

4. Личко Б.Т. Демократія в контексті еволюції суспільства: Посібник. – Харків, 2000. – 100 с.
5. Перминова О.С. Професіоналізм як реалізація життєвого смисла // Кадри підприємства. – 2002. – № 2.
6. Піча В., Хома Н.М. Політологія. Навч. посіб. Для студ. Вищих закладів освіти. – К.: “Каравела”, Львів: “Новий світ”, 2000, 2002. – 344 с.
7. Политическая система и политическая жизнь общества: Лекции по курсу “Политология”/ Под ред. Калины В.Ф. – Москва, 1991. – 178 с.
8. Токвиль А. Демократия в Америке. – М.: “Прогресс – Литера”, 1994. – 453 с.
9. Холод В.В. Лекції з політології: Навч.посіб. – Суми: Вид-во “Університетська книга”, 2001. – 407 с.
10. Яковлев И.Г. Информационно-аналитические технологии и политическое консультирование // Полис. – 1998. – № 2-3.

Авсірна О.І.

МІНЛИВІСТЬ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ ЦІННІСНОЇ КОМПОНЕНТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

Інтерес до вивчення організаційної культури був викликаний об’єктивними економічними процесами: перехід від ненасиченості ринка до ситуації, коли ринок насичений і працювати доводиться з індивідуалізованим і вибагливим попитом, динамізм і невизначеність зовнішніх умов, зростання освітнього рівня персоналу, зміна мотивації, тощо. І другий фактор, який привернув увагу менеджерів до організаційної культури, це так званий “японський виклик” на західному ринку. Таємниця успіху японських компаній криється в особливій концепції суспільно-економічного життя, в основі якої лежить специфічна організаційна культура, що спирається на традиції суспільства. Так провідні японські компанії сповідують наступні цінності:

- отримання прибутку шляхом служіння суспільству;
- чесна конкуренція на ринку;
- взаємовигідні відносини між компанією та споживачами;
- постійний прогрес, завоювання довіри;
- висока продуктивність праці;
- якісний продукт за розумною ціною;
- гармонія і співробітництво;
- участь працівників в управлінні компанією, та інше [4; 512].

Для того, щоб вижити та скласти належну конкуренцію успішним “молодим тиграм” з Японії, західні дослідники почали здійснювати власні розробки з питань організаційної культури. Подібними проблемами займалися Армстронг М., Харрис Ф., Моррон Р., Уотерман П., та ін. Багато досліджень

присвячено національному фактору в організаційній культурі у таких авторів як Ховстед, Оучі, Лейн та Дістефано. Найбільш докладно організаційну культуру розглядає Е. Шейн. У вітчизняній науці цей аспект управління почали вивчати нещодавно і впродовж останніх років були опубліковані матеріали наступних авторів: Новальської М. І., Бабич О., Іванової Л. С., Воронкової В. Г., Гафтанюк А., Палехи Ю. І., Волобуєва В., та ін. Серед російських авторів слід відзначити Михайлова Г. С., Макарова Л. В., Міхельссона В. Л., Сухорукову М., Яніцкого М. С. та ін.

У даному дослідженні ми зосереджуємо увагу на одному з проявів організаційної культури, а саме на процесі формування та розвитку цінностей організації. На наш погляд, цінності є тим компонентом культури який виконує головну місію – сприяє зовнішній адаптації та посилює внутрішню інтеграцію в компанії. Впродовж свого існування кожна організація проходить ряд етапів в ході яких як сама організація так і система корпоративних цінностей підлягає змінам. Що несе з собою така мінливість, вона виступає як здатність організації до самооновлення, чи це крок до розмиття та руйнації – це питання на які ми спробуємо відповісти. Отже, *мета* даного творчого пошуку – описати процеси зміни в системі організаційних цінностей.

Преш ніж перейти безпосередньо до нашого аналізу, дамо визначення поняттям організаційних цінностей та мінливості.

