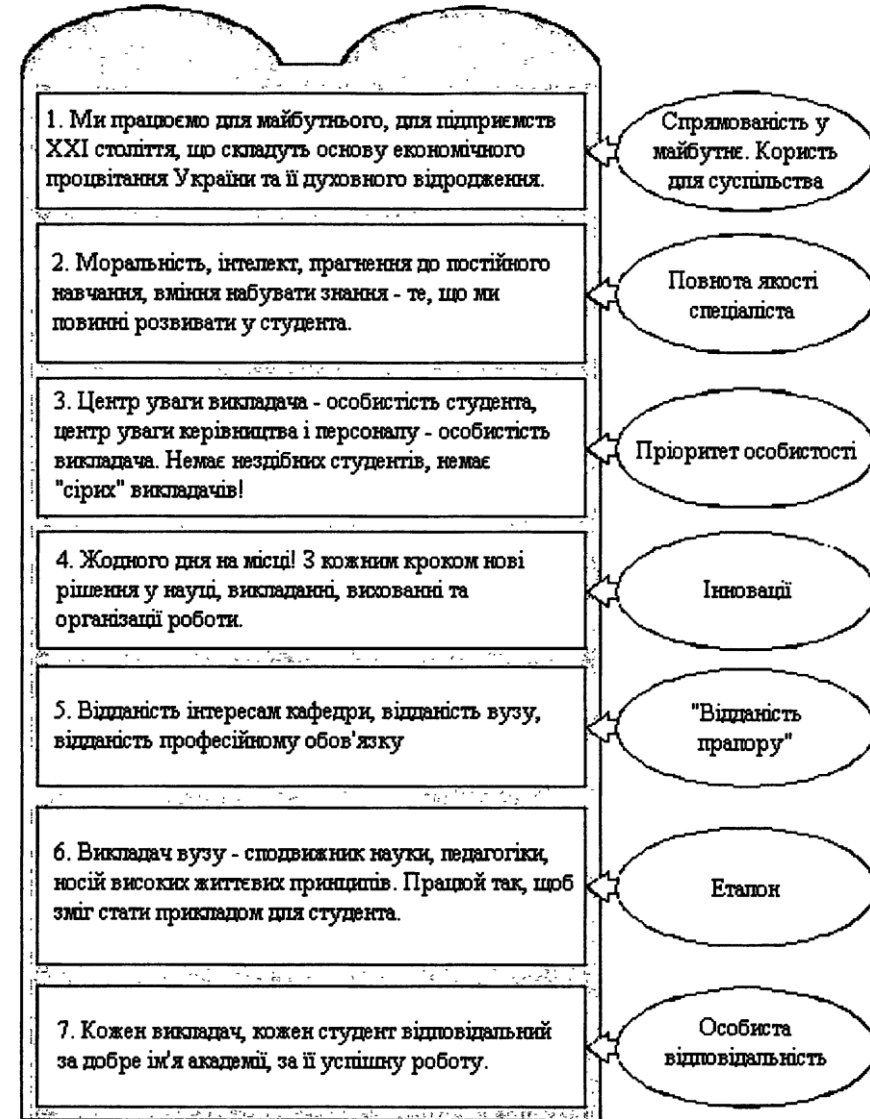


Рис. 4.2. Основні принципи
Донбаської державної
машинобудівної академії

му здобувати нові знання. У зв'язку з небачено швидким розвитком науки і техніки, особливо інформатики і обчислювальної техніки, знання застарівають, а моральність і вміння учитися — завжди з Вами. Необхідність інновацій вимагає також не лише знань, але насамперед — інтелекту, розвитку творчих здібностей, уміння створювати нові знання і нову техніку.

Третій принцип — необхідність уважного ставлення до кожної особистості, перехід до особистісно-орієнтованого менеджменту. Реалізуючи третій принцип, необхідно мати на увазі друге формулювання категоричного імперативу І. Канта: «Чини так, щоб ти завжди ставився до людства і у власній особі, і в особі будь-кого іншого так само, як до цілі, і ніколи не стався до нього тільки як до засобу».

Особистість людини — система її цінностей, поглядів, моральних переконань і здібностей — це динамічна, і разом з тим відносно стійка цілісність, це те, що відрізняє людину від інших живих істот, це те, що обумовлює ефективність її праці, значимість результатів праці. Особистість — це динамічна єдність загального та індивідуального. Але саме у індивідуальному, у відхиленні від норми лежать основи всіх інновацій.

Із ускладненням техніки, освіти, всього світового співтовариства, із посиленням конкурентної боротьби у всіх сферах адміністративно-командна система стає все менш ефективною. Значний ступінь самоуправління організації можливий тільки при антропоцентричному виді менеджменту, коли особистість людини звільнена від будь-яких оков, наділена повноваженнями і відповідальністю.

Особистість студента ще знаходиться в стадії формування, причому кожен студент має свої, тільки йому властиві задатки, здібності. Необхідно допомогти йому самовизначитися. У свою чергу, кожен керівник повинен вивчити потреби і можливості кожного викладача і максимально використовувати саме ті сприятливі риси і здібності, які розвинуті найбільшою мірою. Не повинні захочуватися усереднені вимоги до викладача.

Навіть у дуже слабких, здавалося б, студентів, у рядових викладачів можна знайти щось таке, у чому вони могли б мати успіх.

Четвертий принцип має особливе значення. Будь-яка організація повинна бути відкритою динамічною системою, чутливою до інновацій, схильною до позитивних змін. Важливі не тільки минулі досягнення, не тільки наявні ступені та звання, а й прагнення до отримання нових. Є багато способів, які можна використовувати, щоб перевірити, чи працює викладач над собою в даний мо-

мент, що він зробив після захисту дисертації. Їх потрібно використовувати, щоб кожен співробітник знав: йому не дадуть зупинитися на місці.

П'ятий принцип не зовсім зрозумілий співробітникам вітчизняних організацій, але добре відомий співробітникам закордонних фірм. В жодних випадках співробітник не повинний критикувати внутрішні справи в розмовах із представниками інших фірм або у розмовах зі споживачами (у нашому випадку — абітурієнтами). Співробітник не може співпрацювати з фірмою-конкурентом або працювати у ній, крім особливих випадків і з дозволу керівництва (наприклад, щоб у подальшому використовувати досвід фірми-конкурента). Викладач, як лікар або психолог, повинний пам'ятати про професійну етику. Він не може погодитися читати лекцію, не будучи підготовленим до неї, він зобов'язаний домогтися того, щоб студент розумів матеріал, він не може ні на хвилину спізнитися на лекцію. Останнє — не тільки питання дисципліни. Викладач, навіть важко хворий, не має права не подбати про свою підміну для проведення занять.

Шостий принцип — наявність еталона для викладача і студента. Викладач повинний бути подвижником, йти на роботу, як на свято, як на подвиг. На роботі він повинний «викладатися».

Бути прикладом для студента — це нелегка вимога, але щасливий той викладач, який є еталоном для молоді. Наявність викладачів — зразків для наслідування — неодмінна ознака гарного навчального закладу. До речі, виявити таких викладачів досить просто. Анкетне опитування студентів дає відносно точне уявлення про це питання.

Нарешті, сьомий принцип має особливе значення у зв'язку з переходом до особистісно-орієнтованого менеджменту, у зв'язку з розвитком корпоративної культури. Посилення колективної відповідальності доцільне тільки у тому випадку, якщо одночасно буде посилена особиста відповідальність кожного викладача і студента як за свої вчинки, так і за все, що робиться у вузі. Педагог і керівник завжди повинні пам'ятати про необхідність нівелювати недоліки колективного виховання. Більш докладно про цей феномен буде сказано у §4.3.

