

ТЕМА 3. Корпоративна (організаційна) культура в управлінні людськими ресурсами

1. Сутність, функції та складові корпоративної культури.
2. Корпоративні норми і правила поведінки працівників. Корпоративна символіка.

3. Взаємовпливи корпоративної культури та управління персоналом.

ПИТАННЯ ДО САМОПІДГОТОКИ

1. Розкрийте роль внутрішніх комунікацій в управлінні людськими ресурсами та формуванні єдиних стандартів поведінки працівників організації.
2. Охарактеризуйте основні засади побудови етичного корпоративного кодексу організації.
3. Охарактеризуйте взаємовпливи корпоративної культури та управління персоналом підприємства.
4. Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління. Ролі і відносини в трудовому колективі.
5. Соціально-психологічний клімат і його вплив на ефективність діяльності організації.
6. Основи ділового спілкування.
7. Корпоративний (організаційний) стиль, принципи створення корпоративного стилю.

1. Сутність, функції та складові корпоративної культури

Прибуток є основною метою виробничої діяльності сучасного підприємства (організації). Його приріст у довгостроковій перспективі пов'язаний з ефективним розвитком і продуктивністю праці за пріоритетної ролі людських ресурсів в досягненні економічного результату. Даний підхід в процесі становлення постіндустріальної цивілізації пояснює цінність сучасного «управління людьми», що орієнтоване на людину-працівника як головний ресурс (надбання) й основне джерело прибутку соціальної організації. Корпоративне управління на сьогодні характеризується переходом від класичного управління персоналом на основі адміністративної роботи (підбір, призначення, централізована ієрархічна організація, пріоритет трудового колективу над інтересами й правами особистості та ін.) до управління людськими ресурсами (табл. 1).

Таблиця 1

Відмінності класичного управління персоналом
на основі адміністративної роботи та управління людськими ресурсами

Фактори	Управління персоналом	Управління людськими ресурсами
1	2	3
Активи організації	Фізичний та грошовий капітал	Фізичний, грошовий капітал та людські ресурси
Витрати на персонал	Поточні витрати	Довгострокові інвестиції
Залучення персоналу	Матеріальні стимули	Активний пошук, реклама, соціальні пільги (соціальний пакет), індивідуальний підхід
Витрати на навчання	Мінімальні	За критерієм «витрати-вигода», з урахуванням перспективи і соціального ефекту

Форми навчання	Переважає на робочому місці, «вузька» спеціалізація	Всі форми навчання, включаючи загальну освіту
Соціальна інфраструктура організації	Відсутня	Окремі компоненти інфраструктури, при їх створенні враховується ефект
Стиль керівництва	Переважає авторитарний	Переважає демократичний, ситуативний, на основі цільового управління, використання досягнень науки і індивідуального підходу
Організація праці	Відповідно до норм чинного трудового законодавства виходячи з припущення «людина-придаток машини»	Переважає гнучка (з урахуванням можливостей технологічного процесу), з урахуванням індивідуальних професійних та особистих якостей, потенціалу й особливостей групової взаємодії
Регламентація дій працівника	Переважає жорстка	Різні ступені свободи з урахуванням специфіки праці та індивідуума
Мотивація праці	Індивідуальне матеріальне стимулювання, загроза покарання	Поєднання групових та індивідуальних економічних і морально-психологічних стимулів на основі виявлення мотивів трудової поведінки
Горизонт планування розвитку персоналу	Короткостроковий план	Довгострокове планування професійного та кар'єрного росту упродовж всього життєвого шляху працівника
Функції кадрових служб	Переважає облікові	Інтегрована система управління персоналом з переважанням аналітичних, дослідницьких і організаційних функцій
Відносини з профспілками	Конфронтаційні	Уникнення, компроміс
Оцінка ефективності персоналу	Переважає за економічними критеріями	За системою соціально-економічних показників з урахуванням думки громадськості про якість трудового життя

Ефективність управління персоналом суттєво залежить від поведінки людей, їхніх ціннісних орієнтацій, інтересів, міри задоволення роботою тощо. Створення єдиної системи цінностей, норм і правил, *тобто корпоративної культури організації*, сприяє поєднанню цінностей та пріоритетів працівників, структурних одиниць і підприємства в цілому, зосередженню спільних зусиль на досягненні стратегічних цілей, забезпеченню бажаної ефективності виробництва.