“Організаційні цінності – це вагомість об’єктів, предметів, явищ, а також способів їх отримання з точки зору їх відповідності, або невідповідності потребам та інтересам організації”. Зазначимо що систему організаційних цінностей ми визначаємо як модель цінностей організації, в якій індивідуальні, групові та корпоративні цінності взаємопов’язані таким чином, що кожна з них посилює інші і водночас утворюється узгоджене ціле.

Оскільки ми розглядаємо цінності як систему, у даному випадку нас цікавлять такі характеристики системи як не лінійність та гомеостатичність. Нелінійність системи – означає наявність для системи спектра потенційних траєкторій розвитку, шляхів-можливостей еволюційних змін. У цьому контексті мінливість це – загальна здатність системи змінювати свої властивості і набувати нових. Отже, визначимо це як здатність системи цінностей до оновлення до набуття нового змісту.

Діалектично пов’язана з мінливістю гомеостатичність – це підтримання внутрішніх характеристик системи і програми її функціонування в певних рамках, що дозволяють їй оптимально прямувати до досягнення поставленої мети [10; 6]. Її можна визначити як спадкоємність в системі цінностей, що дозволяє культивувати сформовані цінності. Тепер роздивимось як діють ці механізми у процесі формування та розвитку організаційних цінностей.

Проблема розвитку корпоративних цінностей в організації, з нашої точки

зору пов'язана зі здійсненням трьох важливих процесів:

- процесом формування цінностей;
- процесом підтримання цінностей;
- процесом зміни цінностей.

Формування цінностей. Генезис організаційних цінностей відбувається в нерозривному зв'язку з процесом становлення та розвитку самої організації, тому доцільно буде роздивитись формування цінностей на прикладі “теорії життєвих циклів організації” американського вченого І. Адізеса. І. Адізес виокремлює п'ять можливих послідовних етапів розвитку організації: “вихажування”, “дитинство”, “стадія швидкого зростання”, “юність”, “розквіт”, “стабілізація”, “аристократизм”, “рання бюрократизація”, “бюрократизація і смерть”.

“Вихажування” – етап створення організації. У засновника (засновників) народилась бізнес-ідея, і він горить бажанням її втілення [8; 418]. Зазвичай на цьому етапі організація складається поки що із засновника та його однодумців або сподвижників – тобто групи лідерів. Тому на стадії заснування організації, привносяться цінності саме засновників, їх власні уявлення, ідеї, плани. Саме вони дають імпульс затвердженню і реалізації тих або інших принципів діяльності, образу бачення ситуації. Цінності лідерів-засновників це – острів, навколо якого формується вся система цінностей організації. Базові цінності організації повинні мати відображення в символіці компанії та звучати як її кредо.

“Дитинство” – час самовідданих зусиль для реалізації мрії. Етап характеризується неформальністю службових відносин (усі називають один одного на ім'я). Немає системи прийому на роботу, є союз однодумців. Змагаючись за виживання, організація іде від кризи до кризи. Кожне подолання кризи – це успіх, кожна помилка – своєрідний досвід [8; 418]. На цьому етапі цінності лідерів-засновників підлягають перевірці. Якщо принципи та методи ведіння діла, які пропонує лідер, доводять свою ефективність та успішність, вони визнаються цінними, консервуються і починають використовуватися іншими членами нової організації. Отже вже на другому етапі розвитку організації починає діяти механізм спадкоємності. Для організації на стадії дитинства можуть бути цінними наступні характеристики: колективна праця, прямі неієрархічні стосунки з керівництвом, відданість загальній справі, відповідальність перед споживачами та партнерами.