Важко переоцінити важливість розвитку корпоративної культури у школі. У зв'язку з цим показова робота, яка проводиться у рамках інноваційного проекту «Корпоративна культура школи ХХІ століття» у навчально-виховному комплексі «Надія»

м.Слов'янська (засновник — Л.В.Чернічкіна). У процесі її виконання були запропоновані одним з авторів книги, широко обговорені, доповнені вчителями і батьками та прийняті такі 10 заповідей:

1. Нехай не буде в тебе більш високих принципів, ніж любов до дітей, пошук істини, прихильність до рідної школи!

2. Ми працюємо для майбутнього, діти й онуки побачать плоди наших трудів і пошуків — щасливих людей, духовне відродження, економічне процвітання.

3. Клієнт школи, замовник її послуг, споживач її продукції — не дитина, яку ми вчимо, і не батьки, які платять гроші, а сім'я.

4. В нашому будинку завжди тепло, незалежно від того, яка температура назовні.

5. Ми починаємо із себе — тільки щасливий учитель може виховати щасливого учня.

6. Поки живу — експериментую, шукаю, пробую, залишую рани своїх помилок, кожен наш рік — нові рішення у викладанні, вихованні і розвитку особистості дітей.

7. Добре — розповісти, ще краще — показати, найкраще — зробити самому, зробити зі своїм учнем, переконатися, що він робить це сам.

8. Ми поважаємо і сміливих і терплячих. Немає нездібних дітей.

9. Не убий творця в дитині, не вкради його самостійності, не позбав його незалежності, не зажадай його покірності.

10. Учитель — подвижник науки, педагогіки, носій високих життєвих цінностей, повсякчасний приклад для учня.

Перераховані принципи включають багато вимог, характерних і для різних фірм і вузів, і одночасно мають сильні альтруїстський, педагогічний та психологічний компоненти. Перше — це любов до дітей, створення обстановки доброзичливості й тепла (пп. 1 і 4), друге — необхідність самовиховання вихователя і уваги до нього керівництва школи (п.5), третє — забезпечення залучення школяра до процесу навчання, не тільки здобуття знань, але і розвиток умінь (п.7) і, нарешті, четверте — дбайливе ставлення до особистості дитини, виявлення її особливостей, виховання незалежності (п.9). Для здійснення останнього принципу необхідно відповідати загальній вимозі: школяр (чи студент, чи працівник фірми) — не підлеглий, а співробітник, колега, і задача вчителя (викладача вузу, менеджера) — шукати, у яку сторону, сприятливу для організації, суспільства, самої людини, можуть зростати пагони її

потенційних можливостей, і підтримувати їх ріст усіма можливими способами.

Свої корпоративні принципи можуть мати і підрозділи організації. Певним чином відображаючи принципи всієї організації, вони передають особливості корпоративної культури відповідної спільноти людей і, насамперед її лідера, керівника підрозділу. Для прикладу на рис. 4.3 наведено «скрижалі» (основні принципи) інженерно-економічного факультету ДДМА.

У формулюванні цих принципів удалося досягти більшого лаконізму, ніж у принципах ДДМА (див. рис. 4.2). Крім підтвердження необхідності служіння суспільству (пункт 1), тут чітко прослідковуються особливості корпоративного духу факультету.

1. Ми працюємо для майбутнього, для економічного процвітання України та її духовного відродження.
2. Синтез технологій, управління та інформатики - це наш факультет.
3. Спеціальність, яку ти обрав, - найкраща
4. Колективізм та відповідальність кожного.
5. Спортивний дух. Будемо першими у всьому прогресивному.
6. Сьогоднішнє неминуче стає вчорашнім. Шукай нові ідеї.
7. Добре працювати - це почесно! Добре вчитися - це престижно!
8. Самостійність та самоврядування студентів.
9. Сказав - виконай. Ми довіряємо твоєму слову.
10. Хто знає своє коріння, принесе і плоди. Поважай старшого.
11. Факультет турбується про кожного, хто у нас працює або навчається.
12. Виробництво - наш найперший друг. Роби для нього все, що у твоїх силах.

Рис. 4.3. Основні принципи інженерно-економічного факультету ДДМА

На факультеті реалізується ідея синтезу технології, управління та інформатики (п.2). Має місце культ возвеличення своєї спеціальності (п.3). Чітко позначена антиномія колективного та індивідуального, які суперечать один одному і разом з тим є цілісністю (п.4). Особливо характерний для факультету спортивний дух — прагнення бути першими, дотримуючись олімпійських правил гри (п.5). Вимога нових ідей категорична і протиставляється можливості вийти з гри (п.6). На факультеті всіляко підкреслюється, що добре працювати і гарно навчатися — престижно (п.7).

Особливо важливою є ідея, яка здійснюється системно і методично, — це прогресивне самоврядування студентів (п.8). У пп. 9 і 10 декларується прихильність до загальнолюдських цінностей. Вони відображають відомі напрацювання психології і, наприклад, потребу в ідентифікації, у корінні (п.10). Запевняють, що факультет буде думати, піклуватися, переживати за кожного викладача і студента (п.11).

Факультет пишається своїми зв'язками з виробництвом, особливо з НКМЗ, причому це не просто ділові відносини, а дружні (п.12). На факультеті кажуть: «тримайся за трубу». У свідомості викладачів укоренилося уявлення про те, що у виробництві — початок і результат наукової та педагогічної діяльності вузу. Заводи завжди і у всьому підтримують факультет.

Другий приклад декларування основних принципів підрозділу подано на рис. 4.4. Це «філософія успіху» відділу організації праці та зарплати НКМЗ. Вони повною мірою враховують поточний момент у стані менеджменту, деякий переломний етап у стратегії АТ, який виражається гаслом фірми «НКМЗ — лідер змін ХХІ століття».

Основні принципи організації можна класифікувати за їхньою орієнтацією на суспільство, на споживача, на працівників і на керівників, як це зроблено в книзі В.В. Глухова [43]. Як приклад наводимо запозичені із цієї книги *принципи для керівників*, роль яких у формуванні корпоративної культури є особливо великою:

- «Менеджер фірми — приклад для наслідування, приклад високих норм особистої поведінки і професійних навиків.
- Подяка фірмі.
- Ми не віримо у результативність критики службовця у присутності інших співробітників.
- Вчитися на своїх помилках. «Терплячи поразку, визнавати її та вживати заходів щодо виправлення останньої».

1. Джерело успіху - прогресивні зміни.
2. Джерело змін - наша свідомість.
3. База для змін - нові знання.
4. Найкращий спосіб вирішити проблему - її передбачити.
5. Бути першими - означає бути винятковими.
6. Зупинитися - означає знищити свій успіх.
7. Мій відділ - моя команда.
8. Працьовитість - передумова успіху.
9. Поважайте кожного, хто до Вас звернувся, - він Ваш клієнт.
10. Кожна інновація винагороджується.
11. Наш зовнішній вигляд - обличчя відділу.

Рис. 4.4. Основні принципи відділу організації праці та зарплати НКМЗ

- Кожен менеджер відповідає за підготовку щонайменше одного працівника.
- В усіх наших починаннях повинні бути присутні свіжі думки.
- Свобода і твердість одночасно.
- Самостійність і заповзятливість.
- Достоїнство і підпорядкування.
- Вірність своїй справі. «Не розпочинай справи, якщо не знаєш, як її вести».
- Орієнтація на дію, на досягнення успіху. «Експериментуй першим».
- Зв'язок із життям. Скеровуючі цінні поради.
- Розширена підготовка для керівників.
- Заохочення горизонтальних зв'язків.
- Заохочення незгоди.
- Інституціалізація змін.
- Простота структури фірми, мінімальний штат управління».