В Україні поняття «корпоративна культура» увійшло в науковий обіг нещодавно. Термін «корпоративний» виник на основі латинського *corporatio* – об'єднання, спільнота, а не від «корпорація» як організаційно-правової форми господарювання підприємства.

Основою корпоративної культури є система цінностей організації. У трактуванні поняття «корпоративна культура» головний акцент робиться саме на ціннісних орієнтирах працівників і підприємства. *У найбільш широкому розумінні корпоративна культура* – це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів, які склались в організації за час діяльності та які визнаються більшістю співробітників.

Метою формування корпоративної культури є управління поведінкою працівників на основі утворення єдиної системи цінностей, норм і правил, яка має узгоджувати пріоритети працівника та підприємства, забезпечувати досягнення його цілей, реалізацію генеральної стратегії. Мета досягається, як правило, через:

- формування у працівників почуття причетності до справ підприємства, залучення їх до спільної діяльності;
- підтримання індивідуальної ініціативи, сприяння працівникам щодо досягнення особистого успіху;
- забезпечення стабільності системи соціальних відносин;
- створення атмосфери взаємодовіри на різних рівнях організаційної взаємодії.

У формуванні особистих цінностей працівників та узгодження їх з корпоративними цінностями *головна роль відводиться менеджерам*, їх організаційній культурі та вмінню працювати з персоналом. Від професіоналізму менеджерів, вміння генерувати інновації, продукувати культуру, аналізувати ситуацію та розробляти раціональні управлінські рішення залежить успіх підприємства, можливість подальшого ефективного існування.

Важливими **функціями прогресивної корпоративної культури** є:

- *виховна*: сприяє засвоєнню кращих зразків поведінки та адаптації людини на протигагу успадкованим архаїчним поведінковим моделям та інстинктам;
- *мотивувальна*: стимулює активну трудову поведінку працівників завдяки прогресивним системам винагороди;
- *селективна*: сприяє заміщенню нелояльних, пасивних співробітників активними і конкурентоспроможними;
- *комунікативна*: сприяє встановленню корисних взаємозв'язків між носіями корпоративної культури всередині організації та між елементами культур різних компаній;
- *керівна*: впливає на всі аспекти життєдіяльності організації через досконалу систему ухвалювання рішень, допомагає вчасно виявляти негативний вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища і своєчасно уникати негативних наслідків;
- *стабілізаційна*: характеризує здатність корпоративної культури відновлювати нормальний стан діяльності організації за кризових ситуацій;
- *захисна*: виражає здатність корпоративної культури впливати на адаптацію організації до зовнішнього середовища і забезпечує її конкурентні переваги;
- *оптимізаційна*: корпоративна культура впливає на всі процеси в організації, зокрема, на визначення місії і стратегії, створення відповідних моделей поведінки працівників, їхню взаємодію один з одним, стосунки із зовнішнім середовищем.

Прояв корпоративної культури здійснюється через реалізацію її складових:

1. **Ідеологія організації**. Ідеологічними засадами діяльності організації є філософія, місія, цілі, стратегія тощо, засновані на її цінностях.

2. **Культура управління** – працівники організації оцінюють культуру управління за різними ознаками:

- освітньо-культурний рівень людей, наділених владними повноваженнями, їхні морально-етичні якості;
- культура ведення ділових зустрічей, нарад, зборів;
- стиль керівництва людьми;
- культура спілкування керівників між собою і з підлеглими;
- культура управлінської документації та службового листування;

- оформлення приміщень і робочих місць (без претензій на розкіш);
- інформаційна культура,

3. **Культура виробництва** відображає ступінь відповідності технології та організації виробництва ергономічним, фізіологічним, естетичним, економічним, соціальним вимогам і відбиває рівень задоволеності працівників процесом праці, її змістом і характером.

4. **Культура праці** — поняття комплексне, що охоплює елементи культури робочого місця і культури трудової поведінки працівників.

Культуру робочого місця характеризують чистота, порядок, естетичне оформлення. *Культура трудової поведінки* складається з таких елементів, як дисципліна, відповідальність, якість роботи, етика, культура спілкування.