“Стадія швидкого зростання” (Давай-давай!). Відносна фінансова стабільність, розширення штату компанії. Фірма на цьому етапі ще неструктурована, тому вирішують люди, а не посади. На стадії швидкого зростання відношення організації з зовнішнім середовищем складаються, як правило, не на користь організації. Компанія реагує на пропоновані ринком можливості, а не передбачує і планує їх [8; 420]. З приходом нових співробітників зміст організаційної культури доповнюється новими цінностями, їх кількість

зростає. До того ж зростання штату потребує створення продуманої кадрової політики, методів оцінки та мотивації працівників, це спричиняє появу певних цінностей в управлінні персоналом. На цьому етапі відбувається делегування повноважень керівника, а отже і поява такої цінності як участь співробітників в управлінні організацією. Також звернемо увагу на дуже важливий момент, а саме, зростання компанії примушує керівника звернути увагу на цінності і на фірмову культуру взагалі. До цього моменту процес формування цінностей був більшою мірою стихійним. Тепер, зміна і спадкоємність цінностей мають суб'єктивну основу і цілеспрямований характер. Вступає в дію механізм відбору цінностей, згідно з яким керівництво компанії свідомо культивує бажані цінності і відхиляє не бажані проявлення корпоративної культури.

“Юність”. Друге народження організації процес довготривалий і болісний. Характеризується децентралізацією, делегуванням повноважень, розвитком неформальних зв'язків. “Юність” – час конфліктів. Люди починають займатися собою, проявляються амбіції, протиріччя відносин між ветеранами та новачками. На цьому етапі формується те, що теоретики організаційної культури визначають як “друге лице” організації – система міжособистісних відносин, союз індивідуальностей [8; 422]. Ці процеси спричиняють появу субкультур та конфліктність цінностей старих та нових співробітників. Ситуація конфліктності активізує такі цінності фірми як “герої” – творці організації, взірці для наслідування (причому герої як “природжені”, без яких організації не було б, так і “зроблені”, виховані в умовах становлення організації). Для трансляції легенд, історій та “міфів творіння” в неформальному середовищі компанії, спеціалісти виокремлюють наступні ролеві функції. “Оповідачі” – охоронці повчальних легенд фірми, традицій ті іміджу фірми. “Шпигуни” – не тільки розвідники інформації, а розповсюджувачі “корисних слухів”. “Священики” – носії фнутривірмової моралі [8; 422]. На цьому етапі поширюється коло носіїв цінностей, а також зароджується конфлікт між існуючими цінностями і привнесеними. Постає проблема вибору – або захищати здавна існуючі традиційні цінності і норми, уникаючи всього нового, щоб зберегти “обличчя компанії”, або зробити крок на зустріч новим віянням і переглянути “застарілі погляди”.

“Розквіт” – це стадія балансу між самоконтролем та гнучкістю організації, це співвідношення цілей, можливостей та засобів досягнення мети [8; 423]. На цій стадії керівництво остаточно перейшло від інтуїтивного адміністрування до професіонального управління. Отже окреслюються і цінності цього професіонального управління: стратегічне планування і прогнозування, розвиток конкурентних переваг, використання інноваційних технологій, створення високих стандартів на продукцію або послуги, та інше. Це ідеальний стан і для системи цінностей. Тут зберігається атрибутивне ядро цієї системи – базові цінності без

яких компанія існувати не може, а змінюються лише модуси системи – тобто залучаються нові цінності, які сприяють адаптації компанії до нових умов. Теоретично “розквіт” може тривати безкінечно, при умові ефективного управління компанією.

“Стабілізація” характерна підвищеним почуттям безпеки. Це початок старіння – фірма орієнтується переважно на своє минуле. Фінансисти тепер мають більшу вагу в організації ніж розробники та спеціалісти з маркетингу. Міжособистісні відношення займають людей більше, ніж проблеми нових ризикованих пропозицій. Відповідальність керівників реалізується тільки підтриманням статус-кво фірми [8; 423]. На стадії стабілізації вже не так як раніше цінується ініціативність, ризикованість, дух підприємництва, фокус зміщається у сферу взаємин між членами організації. Система цінностей організації втрачає свій динамізм і гнучкість, натомість стає все більше консервативною. Цінностям, звичайно, більше притаманний консерватизм ніж інновативність, але надмірний консерватизм загрожує руйнацією.