На закінчення ще раз переглянемо усі вищевказані принципи. Їх аналіз показує таке.

Має місце дематеріалізація цінностей. Так, «щиросердечне зізнання у тому, що головна причина бізнесу — одержання прибутку — вважається *вульгарним* і навіть *шкідливим*. Найбільші корпорації зуміли вийти у лідери тільки тому, що прагнули до *вищих*

цілей» [44]. Якщо у перерахованих принципах і зустрілася одна згадка про прибуток, то наприкінці списку цінностей і за наявності потужного протиставлення: «Прибуток, але прибуток від роботи на користь людства». Навіть передова технологія вже не перебуває на перших місцях.

Слід зазначити, що спостерігається певна динаміка зміни цінностей, основних принципів компанії. Так, якщо компанія «Дженерал Моторс» до 1983 р. проголошувала: «Головна ціль компанії — робити гроші», то з 1983 р. стала стверджувати: «Головна ціль Дженерал Моторс — виробляти продукцію і сервіс такої якості, щоб наші клієнти отримали найвище задоволення» або (див. табл. 4.1) говорити про користь продукції для всієї країни.

Майже всі проголошувані цінності — це культурні, духовні цінності. На перших місцях — увага і повага до особистості споживача і співробітника.

Дуже чітко це викладено у 15 принципах IBM — однієї із процвітаючих компаній світу (див. табл. 4.3). Зверніть увагу на послідовність: 1) сильні переконання, цінності, культура; 2) повага до особистості (віра в індивідуалізм) і т.д.

Утім, віра в індивідуалізм характерна для західних компаній, а у колективізм — для японських (але у останньому випадку підкреслюється вимога відповідальності). У нашій країні, яка є мостом між Заходом і Сходом і стиком обох культур, необхідно поєднати ці цінності.

По відношенню до керівників ніде навіть побічно не говориться про «єдиноначальність» чи навіть «демократичний централізм», зате висуваються найвищі вимоги до їх особистості, професіоналізму і відповідальності.

В основних принципах найбільш успішно працюючих компаній світу відсутні вимоги дисципліни і старанності. Справді, ці вимоги припускають, що рішення будуть прийматися нагорі, а задача співробітників — тільки дисципліновано їх виконувати, що суперечить особистісно-орієнтованому менеджменту, заважає творчості і народженню інновацій. Звичайно, певна виконавча дисципліна необхідна. Але вважати її одним з основних моральних чи навіть ділових принципів — це робити поступку на користь старого.

У книзі Л.Д. Гітельмана [16] сказано: «В останні десятиліття відбуваються суттєві зрушення у шкалі цінностей працівників. Такі з них, як обов'язок, дисципліна, покірність утрачають своє значення. Зате зростають цінності, пов'язані із самовираженням індивіда. То-

му методи мотивації і стиль управління повинні враховувати творчу діяльність, свободу дій і відповідальність...».

Як висновки щодо сказаного про основні принципи безлічі компаній та інших організацій, можна стверджувати, що вони поділяються на дві групи: 1) ідеологію, цінності та 2) організацію, принципи управлінської діяльності (чи ділові принципи).

Не відкидаючи корисності обох груп, варто визнати, що 2-а група швидше належить до менеджменту і лише 1-а є власне культурою. Якщо 2-а група принципів може суттєво змінюватися залежно від ситуації, то 1-а належить до числа відносно стійких «вічних цінностей». Саме вона гарантує правильний курс організації і правильну поведінку співробітника у будь-якій ситуації.

4.3. Колективізм та індивідуалізм

Корпоративна місія — це місія організації. А яка місія окремого співробітника? Який взаємовплив організації і особистості і, зокрема, корпоративної культури та культури людини? Ці питання досить складні й оцінюються по-різному залежно від світоглядної системи, менталітету народу, характеру виробничої діяльності. Якщо взяти навіть такий короткий період, як 10 років, то ми зустрічаємо зовсім різні ставлення до розглядуваної проблеми.

Цікаво співставити хоча б визначення, що містяться у філософських словниках кінця 80-х рр.^{*} і кінця 90-х рр. [97] (останній багаторазово перевидавався). У перших вказується, що колектив — це відносно стабільна група людей, які займаються вирішенням певної задачі, об'єднані спільністю цілей, організацією діяльності, груповою свідомістю, почуттям колективізму, товарицькими відносинами та дисципліною. Основа колективу — загальні інтереси. Наводиться відоме марксистське твердження про те, що тільки у колективі індивід отримує можливість розвитку своїх задатків.

У літературних джерелах останніх років часто підтримується і продовжує розвиватися точка зору більшості західних соціологів про те, що у колективі майже цілком зникають окремі особистості. Колективи у цьому ракурсі існують з моменту виникнення авторитарних держав. Ці держави використовують колективи (наприклад, колгоспи у РСР), щоб, не підкоряючи індивідів волі державного керівництва безпосередньо, досягти точного виконання ними всіх його розпоряджень. Виникнення колективів, як у демократіях,

^{*} До такої більш широкої проблеми доцільно звернутися у кінці параграфа.

так і в монархіях, відповідає схильності широких мас до безвідповідальності. Результатом вступу до колективу є витиснення із свідомості думки про цінність особистості думкою про значимість колективу, зневажання логічної сторони мислення на користь емоційної, падіння довіри до самого себе і т.д. [97].

Така зміна парадигм об'єктивно зумовлена переходом від соціалістичного суспільства до незрілого демократичного, від планового господарства — до ринкового, і, відповідно, від колективістської свідомості — до індивідуалістської. Насправді поєднання людей у деяку спільноту неминує, воно має і переваги, і недоліки. У зв'язку із тенденцією переходу від індустріального суспільства до постіндустріального, і особливо до інформаційного, роль особистості буде зростати, а роль колективу зменшуватися.

Наведені вище концепції містять спрощену оцінку ролі колективу. Необхідно уточнити навіть сам термін «колектив». Щоб краще розібратися у цьому складному питанні, доцільно спершу звернутися до теорії груп, добре розробленої у соціальній психології. Особливо цінними є дані, отримані при вивченні малих груп. У цьому випадку поряд з теоретичним аналізом, аналізом статистичних даних, які є у літературі, і спостереженнями відносно легко провести експеримент.

Психологи стверджують [2, 61], що психологія і поведінка окремої людини як особистості суттєво залежать від соціального середовища, у якому люди об'єднані один з одним у багаточисленні, різноманітні, більш або менш стійкі з'єднання, які називаються групами. Групи можуть бути великими (держава, нація, партія, клас, конфесія і т.д.), через які опосередковано здійснюється вплив ідеології суспільства на психологію людей.

Безпосереднім провідником впливу суспільства і великих соціальних груп на індивіда є *мала група* — невелике об'єднання людей (від 2–3 до 20–30 чоловік), зайнятих спільною справою і, таких, що перебувають у прямих контактах один з одним. Значну частину життя людина проводить у малих групах (родині, шкільному класі, студентській групі, кафедрі, підрозділі, організації і т.д.).

Існує багато класифікацій малих груп. Розглянемо класифікацію реальних природних груп за Р.С. Немовим [61]. Останні утворюються і функціонують, виходячи із потреб суспільства або людей, які його складають, незалежно від бажання експериментатора.

Малі групи можуть бути *референтними* і *нереферентними*. Перші — це групи, до яких людина добровільно себе зараховує або

членом якої вона хотіла б стати. Її цілі та цінності, норми та форми поведінки, думки та почуття, судження та погляди стають взірцями для наслідування. Другі — групи, психологія і поведінка яких далекі або байдужні індивіду.