5. **Культура навчання і виховання працівників** спрямована на розвиток індивідуальних знань, умінь і навичок співробітників, підвищення рівня їх компетентності з метою створення конкурентних переваг організації. Культуру навчання і виховання працівників характеризують такі елементи, як:

- прогресивність навчальних програм, методів і форм навчання;
- забезпеченість навчального процесу сучасними засобами;
- оформлення навчальних приміщень;
- об'єктивність оцінювання результатів навчання;
- єдність навчального і виховного процесів;
- виховання молодих працівників на кращих зразках ставлення до трудових обов'язків ветеранів праці.

6. **Правила і норми поведінки.** Це один із центральних сегментів корпоративної культури за значенням і впливом на ставлення працівників до своєї організації та її матеріальних цінностей, трудових обов'язків та один до одного. *Корпоративні правила і норми закріплюються в статутах, положеннях, розпорядженнях, посадових інструкціях та інших нормативних документах.* Зведенням загальнокорпоративних норм і правил поведінки працівників організації є етичний кодекс.

7. **Культура соціально-трудових відносин.** На рівні організації під соціально-трудовими відносинами розуміють складний процес взаємодії (стосунків) між роботодавцем і працівниками щодо наймання, використання, розвитку робочої сили, винагороди за працю, участь в управлінні, соціальний захист тощо. Метою розвитку соціально-трудових відносин є підвищення якості трудового життя працівників і зростання ефективності виробництва.

Культура соціально-трудових відносин має ґрунтуватись на повазі до людини праці незалежно від її статусу в ієрархічній структурі організації. Це означає, що в організації мають панувати: культура спілкування, справедливість у розподілі трудових завдань, об'єктивність в оплаті праці, уважне ставлення до пропозицій, критичних зауважень і скарг працівників. Важливим елементом культури соціально-трудових відносин слід вважати залучення працівників до участі в управлінні, в діяльності громадських організацій.

8. Найпоширенішими елементами цінностей організації є: **звичай, традиції, герої, церемоніал, ритуал, міф, легенда, історія, девіз** тощо.

9. **Культура взаємин із зовнішнім** середовищем як складова корпоративної культури встановлює засади взаємних стосунків організації із споживачами, конкурентами, постачальниками, державними інституціями. Французький дослідник М. Бурке розглядає різні варіанти таких взаємин: від повного їх

ігнорування до збереження організацією позицій на ринку та постійного пристосовування до змін середовища. Відносини із суб'єктами зовнішнього середовища організація може будувати на засадах формальностей у проведенні зустрічей і переговорів, укладання угод, формування програм співпраці або активно поширювати парадигму корпоративної культури організації за всіма напрямками виробничої співпраці, включаючи формування клімату спілкування, обґрунтування цілей, прийняття спільних управлінських рішень тощо.

Корпоративна культура може виявлятися на різних рівнях. Узагальнено прояви корпоративної культури можна поділити на **зовнішні** (артефакти, моделі поведінки, мова, стиль одягу тощо) та **внутрішні** (цінності, переконання, офіційні правила, що діють в організації, способи сприйняття навколишнього середовища та ін.).

2. Корпоративні норми і правила поведінки працівників.

Формування єдиних стандартів поведінки відповідно до корпоративних норм та етики організації, формування єдиного інформаційного простору — це головні завдання технології внутрішньокорпоративних комунікацій.

Працівники утворюють різні формальні та неформальні об'єднання, беруть участь у формуванні культурних норм і завдань, чим обумовлені як сильні, так і слабкі сторони організації. Успіх організації залежить від рівня культури та підготовки її працівників.

Правильно побудовані комунікації з цільовими групами громадськості дозволяють організації не тільки створити позитивний імідж, а й досягти максимального ефекту від діяльності. *Серед цільових груп громадськості вирішальним для успіху діяльності організації є її працівники.*

Основні етапи створення і розвитку внутрішніх комунікацій:

1 Діагностика: Діагностика стану корпоративної культури та внутрішніх комунікацій. Визначення базових цінностей і стандартів. Зіставлення їх зі стандартами і цінностями, необхідними для досягнення бізнес-цілей організації. Визначення розривів у комунікаційних заходах

2. Формування інформаційного простору:

Створення корпоративного ЗМІ (журналу, інтернет-сайта, стенду, електронної розсилки, радіоточки і т. п.). Виявлення «гарячих» тем (політика оплати праці і соціальних пільг; можливість навчання та кар'єрного зростання; організаційні зміни, відставки і призначення; корпоративні заходи; плани розвитку організації). Залучення до роботи в корпоративному ЗМІ співробітників організації. Робота над розривами в комунікаційних заходах. Забезпечення зворотного зв'язку зі співробітниками.