“Аристократизм”. Фірма все більше витрачає не на інновації та розвиток, а на контроль, страхування та облаштування. Інтер’єри конференц-залів повинні справляти враження нерушимості та могутності. Імідж фірми – конформізм у поведінці, поведінці, одягу [8; 425]. В компаніях на цій стадії спостерігається феномен, який називають “ентропією організації”: тенденція до послаблення зусиль, втраті енергії, коли власний успіх сприймається як належне. Даний етап характеризується домінуванням декларативних цінностей. Це цінності, які проголошуються організацією для створення благонадійного іміджу в зовнішньому середовищі. Але це фальшиве благополуччя насправді є прикриттям кризового стану фірми. А також “аристократизм” супроводжує велика кількість зовнішніх проявів культури: помпезні приміщення, чисельні церемонії та процедури, циркуляція чуток, регламент в поведінці.

Відчувши всю катастрофічність ситуації, починається боротьба за виживання, але не компанії в цілому, а кожен б’ється сам за себе. Таке положення неминуче приводить організацію до наступної стадії старіння – “ранньої бюрократизації”.

Для етапу “ранньої бюрократизації” характерна за формулюванням І. Адізеса “управлінська параноя”. Шукають винних, тих, хто спричиняє проблеми. Високий рівень плинності кадрів. Робота з ринком та споживачами лишається на задньому плані, оскільки в організації зайняті з’ясуванням стосунків [8; 425]. В організації налічується багато рівнів ієрархії, вирішують статуси, а не люди. Члени організації керуються більше не цінностями, а нормами, стандартами, вказівками та численними інструкціями. А самі цінності стали надмірно консервативними, і вже “працюють” не на успіх компанії, а на її руйнацію, тому що відхиляють нові, потрібні фірмі зміни.

“Бюрократизація і смерть”. В бюрократичній організації існує багато систем зі слабою функціональною орієнтацією. Така організація звернена до себе, замкнута. У фірмі панує культ “письмового слова”. Характерна розірваність інформаційного поля; кожен співробітник володіє лише часткою інформації. Клієнт змушений збирати її по фрагментах. Замкнута на собі організація ззовні виглядає монстроподібно, але досить невеликих змін у зовнішньому середовищі і вона рухне [8; 426]. На цьому етапі система цінностей організації вже зовсім не виконує своєї позитивної місії, врятувати компанію від загибелі може тільки зовнішня сила (наприклад, держава – заради збереження робочих місць).

Отже картина наступна: на ранньому етапі становлення перевагу має процес мінливості цінностей, система цінностей поширюється все новими елементами, вони змінюються, трансформуються набувають нових функцій аж доки не викристалізується ядро базових, найважливіших цінностей. Сформувати це ядро належить лідерам компанії, у протилежному випадку культура компанії буде розмитою, система цінностей так і не оформиться, що негативно буде впливати на існування компанії в цілому. Починаючи зі стадії стабілізації домінує процес консервування і культивування існуючих цінностей. Але, як було зазначено вище, надмірний консерватизм штовхає компанію на шлях старіння і врешті решт зникнення.

Наступним важливим моментом є процес підтримання цінностей. Кожна компанія або фірма взаємодіє з внутрішнім (персонал) та зовнішнім (суб’єкти ринку) середовищем. Тому система корпоративних цінностей повинна узгоджувати інтереси її зовнішнього і внутрішнього оточення. Ключем до стабільного росту та існування компанії є створення певного балансу інтересів названих груп, і місія організації, як узагальнення основних цінностей, зазвичай є відображенням такого балансу. На зразок приклада можна привести витяги з кредо компанії “Джонсон і Джонсон”:

“Ми несемо відповідальність перед лікарями та пацієнтами (споживачами продукції). Все що ми робимо, має відмінну якість і помірну ціну.” [5; 66]. Це, так би мовити, для зовнішнього споживання. А ось внутріфірмова частина кредо: “Ми несемо відповідальність перед нашими співробітниками. Ми поважаємо кожного з них як особистість. Кожен працівник повинен відчувати себе упевнено. Винагорода повинна бути справедливою. Умови праці повинні забезпечувати чистоту та безпеку. Кожен може виступати з пропозиціями та скаргами. Всі мають рівні права на отримання роботи, підвищення кваліфікації та кар’єрне просування. Ми повинні турбуватись про охорону зовнішнього середовища” [5; 66].