Природні групи можна розділити на *високорозвинені* і *слаборозвинені*. Для перших існує психологічна спільність, налагоджені ділові й особисті взаємини і взаємодія, визнані лідери. Діяльність їх є переважно ефективною.

Серед високорозвинених груп виділяють *колективи*, діяльність яких має позитивне значення для дуже багатьох людей, не тільки членів колективу. Щоб група називалася колективом, вона повинна відповідати ряду високих вимог: бути особливо ефективною стосовно основної діяльності, мати високу мораль, гарні людські відносини, створювати для кожного свого члена можливість розвитку як особистості, бути здатною до творчості. У групі повинні панувати взаємна довіра і повага, відкритість, чесність, порядність. Така група дає людям більше, ніж проста сума результатів діяльності кожного з її членів. Можна вважати, що високорозвинена група, досить близька до колективу, має свою високу культуру.

Таким чином, частина авторів [61] розглядає колектив як ідеал, до якого потрібно прагнути. При цьому вони зазначають, що реально таких груп майже немає. Більшість існуючих малих груп знаходяться між слаборозвиненою групою і колективом. Інші автори [73] взагалі віддають перевагу тому, щоб не використовувати термін «колектив».

Можливо, для пострадянського суспільства і доцільно залишити звичний термін «колектив» як поняття ідеальної групи, але при цьому пам'ятати, що він не повинен містити вимоги пріоритету колективного начала над індивідуальним, необхідності обов'язкового підпорядкування особистості колективу [61]. Цікаво, що так розумів колектив і В.М. Бехтерев, і лише після 30-х років, коли запанувала єдина ідеологія марксизму-ленізму, природним виявилася вимога безумовного домінування колективу. Ця ідея, наприклад, розвивалася у працях А.С. Макаренка.

Варто зазначити, що особливо сприятливі можливості перетворення високорозвиненої групи у колектив мають місце у тому випадку, коли ця група є творчою командою.

Кожна із значимих (референтних) груп, у яких людина проводить своє життя, робить свій внесок у психологію і поведінку

людини, сприяє формуванню її особистості. Внесок може бути позитивним або негативним.

Позитивний вплив групи характеризується такими положеннями:

1. Відносини між людьми, їх трудова діяльність несе у собі позитивні ціннісні орієнтації та соціальні норми, які засвоюються індивідом.

2. У групі індивід зустрічається з людьми, які для нього є джерелом культури, прикладом поведінки.

3. У групі людина відпрацьовує свої комунікативні та професійні вміння і навички.

4. Від учасників групи індивід отримує інформацію, яка дозволяє йому правильно сприймати і оцінювати себе, що сприяє розвитку позитивних властивостей і зменшенню або усуненню недоліків.

5. Група забезпечує людину системою позитивних емоцій.

Різні позитивні аспекти впливу групи будуть розкриті у главі 9. Поруч з цим доведена наявність суттєвого **негативного впливу групи** на індивіда.

У своїх працях психологи спершу звернулися до дослідження поведінки людини у великих неорганізованих спільнотах людей. Так, відома книга Г. Лебона «Натовп», опублікована у 1895 році. Лебон стверджував, що середньостатистична людина у масі людей, у натовпі виявляє більш низький рівень інтелекту, ніж поза ним, більш довірлива, агресивна, озлоблена, нетерпляча, аморальна. Це явище надалі було достатнє добре досліджене у соціальній психології. Воно називається «знеособленням» або «деіндивідуалізацією». Людина у досить великій, внутрішньо неорганізованій групі більшою мірою виявляє те загальне, що притаманне групі, ніж те, що складає її індивідуальність, і тому перестає бути особистістю. На рис. 4.5 наведені можливі **причини знеособлення** [61].

Досить важливим питанням у вільному демократичному суспільстві є **питання про відповідальність**. В. Франкл писав, що крім статуй Свободи на східному узбережжі Америки він би встановив статую Відповідальності на західному узбережжі. У іншому місці читаємо: «Як тільки хто-небудь починає поводитися так, ніби він всього лише частка «вищого» цілого, і тільки це ціле відіграє певну роль, він починає отримати справжню насолоду від того, що вдалося скинути із себе хоча б частину відповідальності. Ця тенденція до уникнення тягаря відповідальності є мотивом для будь-яких форм колективізму», і далі: «Замість конкретного, персонально

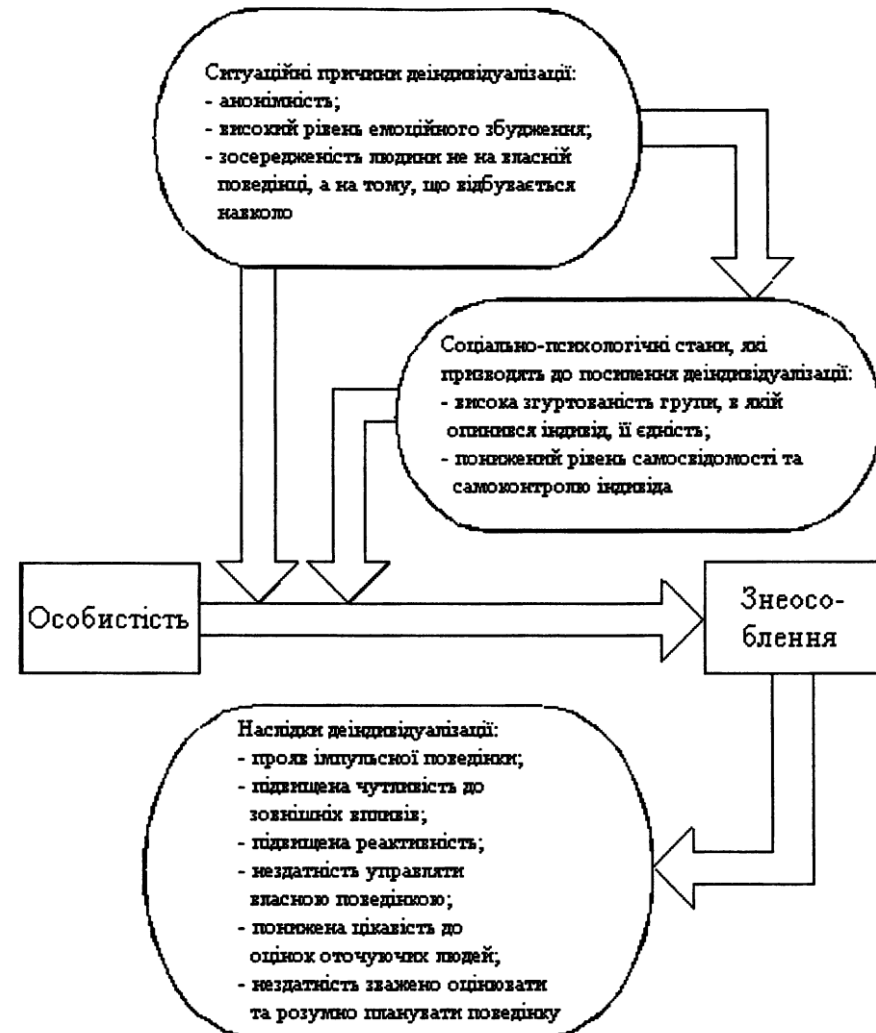


Рис. 4.5. Можливі причини та наслідки деіндивідуалізації

відповідального індивіда ідея колективізму підставляє лише усереднений тип, а замість особистої відповідальності — конформізм і повагу до соціальних норм» [99]. Тому, сприяючи створенню колективу, необхідно всіляко стверджувати концепцію особистої відповідальності за справи організації (див., наприклад, основні принципи на рис. 4.2 і 4.3).

Вражаючими є результати *експерименту, проведеного* на початку 60-х років американським психологом *С. Мільгредом*. Він показав, наскільки далеко може зайти звичайна людина, бездумно підкоряючись волі авторитетних осіб або груп.

За оголошенням у газеті із оплатою 4 долари за годину запрошувалися люди для участі у «науковому експерименті з вивчення пам'яті». Бажаючим оголосили, що вони повинні виконувати роль «учителя», який буде читати учню пари слів, а потім, нагадуючи одне зі слів пари, просити учня назвати друге слово із цієї пари. Якщо «учень» помиляється, «вчитель» повинний карати учня ударами електричного струму, крок за кроком підвищуючи напругу на 15В. На шкалі панелі знаходилися кнопки від 15 до 450В. Цифра 300 була виділена червоним. Коло неї був напис «шок», оскільки така напруга була смертельно небезпечною. «Учителю» і «учню» розділяла тонка фанерна стінка, так що вони не бачили один одного. Насправді покарання струмом не було, а при натисканні кнопки загорялася лампочка і лунав дзвоник. У якості «учня» сидів «артист», який вдало імітував переживання «учня» (гучні рухи, бурчання, лементи, удари ногами в перегородку і т.д.). При напрузі більше 300В він переставав подавати ознаки життя.

Як і слід було очікувати, багато «вчителів» відмовлялися брати участь в експерименті, який передбачає болісну процедуру покарання іншої людини. Експериментатор умовляв їх різними методами, крім насильства. Він застосовував їх у ході експерименту, коли «учитель» збирався припинити досліди. Використовувалися слова «будь ласка, продовжуйте», «експеримент вдається і потрібно, щоб Ви продовжили», «дуже важливо, щоб Ви продовжили», «продовжуйте — це необхідно для науки» і т.д. Якщо переконання і накази не допомагали, то експеримент припинявся, і відзначалася напруга, до якої дійшов «учень».

Результати експерименту показали, що 65% усіх випробовуваних довели напругу до 450В. Жоден з них не зупинився на напрузі 300В, хоча вони знали, що така напруга викликає шок.

Отримані дані С. Мільгред пояснює тим, що люди, які живуть у соціумі, звикають вважати, що той, хто знаходиться над ними, кому вони повинні підкорятися, краще інформований і відповідає за їх дії.

Узагальнюючи відповіді випробовуваних після експерименту, можна назвати ряд причин їхньої слухняності.

У одному із наступних дослідів замість одного «вчителя» були присутні 3, причому 2 з них були «актори» — один задавав пи-

тання, другий відзначав помилки і тільки третій, справжній випробовуваний, натискав кнопки. Коли напруга досягала 150В, один з «акторів» відмовлявся продовжувати досліди, незважаючи на вмовляння експериментатора, пересідав на вільне крісло, потім, коли напруга досягала 210В, другий актор припиняв роботу. Тоді наказ експериментатора продовжити роботу виконало тільки 10% «учителів». Цей варіант дослідів показує прямий вплив групи на поведінку випробовуваних.

В експерименті Г. Б'єрбрауера, виконаному за методикою С. Мільгрема, частину людей, які побажали брати участь у дослідах, до їх початку попросили відповісти на запитання, до якого значення будуть підвищувати напругу інші люди, виступаючи в ролі «учителя». Цей прогноз відбиває нижня крива на рис. 4.6. За прогнозами до 315В будуть доводити напругу 30% людей, фактично — 100%, до 450В за прогнозами — 10%, фактично — більше 60%.

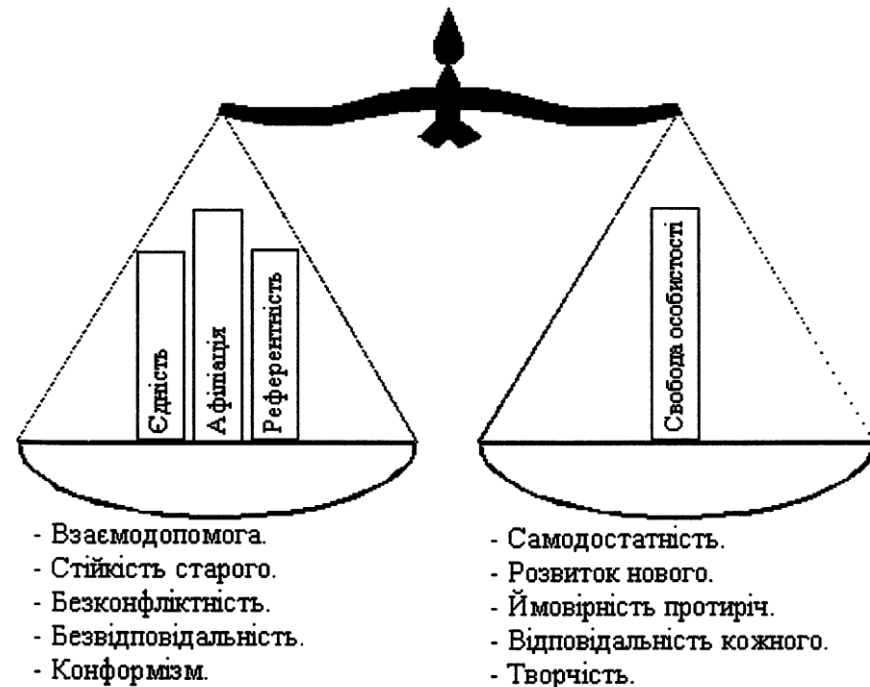


Рис. 4.6. Баланс властивостей групи людей, що характеризують колективізм та прояви особистості

Це доводить, що у реальному житті людина може поводити себе набагато гірше, якщо на неї тисне старший за посадою чи статусом, який діє від свого імені, або від групи.

Існують й інші напрямки негативного впливу групи. Так, відомий учений В.М. Бехтерев на основі своїх чисельних експериментів показав, що у творчості група може поступатися обдарованим особистостям. Колективне творче рішення, якщо воно приймається більшістю методом голосування, нерідко виявляється менш якісним, ніж рішення особливо обдарованих особистостей, які входять до цієї групи. Їх оригінальні результати відкидаються більшістю через незрозуміння. Можна додати ще ворожість, викликану заздрістю і несприйняттям будь-яких відхилень від усталеної думки. Талановита людина, ще й із різко відмінними поглядами, може виявитися у групі «білою вороною».

Враховуючи, що тенденції розвитку суспільства — це перехід до постіндустріального й інформаційного суспільства, коли все більше людей будуть вирішувати складні функціональні задачі, цікаво розглянути питання про групове прийняття рішень.

Автори сучасного підручника з психології [73] протиставляють відому приказку «Розум добре, а два краще» іншій, з їхнього погляду, більш сучасній «Верблюди — це кінь, спроектований комісією». Безсумнівно, що в деяких випадках групові рішення бувають кращими. Люди, виховані за соціалізму, вважають це аксіомою. Однак численні дослідження останніх десятиліть вказують, що це далеко не завжди так.

Позитивний вплив групи на якість рішень, які приймаються, можна охарактеризувати так:

1. Група в цілому володіє більшою кількістю знань, ніж один її член, до того ж ця інформація буває більш різнобічною, збільшується і кількість підходів, методів вирішення задач. Тому кількість генерованих ідей зростає. Це, наприклад, використовується в різних методах проектування.