І для акціонерів та власників компанії: “Ми несемо відповідальність перед нашими акціонерами. Бізнес повинен приносити прибуток. Ми повинні прагнути до впровадження нових ідей, використовувати нову техніку та технологію” [5; 67].

На цьому прикладі ми бачимо, як розшифровка місії відбиває ключові

цінності компанії і відображує інтереси всіх сторін, що взаємодіють з організацією. Окрім місії задля успіху діяльності і розвитку конкурентних переваг організація взагалі має дотримуватись певних управлінських цінностей. Ми спробували сформулювати такі цінності, які, на наш погляд і мають бути константою – атрибутивним ядром всієї системи цінностей а отже і організаційної культури. Це системність, стратегічність, гнучкість та гуманність управління.

Системність управління передбачає узгодженість діяльності всіх існуючих в організації підсистем, структурних та функціональних підрозділів. Принцип системності зумовлює організаційний дизайн компанії: адміністрування, проектування робіт, розподіл функцій та інше.

Стратегічність управління орієнтує фірму на довгострокову перспективу і окреслює пріоритетні шляхи розвитку. Цінність стратегії полягає в її прогностичних можливостях – прогнозує виникнення ризикованих або негативних ситуацій і шукає альтернативи виходу з них. Стратегічне планування є основою для прийняття важливих рішень. Стратегія активізує всі наявні ресурси для досягнення цілей.

Гнучкість управління означає чутливість до змін та своєчасність. Це здатність управління до сприйняття та втілення інновацій. Завдяки гнучкій системі управління, організація вчасно реагує на запити ринку і, оптимізуючи організаційну архітектуру, швидше пристосовується до нових умов.

Гуманність передбачає антропоцентризм в управлінні, тобто врахування людського фактору. Гуманність зумовлює культивування в організації таких цінностей як турбота про персонал, розвиток соціальної політики у фірмі, підтримання сприятливого організаційного клімату, ергономічність та комфортність умов праці, тощо. Сповідання таких цінностей сприяє розвиненню почуття лояльності та сопричасності до компанії з боку співробітників. А це в свою чергу сприятиме зростанню внутрішньої інтеграції.

Звичайно, провідна роль цих управлінських цінностей продиктована часом, існуючими сьогодні соціально-економічними умовами. Напевне з плином часу вони набудуть нового змісту. Але зараз визначна роль цінностей, як центрального елементу в системі культури, визначається їх функціональним наповненням. Серед функцій ми виділили наступні: інформаційну, інтегративну, консолідуючу, стабілізуючу, мотиваційну та нормотворчу.

Інформативна функція. Ознайомившись з офіційною документацією, як-то статут, посадові інструкції, ми можемо зрозуміти, що являє собою та чи інша компанія як юридична особа, як учасник ринкових відносин. А торкнувшись існуючих в організації цінностей, ми маємо змогу отримати інформацію про неформальний бік організації і відповісти на наступні питання: як розподіляється влада, хто є лідерами організації і має реальний вплив, які використовуються методи оцінки роботи персоналу, яким чином приймаються рішення, та багато

іншої цінної інформації, яка дає можливість зрозуміти і пояснити поведінку членів цієї організації.

Інтегративна функція особливо важлива для нових співробітників, оскільки, поступово приєднуючись до цінностей організації, вони відчують приналежність до неї і стають “своїми” у новому робочому колективі. Вони інтегрують до нових виробничих відносин, до нового колективу, до нової організації, стаючи її частиною. Повна ідентифікація співробітника з компанією означає, що він визнає ідеали компанії, дотримується правил і норм поведінки, але і внутрішньо повністю поділяє цінності компанії. У цьому випадку корпоративні цінності організації стають його власними цінностями, займаючи тривке місце в мотиваційній структурі його поведінки [7; 28]. Більше того такий працівник стає могутнім джерелом даних цінностей, як в межах своєї організації, так і поза нею. Так, наприклад, японець не каже: – “Я працюю інженером”, – він каже: – “Я працюю на “Тойото”. Тим самим повністю ідентифікуючи себе зі своєю компанією.