2. При груповому рішенні зростає прийнятність прийняття рішень для всіх членів групи. Це використовується для полегшення впровадження ідей. Участь у прийнятті рішень робить його своїм і активізує дії співробітників під час реалізації цих рішень.

3. Групові рішення є більш точним при оцінюванні чужих ідей. Це використовується у експертних методах оцінки.

4. Групові рішення в більшості випадків є більш точним, коли воно пов'язане із відстоюванням загальнолюдських цінностей,

наприклад, в офіційному чи неофіційному суді («суді честі»).

Однак у багатьох випадках проявляються **недоліки колективних рішень**. Так, американський психолог Т. Мітчелл відзначає: 1) деякі індивіди схильні говорити більше, ніж інші; 2) індивіди з високим статусом більшою мірою впливають на рішення; 3) групи витрачають багато часу на усунення міжособистісних суперечностей; 4) у розпалі дебатів група може втратити мету; 5) члени групи зазнають великого тиску, який спонукає їх до конформізму.

Ці моменти враховуються у методиці експертної оцінки якості, наприклад, експертиза може бути не відкритою, а закритою, під час якої кожен експерт не знає, хто в ній бере участь; при підборі експертів аналізується їх неконформізм.

Багато авторів звертають увагу на деіндивідуалізацію особистості у групі, в результаті якої можуть прийматися необґрунтовані і навіть аморальні рішення, як це було в експерименті С. Мільгрема. Таке явище називається «дифузією відповідальності».

Цікаво, що до найбільш консервативних і необґрунтованих рішень схилиються згуртовані групи. У таких групах прагнення до консенсусу є настільки великим, що вони нехтують навіть найбільш виваженою критикою, відбувається «огруплення мислення».

Таким чином, у групі часто придушується незалежне, критичне мислення, індивідуальна творчість.

Перехід до групової діяльності часто вимагає важкої адаптації. Яскравим прикладом, який наводить у своєму «Трактаті про гарну роботу» Тадеуш Котабринський, є необхідність перебудови свідомості, набуття нових навичок і навіть відмова від елементів творчості музиканта, який із соліста перетворюється у виконавця, що грає у великому оркестрі.

Підводячи підсумки, можна стверджувати, що у групі працює принцип терезів (рис. 4.6), на одну чашу яких покладено єдність групи, ступінь афіліації у ній, референтність, а на іншу — свобода особистості.

Якщо перші властивості переважають, ліва чаша спускається, це призводить до посилення взаємодопомоги, стійкості усталеного, певною мірою — до безконфліктності. Однак це сприяє неминучому обмеженню особистості.

Якщо переважає свобода особистості, це відкриває дорогу творчості, розвитку нового, сприяє самореалізації, підвищує відповідальність кожного.

З огляду на викладене, при розробці і впровадженні принципів корпоративної культури прагнення до єдності, згуртованості співробітників організації не повинно переходити у прагнення до однаковості думок і ділової поведінки. Доцільно вимагати, щоб співробітник діяв відповідно до основних принципів компанії. У всьому іншому повинна відстоюватися особистість.

Цікавим є ставлення до даного питання співробітників організації, особливо молоді, її творчої частини. Приводимо дослівно отриманий під час анонімного вільного анкетного опитування на тему «Що таке особисто для Вас корпоративна культура?» фрагмент відповіді одного із студентів:

«На мою думку, у «насадженні» КК серед студентів не тільки немає необхідності, але це ще й несе негативний зміст — людина втрачає індивідуальність. Коли вона хоче відповідати придуманим кимось вимогам, її особисті якості не розкриваються...». «Зміни у КК повинні мати консультативний характер. Удавана демократичність нав'язаних нам статутів, цінностей (взяти той же герб і гімн) — доказ того, що замість розвитку КК у нас просто-напросто існує диктатура. Поліпшення КК можливе лише за умови розвитку якостей *кожного* (курсив студента) з їх наступною інтеграцією у єдиний злагоджений колектив, але це нереально у нинішніх умовах».

З думкою студента автори не цілком згодні, хоча б тому, що вони вважають необхідним і можливим розвивати КК, але варто прислухатися до слів того, хто, очевидно, буде інноватором (про здібності студента можна судити на підставі оцінювання багатства опису предмета — воно було одним із кращих).

Підсумовуючи сказане, можна стверджувати, що керівництво організації не повинно впадати у крайнощі, якщо навіть особисто комусь із керівників імпонує звична ідея колективізму, або навпаки, — крайнього індивідуалізму. Насправді ж людина працює у групі і бажано, щоб ця група була розвинутою, але при цьому необхідно будь-що послаблювати можливості прояву недоліків роботи у колективі, сприяти самореалізації кожної людини.

Коли виникає будь-яка група, наприклад, нова організація або її підрозділ, між її членами складаються певні *взаємовідносини*. Члени групи насамперед сприймають їх як емоційні взаємовідносини («подобається — не подобається»), далі з'являються раціональні оцінки (наприклад, оцінюються певні вчинки, професіоналізм членів групи) і, нарешті, певною мірою з'ясовуються ціннісні орієнтації один одного.

Петровський у своїй теорії «стратометричної концепції групової діяльності» (викладено за [10]) розглядає три зрізи («страти») взаємовідносин: зовнішній рівень, де подано безпосередні емоційні міжособистісні відносини, другий, більш глибокий рівень — ЦОЄ (ціннісно-орієнтаційна єдність), опосередкована спільною діяльністю, і третій рівень — єдність більш абстрактних цінностей, пов'язаних із спільним ставленням до праці, до оточуючих, до світу. Цей третій шар був названий «ядром» групової структури. У своїй подальшій роботі Петровський трохи змінив терміни і розглянув чотири страти взаємовідносин, але суть теорії збереглася.

У концепції Петровського для нас важливий головний висновок — взаємовідносини у групі, її ефективність значною мірою визначаються цінностями її членів, близькістю ціннісних орієнтацій різних співробітників.

Працююча людина майже завжди знаходиться у малій групі, остання є складовою великої групи, різні великі групи є складовими всього суспільства, наприклад, країни або співдружності країн, причому має місце значний вплив більшої спільноти на меншу. Тому важливо, як оцінюють роль колективістського та індивідуалістського начал у суспільстві та історії людства філософи.

Різке протиставлення колективізму та індивідуалізму, розгорнута картина тотального колективістського суспільства як казарми, у якій душиться все живе, людське, особистісне, подані у книзі Івіна «Введення у філософію історії» [30]. Центральна ідея книги така. Існують два типи людського суспільства: колективістське та індивідуалістське. Між цими полюсами проходить вся історія людства, причому в новому часі ці суспільства розпочинають то «холодну», то «гарячу війну». Крайнім проявом колективістського суспільства є соціалізм сталінського типу і нацизм, між якими немає формальної різниці. Для них характерний певний тип мислення (спекулятивна загальна теорія*, догматизм, авторитарність, консерватизм, ієрархізм і т.д.); а також визначені соціально-психологічні особливості (віра й оптимізм, формалізм, наявність вождів і ворогів, аскетизм, чітка класифікація гріхів і провин, утилітарний підхід до культури й науки і т.д.).

Індивідуалістське суспільство, першим проявом якого були Древня Греція і Древній Рим, а сучасним втіленням — відкриті (Від лат. *speculatio* — споглядання) — абстрактні теорії, сформульовані без звернення до практики. Наприклад: незаперечна ідея побудови комуністичного суспільства або створення арійської держави.

демократичні суспільства з ринковою економікою, настільки відрізняється від колективістського, що люди, які живуть у ньому і виховані в його культурі, не можуть зрозуміти мотиви поведінки людей колективістського суспільства і тим більше прогнозувати цю поведінку.

Хаск пише, що основною рисою індивідуалістського суспільства «є повага до особистості як такої, тобто визнання абсолютного суверенітету поглядів і нахилів людини у сфері її життєдіяльності, якою б специфічною вона не була, і переконання у тому, що кожна людина повинна розвивати притаманні для неї здібності» [199].

У індивідуалістському суспільстві відсутня єдина всеосяжна ідея і єдиний план її реалізації. Спонтанні та неконтрольовані дії індивідів у цьому суспільстві складають основу ефективної економічної системи.

У індивідуалістському суспільстві не засуджується прагнення людини до власного блага і будь-яких проявів любові до самого себе, якщо пов'язані з цим дії не суперечать закону, правовим нормам.

Івін наводить точку зору Р. Арона, викладену в книзі «Демократія і тоталітаризм», у якій співставляється єдиновладний режим колективістського суспільства із конституційно-плюралістичним режимом індивідуалістського суспільства. Про ці режими не можна стверджувати, що один гарний, а інший поганий. Обидва вони недосконалі, але якщо режим з єдиновладною партією недосконалий у своїй суті, то конституційно-плюралістичний — недосконалий у деталях.

Можна сподіватися, що людство у процесі його історичного розвитку не просто коливається між полюсами колективізму та індивідуалізму, але рухається вгору по спіралі, набираючи із кожним витком деякого досвіду. Так, якщо говорити про цінності, культуру, управління, то позитивний соціалістичний досвід — це трудоцентризм, безкорисливе служіння ідеї, вміння працювати в команді, оптимізм і т.д. Навіть аскетизм, планування і централізоване регулювання економіки у певних дозах корисні.

Завершуючи цей параграф, хотілося б повернутися до його заголовку. Зміст останнього вимагає реального втілення у життя — не протиставлення, а поєднання, балансу колективізму й індивідуалізму. Іншого не дано! Тільки на основі такого поєднання може існувати корпоративна культура, культура взагалі, та й усе життя людського суспільства.

4.4. Індивідуальна професійна місія

Про важливість декларування корпоративної місії вже йшлося. Однак, безсумнівно доцільними є пропозиції С. Седуна щодо визначення індивідуальної професійної місії, яка істотно доповнить арсенал засобів, що мотивують ефективну роботу співробітника [79].

Ще К. Юнг усіляко підкреслював роль у становленні особистості відчуття людиною свого призначення [111]. Починаючи з посилення на історичних особистостях, згадуючи Гете і Наполеона, Юнг пише: «Призначення або відчуття поклику у житті — це прерогатива не тільки великих людей, але й звичайних, аж до посередностей; різниця лише в тому, що із зменшенням величини призначення стає все більш завуальованим і несвідомим...»... Задача фахівців з корпоративної культури — допомогти цим звичайним трудівникам усвідомити своє призначення, свою місію.

С. Седун так обґрунтовує *необхідність визначення професійної місії* для індивіда:

1. На Заході перед тим, як з'явилося саме поняття корпоративної культури, виникла інфраструктура психологічних контор, а також читалося багато лекцій і проводилися індивідуальні консультації, орієнтовані на окрему людину, її психологію. Зараз нам необхідно заповнити цю прогалину, починаючи саме з індивідуальної роботи із співробітником.

2. Бесіди з майстрами своєї справи «вражають незвичайною включеністю у свою власну безпосередню діяльність, любов до найменшої її грані (курсив автора статті), простим гармонійним зв'язком цієї діяльності із життям світу в цілому». Тому визначати індивідуальну місію потрібно через діяльність професійну.

Можна бачити: для істинних спеціалістів весь світ обертається навколо їх роботи, незалежно від того, чи роблять вони наукове відкриття, винаходи, обточують високоточну деталь, якої ніхто інший в цеху зробити не зможе, ідеально передрукують рукопис або готують соус за своїм рецептом. Місія, заснована на діяльності, поєднує професіоналізм, спосіб життя та його зміст, уявлення про себе, моральні та душевні сили людини.

3. Професійна місія співробітника вдало вписується у функціональну структуру організації і починає його контролювати за допомогою існуючих у організації показників (наприклад, для верстатника — якість продукції, розряд роботи, відсоток виконання норми).

Звичайно, у формулюванні такої місії потрібно враховувати

риси особистості співробітника, його особливості. Це буде показано далі на прикладі викладача вузу.

4. Позитивом індивідуальної професійної місії є її передбачуваність. Якщо людина не випадково вибрала роботу і зберігає її у даний час, значить, вона відповідає його покликанню. Для типових видів діяльності вже існує визначений набір формулювань. Про це піде мова далі.

5. Перевагою такої місії є те, що вона дає співробітникові віру і відповідальність. Дійсно, людина, будучи професіоналом, знає свої можливості, тому їй легше повірити у власне просування вперед. Вона знає про особисту відповідальність, у той час, як виконання корпоративної місії залежить від багатьох причин та людей, і тому працівнику важко особисто відповідати за її виконання.

6. Місія, заснована на діяльності, гарна тим, що людина включена в неї постійно.

Виникає питання: якщо є гарна посадова інструкція, чи потрібна ще й функціональна місія? Ці два поняття, хоч і пов'язані, істотно відрізняються. Перше лежить у сфері права, друге — у сфері психології особистості. Перше описує, що робити, друге — як робити, які властивості особистості слід мобілізувати для цього, іноді — наскільки високо ставити планку. Тому відповідно до запропонованої методології розвитку культури організації розмова про індивідуальну місію повинна відбутися під час підготовки індивідуального довгострокового плану зростання. Цьому повинні передувати відповідні обговорення та лекції. Так, С.Седун рекомендує організацію дискусій про актуальну індивідуальну місію серед працівників зі схожими видами діяльності.

Визначення індивідуальної місії є суто особистісним актом. Тому, на наш погляд, не можна вимагати його обов'язкового розголошення. Так, співробітник може не бажати поділитися з іншими своїм прагненням очолити організацію або небажанням захищати дисертацію і т.д. Важливо лише допомогти співробітнику самовизначитися. У процесі цієї роботи може статися, що деякі працівники попросять перевести їх в інший підрозділ або навіть підуть з організації. У будь-якому випадку усвідомлення своєї індивідуальної місії піде на користь і організації, і співробітнику.

У процесі визначення професійної місії може виникнути питання про життєву місію. Якщо людина любить свою роботу або, принаймні, остання відповідає її потребам, професійна і життєва місії можуть значною мірою співпадати, але в інших випадках мо-

же бути виявлений внутрішній конфлікт і навіть фрустрація. Тоді усвідомлення своєї життєвої місії може підштовхнути людину, особливо якщо це молода людина, до радикальних рішень — змінити спеціальність, місце роботи або навчання. Це особливо актуально, бо в нашій країні практично не проводиться індивідуальна робота з профорієнтації школярів. Усвідомлення своєї життєвої і професійної місії допоможе багатьом знайти себе і позбавити організацію від безперспективних співробітників.

«Коли ми усвідомимо свою роль на землі, нехай навіть дуже скромну і непомітну, тоді лише ми будемо щасливими. Тоді лише ми зможемо жити і вмирати спокійно, тому що те, що дає сенс життя, дає сенс і смерті», — писав у своїй книзі «Планета людей» Антуан де Сент-Екзюпері.

Для прикладу розглянемо деякі можливі **професійні місії професорсько-викладацького складу вузу** (табл. 4.5).

Таблиця 4.5.