Консолідуєча функція. Завдяки цій функції можна зорієнтувати всі ієрархічні рівні, підрозділи організації та окремих осіб на спільні цілі, спонукати відданість співробітників.

Стабілізуюча функція. Тут ми маємо на увазі, що цінності виступають у ролі своєрідних орієнтирів діяльності організації, це такі важливі орієнтири як місія, стратегія, цілі та інше. Маючи такі чіткі орієнтири, організація не впадатиме в крайнощі, а поступово досягатиме стабільності і розвитку. Завдяки цьому ми можемо говорити про певну передбачуваність діяльності організації (якщо, звісно, вона не функціонує у нестабільному зовнішньому середовищі). На практиці це виявляється у тому, що компанії з довгою історією, сформованими традиціями та цінностями більш стабільні, більш упевнені в завтрашньому дні, ніж молоді, нещодавно організовані компанії.

Мотиваційна функція міститься у мобілізації трудової активності. Так, наприклад, якщо цікава робота є сама по собі цінністю для індивіда, то це мотивує його на певні професійні досягнення, на пошуки нових форм роботи, на творчі методи вирішення виробничих питань.

Нормотворча функція. Цінності є базисом для формування організаційних норм. Цінності, які виявилися найбільш дієвими, істинними та прийнятими, поступово перетворюються в певні стандарти. Організаційні норми – це взірці, стандарти діяльності, правила поведінки, дотримання яких очікується від члена організації і підтримуються за допомогою санкцій [9; 114]. Норми забезпечують упорядкованість соціальної взаємодії в організації, і є більш формалізованими, сталими і навіть обов’язковими формами організації виробничих відносин.

Мотиваційна та нормотворча функції цінностей мають особливе, виняткове значення. Якщо цінності визначають той чи інший напрямок мотивації,

мобілізують трудову активність працівника чи групи, то норми регулюють конкретні вчинки, дії та їх осмислення. Вплив на трудову поведінку цінностей і норм створює сферу ціннісно-нормативного регулювання.

Таким чином найважливішою характеристикою цінностей організації є їх функціональне наповнення. Виконуючи вищезазначені функції, система цінностей виправдовує своє існування та виконує основну задачу – сприяє зовнішній адаптації та внутрішній інтеграції.

Далі, слід зазначити, що підтримання цінностей здійснюється через артефакти. Так через міфи та легенди працівники компанії дізнаються про її історію, досягнення; яскрава символіка та дизайн приміщень викликають почуття гордості за власну фірму; корпоративні свята сприяють згуртованості колективу. Наведемо два цікаві приклади з західної практики стосовно підтримання цінностей через зовнішні прояви .

В компанії “Нордстом інкорпорейшн” керівництво сприяє розповсюдженню легенди про те, як один з покупців умудрився отримати компенсацію за неякісну автомобільну покришку, притому, що ця компанія зовсім не випускає автомобільних покришок [3; 50]. Ця легенда, дещо в перебільшеному значенні ще раз підтверджує політику компанії, направлену на те, що претензії клієнтів задовольняються без питань і в компанії неухильно дотримуються правила “Клієнт – завжди правий”.

Задля підтвердження своєї прихильності до політики відкритих дверей Біл Арнольд, президент канадського Медичного Центру, зняв з петель двері свого кабінету і підвісив її в холі для того, щоб усі працівники бачили, що в компанії реалізується принцип відкритості [3; 50].

Процес зміни цінностей досить складна справа, яка потребує від керівника та інших членів організації багато зусиль, енергії та часу. Цінності організації і взагалі її культура можуть бути прийнятними для певного періоду та умов існування. Але значні зміни в умовах зовнішнього або внутрішнього оточення зумовлюють необхідність змін в системі цінностей організації. Ми можемо виділити декілька ситуацій, що потребують зміни цінностей:

- наявність конфлікуючих субкультур;
- організаційна криза;
- зміна керівництва;
- введення інновацій.

Впровадження корпоративних цінностей в компанії може спіткатись з серйозними труднощами. Однією з таких проблем є *існування субкультур*. Культуру організації не завжди можна визначити як якийсь монолітний блок. В реальності в деяких організаціях існують окремі групи (формальні чи неформальні), які є носіями своїх “локальних” субкультур. При цьому мається на увазі одна домінуюча в усій організації культура і культура її частин.

Одна або декілька субкультур в організації можуть за своєю природою знаходитись у тому ж виміру, що і домінуюча фірмова культура, або створювати так би мовити другий вимір в ній. У першому випадку це буде певний анклав, в якому прихильність до ключових цінностей домінуючої культури виявляється більше, ніж в інших частинах організації. В другому випадку ключові цінності домінуючої культури сприймаються членами певної групи одночасно з окремим набором інших, не конфліктуючих цінностей, специфічних саме для цієї групи [6; 84]. Таке можна спостерігати, наприклад, в регіональних відділеннях або філіалах компанії. Шляхом створення таких цінностей здійснюється пристосування до місцевої специфіки.

В організації може існувати і третій варіант субкультур, які наполегливо заперечують те, чого організація в цілому прагне досягнути [6; 84]. У такому випадку можемо виокремити декілька сценаріїв:

- пряма опозиція цінностям домінуючої культури;
- опозиція до структури влади в рамках існуючої культури;
- опозиція до зразків поведінки та взаємодії, що підтримуються організаційною культурою [6; 84].

Така ситуація ставить під загрозу існування цінностей та стабільність самої організації. В таких випадках необхідно докладно вивчити проблему та можливо навіть змінити існуючі цінності.

Організаційна криза піддає сумніву існуючу практику і надає можливості для прийняття нових цінностей. Прикладами кризи можуть бути погіршення положення організації, її фінансове поглинання якоюсь іншою компанією, втрата головних клієнтів або значної долі ринка, стрімкий прорив конкурентів на ринок організації.

Зміна керівництва. Оскільки вище керівництво являється головним фактором у формуванні корпоративних цінностей, зміна лідерів сприяє введенню нових цінностей. Однак нове керівництво само по собі не є гарантією того, що працівники сприйматимуть нові цінності. Нові лідери повинні мати авторитет і чітке альтернативне бачення того, якою може бути організація.

Введення інновацій. Неспинний економічний прогрес потребує постійного оновлення. Впровадження нових технологій зумовлює не тільки підвищення кваліфікаційного рівня працівників, але і свідомої переоцінки цінностей.

Зміни в системі цінностей спочатку може викликати опір з боку працівників. Це спричиняють такі фактори:

- відсутність впевненості відносно необхідності змін;
- невдоволення змінами, що нав'язуються зверху;
- несподіваність змін;
- страх перед невідомістю;
- порушення заведеного порядку, звичок, взаємовідносин;

- відсутність довіри до особи, що впроваджує зміни [1; 118].

К. Левін в процесі зміни цінностей виокремлює основні етапи його здійснення: розмороження – зміни – замороження – оцінка. На першому етапі основна проблема міститься в подоланні первісного опору і в умінні примусити людей прийняти повий образ мислення (систему поглядів). Основна проблема другого етапу криється в безпосередньому здійсненні змін, це потребує достеменного планування. Завдання третього етапу – зробити так, щоб зміни в системі цінностей закріпились в сумлінні членів організації і стали частиною культури. Останній етап – оцінка. Оцінити зміни в цінностях дуже важко і зробити це можливо тільки після того, як пройде багато часу [2; 312]. Трансформація цінностей і культури компанії може зайняти роки і навіть десятиліття.