Індивідуальні професійні місії для професорсько-викладацького складу вузу

Трудовий тип (див. § 2. 4)	Приклади індивідуальних місій
«Учений»	- Займатися науковою діяльністю, передаючи свої знання студентам; - шукати нові підходи у науці; - шукати нові рішення у технології виробництва; - узагальнювати наукові знання шляхом написання та видання монографій і підручників; - відкрити новий науковий напрямок у вузі та домогтися його визнання на Україні; - розвинути свою наукову школу і домогтися її визнання за кордоном
«Наставник» (викладач)	- Добре навчати, підтримуючи свій рівень знань і світогляд науковою роботою; - створювати нові технології навчання, які розвивають інтелект студентів, їх здатність мислити; - стати кращим лектором вузу або факультету; - стати улюбленим лектором студентів, використовуючи свій природний артистизм; - передавати свій багатий досвід студентам, підтримуючи рівень своїх знань постійним зв'язком з виробництвом
«Наставник» (вихователь)	- Виховувати майбутніх фахівців безпосередньо, а також на навчальних заняттях; - допомагати студентам, особливо тим, які відстають, але прагнуть отримувати знання; - знаходити обдарованих студентів і всіляко допомагати їм («нехай досягнуть того, чого я сам не досяг»)

Продовження табл. 4.5

Трудовий тип (див. § 2. 4)	Приклади індивідуальних місій
«Командир» (керівник)	- Добре керувати факультетом, а далі, можливо, й вузом, підтримуючи свої знання науковою роботою; - домогтися, щоб факультет або кафедра були найкращими у вузі; - керувати студентами, займаючись громадською роботою і використовуючи свої природні властивості організатора; - бути неодмінно «першою фігурою» на факультеті або у вузі; - домогтися високих показників роботи кафедри або факультету, використовуючи цю роботу як трамплін для отримання посади проректора або ректора

По-перше, під час визначення індивідуальної професійної місії відбувається визначення трудового типу людини (див. §2.4). Так, серед викладачів вузу є «учені», власне «викладачі», «вихователі» і «керівники». При цьому деякі з них орієнтовані лише на реалізацію домінуючих цінностей, характерних для свого трудового типу (наприклад, «шукати нові підходи в науці» чи «стати кращим лектором») і зовсім не згадують про інші сторони своєї діяльності у вузі, сприймаючи їх як деяку, часто навіть неприємну необхідність. Інші просто віддають перевагу одному з обов'язків для викладача вузу видів діяльності, не забуваючи й інші (наприклад, «займатися науковою діяльністю, передаючи свої знання студентам» або «добре навчати, підтримуючи свій рівень знань науковою роботою»).

По-друге, деталізується професійна спрямованість. Наприклад, серед учених деякі віддають перевагу праці у сфері методології («шукати нові підходи в науці»), інші — у сфері наукової конкретики, займатися винахідницькою діяльністю («шукати нові рішення у технології виробництва»), треті схильні до узагальнень («узагальнювати наукові знання шляхом написання і видання монографій») і т.д. Одні вчені за своєю природою є теоретиками, інші — експериментаторами.

Звичайно, місія може змінюватися з часом. Наприклад, типовим є така зміна занять: конкретні рішення (кандидатська дисертація), методологія (докторська дисертація), узагальнення (загальне визнання).

* На відміну від трудових типів, описаних у §2.4, тип «наставник» розділено на підтипи: «викладач» і власне наставник — «вихователь».

По-третє, у визначенні індивідуальної місії може проявлятися значимість такої цінності, як «визнаний успіх». Наприклад, «бути неодмінно першою фігурою» на факультеті або у вузі. Ця цінність може бути настільки гіпертрофованою, що її реалізація може завдати шкоди роботі. Зазвичай у таких випадках людина приховує її від інших. Тоді, коли, замислюючись над своєю місією, честолюбець усвідомлює, до якого стану він дійшов у своєму прагненні до успіху, це стане йому у нагоді, і він згадає про свої основні обов'язки доцента, професора або завідувача кафедрою.

По-четверте, у визначенні місії може мати місце використання окремих розвинутих властивостей особистості. Наприклад: «стати улюбленим лектором студентів, використовуючи свій природний артистизм» чи «керувати студентами, займаючись громадською роботою і використовуючи свої природні властивості організатора. Тут може проявитися і прагнення компенсувати невдачі у своїй професійній кар'єрі, наприклад, у людини, якій хвороби або інші обставини завадили професійно зростати, може проявитися почуття заздрості, але може бути й інше: «знаходити обдарованих студентів і всіляко допомагати їм» («нехай досягнуть того, чого я сам не досяг»).

Визначення професійної й особливо життєвої місії часто є складною задачею. Тут важко обійтися без допомоги психолога. Це зайвий раз підтверджує необхідність створення психологічної служби у великій організації. Якщо людина не замислювалася раніше над цими питаннями, то визначення своєї професійної місії вимагає спочатку визначення життєвої місії, що, у свою чергу, вимагає самоусвідомлення і самовизначення (див. словник понять і термінів).

Висновки

1. Формулювання корпоративної місії займає центральне місце серед інших елементів корпоративної культури. Бажано, щоб вона включала визначення місії організації, як у широкому плані — для суспільства, так і в конкретному плані — у вирішенні певних функціональних задач, уточненні місця організації на ринку, гарантуванні якості роботи і зазначенні тих можливостей, які наявні для реалізації згаданих цілей.

2. Сприяє підвищенню корпоративного духу, активності співробітників й проголошення «зухвалої цілі» — формулювання деякого еталону, кількісного орієнтира, до якого прагне організація.

3. У даний час заведено декларувати основні принципи діяльності організації, до яких входять перелік її цінностей, ділові принципи, деякі норми поведінки. Майже завжди декларується користь суспільству, пріоритет потреб клієнта, увага до особистості співробітника, прагнення до досконалості у роботі, прихильність до інновацій, у Японії окрім цього — відданість компанії, приязнь та чемність у відносинах.

4. Квінтесенція корпоративної місії, деякі найголовніші принципи використовуються як гасла (слогани) — важливий елемент реклами товарів та послуг, які виробляються даною організацією.

5. Взаємовплив групи людей, зайнятих вирішенням певної задачі, і особистості окремих співробітників, варто визнати надзвичайно складним.

З одного боку, є позитивний вплив групи на особистість, ефективність роботи окремої людини і групи у цілому. З іншого боку — доведено і суттєвий негативний вплив, що полягає у деіндивідуалізації, розвитку конформізму, втраті відповідальності, зниженні ефективності праці, особливо творчої.

Тому при формуванні колективу необхідні превентивні заходи щодо захисту індивідуальності, збереження особистої відповідальності кожного співробітника, недопущення необмеженого домінування колективного начала. Варто шукати раціональний баланс між колективізмом та індивідуалізмом.

6. Крім корпоративної місії необхідно допомогти кожному співробітнику сформулювати й усвідомити свою індивідуальну професійну місію, яка б враховувала конкретні функції співробітника у організації, а також його здібності, трудовий тип, домагання, особливості особистості.

7. Переваги та недоліки роботи у групі.

8. Опис дослідів С.Мільгрема і Г.Б'єрбауера.

9. Необхідність раціонального балансу між колективізмом та індивідуалізмом.

10. Обґрунтування необхідності визначення професійної індивідуальної місії.

11. Приклади професійних індивідуальних місій.

12. Сформулюйте свою професійну місію.

Контрольні запитання

1. Опис корпоративної місії.
2. «Зухвалі цілі» організації.
3. Визначення основних принципів організації. Принципи, які декларуються більшістю провідних фірм.
4. Принципи навчальних закладів.
5. Принципи організації або підрозділу, у якому Ви працюєте або навчаєтеся.
6. Поняття «мала група», «колектив». Класифікація груп.