Отже зазначимо, що мінливість системи цінностей організації в розумних межах є позитивним і необхідним явищем в процесі розвитку компанії. Оновлення ціннісної компоненти утримує організацію від надмірного консерватизму і надає можливості до позитивного розвитку. Але, в той же час повинні бути певні константи в системі цінностей, які б визначали постійні пріоритети функціонування тієї чи іншої організації, створювали б “обличчя фірми”. Серед таких констант ми виокремили системність, стратегічність, гнучкість і гуманність управління.

Але для осягнення такого феномену як мінливість цінностей організації, необхідно подальше вивчення таких важливих та цікавих питань як класифікація цінностей;; негативні прояви цінностей; засоби впливу на оргкультуру та можливості її трансформації; імперичні методи дослідження цінностей організації та ін.

Л і т е р а т у р а :

1. Беринов В.А. Макаров Л.В. Корпоративная культура организации в России // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 2. – С. 110-121.
2. Виханский О.С., Наумов А.Н. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2002. – 528 с.
3. Данчева О. Мифы, традиции и верования корпорации // Мир денег. – К, 2002. – № 3. – С. 48-51.
4. Джуэли Л. Индустриально-организационная психология. – СПб., М., Х., Минск: Питер, 2001. – 710 с.
5. Камнев В. Формирование организационной культуры на промышленном предприятии // Управление персоналом. – 2000. – № 2. – 66 с.
6. Малинин Е.Д. Организационная культура: зарубежный опыт // ЭКО. – 2002. – № 10. – С. 81-98.
7. Машура М.И. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений // Управление персоналом. – 2002. – № 1. – С. 24-29.
8. Мескон М. и др. Групповая динамика и руководство/ Мескон М. и др. Основы менеджмента. – М., 1998. – С. 435-515.

9. Плахов В.Д. Социальные нормы: Философские основания общей теории. – М.: Мысль, 1985. – 253 с.

10. Яновский А.М. Особенности национального менталитета управления персоналом // Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология. – 2003. – № 8. – С. 7-12.

Ярошенко А.О.

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЦІННОСТЕЙ В НОРМИ В СИСТЕМІ ГУМАНІТАРНОЇ ОСВІТИ

Різкі повороти політичного та суспільного життя не відмінюють необхідності послідовної розробки фундаментальних проблем освіти. Більш того, гуманістична обґрунтованість і направленість соціально-гуманітарної освіти набуває сьогодні особливої актуальності.

Ціннісні основи і концепція гуманітарної освіти в вищій школі присвячені виявленню цінностей і принципів державної політики в цій сфері, розробки адекватної цим цінностям і принципам концепції гуманітарної освіти. Метою даної статті є побудова методологічних засад моделі освіти та розкриття її змісту – цінностей освіти.

Проблеми реформування і удосконалення системи освіти знайшли широке відображення в працях В. П. Андрущенко, В. П. Беґа, А. М. Бойко, В. С. Лутая, М. І. Михайліченка та ін. Проблемами напряму пов'язаного із дослідженням цінностей та ціннісної складової свідомості займалися М. С. Коган, В. В. Мантанов, А. О. Ручка, Н. З. Чавчавадзе, С. Ф. Анісімов та ін.

У пошуках нової моделі слід рухатись, насамперед, шляхом творчого відтворення власного культурно-історичного досвіду в його органічному поєднанні з найновішими досягненнями сучасної науки, культури і соціальної (передусім, педагогічної) практики.

Нова модель української освіти має базуватись на українській національній культурно-історичній традиції, теоретичних надбаннях української педагогіки, досвіді поколінь у найширшому його розумінні.

Вона повинна враховувати і відтворювати менталітет нації, народні традиції і звичаї, відповідати характеру української людини, відтворювати її світовідчуття і життєоблаштування. Універсальною формулою створення моделі освіти має стати шевченкова настанова – “і чужого не цурайтесь й свого научайтесь”: “свого” – дійсно, національного, народного; “чужого” – дійсно передового і прогресивного [1, С. 188-189].

Розпад офіційної ідеології, котра довгий час слугувала єдиною основою “суспільних наук” у радянській вищій школі оголив відсутність власне