3. Створення корпоративних правил і стандартів (корпоративного кодексу): Усунення суперечностей і розривів між реальними та ідеальними корпоративними цінностями. Опис цілей і правил у вигляді корпоративного кодексу. Видання кодексу. Уведення правил кодексу в життя організації. Використання кодексу для адаптації та навчання персоналу. Планомірна робота з удосконалення комунікацій. Організація регулярних виступів керівництва компанії перед працівниками.

4. Зміцнення лояльності персоналу: Пропаганда програм розвитку і соціального захисту персоналу. Адаптаційне навчання. Система підвищення професійної кваліфікації. Організація і проведення корпоративних заходів (свят, корпоративних конкурсів і т. п.). Розвиток корпоративного ЗМІ.

5. Моніторинг і вироблення нових завдань: Моніторинг корпоративної культури

та взаємин всередині колективу. Оцінювання виконаних заходів. Вироблення завдань для нового циклу.

Управлінська практика ґрунтується на кількох основних інструментах впливу на стан корпоративної культури. Одним з таких ключових інструментів є корпоративний кодекс.

Кодекс (лат. *codex* — книга) — це сукупність правил поведінки, звичок, переконань тощо. **Корпоративний кодекс** є зведенням загальнокорпоративних цінностей, норм і правил поведінки працівників.

Етичний корпоративний кодекс виконує функції:

- управлінську — регламентує поведінку персоналу, встановлює пріоритети у взаємодії з клієнтами, акціонерами, партнерами, конкурентами, зовнішнім середовищем; визначає порядок ухвалення рішень та застерігає від неприйнятних форм поведінки;
- розвитку корпоративної культури в організації — визначає корпоративні цінності, орієнтує працівників на єдині корпоративні цілі, тим самим підвищує їхню корпоративну ідентичність;
- іміджеву — формує довіру до організації з боку зовнішнього середовища, підвищує її інвестиційну привабливість.

Структура корпоративного кодексу зазвичай має дві частини: *ідеологічну* та *нормативну*. В **ідеологічній частині** закладається філософія організації (формулюються місія, цілі та цінності), що містить етичні принципи, які є основою мислення та діяльності керівництва. Головною метою формування цих ключових принципів є створення певного образу організації, виклад того, що сприятиме підвищенню її репутації.

Нормативна частина має дві складові. У першій йдеться про *етичні зобов'язання у внутрішньому середовищі організації* (тут наводяться зобов'язання організації перед працівниками, норми відносин між підрозділами та стосунків між працівниками). Друга складова містить *зобов'язання організації щодо зовнішнього середовища* (принципи і правила стосунків зі споживачами, партнерами, у тому числі іноземними, ставлення до конкурентів, відносини з суспільством та державними інституціями).

В. П. Кубко пропонує формувати зміст корпоративного кодексу у такий спосіб:

1. Загальні положення корпоративної ідеології.
2. Місія компанії і корпоративні міфи: стратегічна місія, філософська місія, місія-слоган, історія створення та діяльності компанії.
3. Організаційна структура компанії.
4. Мета і завдання компанії.
5. Відповідальність компанії перед співробітниками, персоналом, клієнтами і партнерами.
6. Внутрішня політика: політика управління персоналом, взаємовідносини у колективі, обов'язки керівництва, обов'язки співробітників, соціальний пакет для персоналу, спілкування співробітників, зовнішній вигляд співробітників, етичні норми спілкування з клієнтами, партнерами, поведінка в публічних місцях, з представниками ЗМІ, система комунікативної безпеки в компанії.
7. Ритуали і традиції: ритуал посвяти, етапи зростання співробітників компанії, заохочення та стягнення, тренінги, семінари, конференції, корпоративні свята.

Особливе значення у зовнішньому прояві корпоративної культури мають символи. **Корпоративний стиль** — це використання єдиних принципів оформлення,

колірних сполучень і образів для всіх форм реклами, ділових паперів, документації, упаковки, офісу і навіть одягу співробітників.

Найпростішими словами - це не що інше, як відмінна риса, особливість, ідентифікація.

Компоненти фірмового стилю

- Брендбук.
- Логотип
- Фірмові кольори (колірна гамма).
- Фірмовий шрифт.
- Фірмова друкована продукція.
- Слоган.
- Легенда компанії.

Атрибути фірмового стилю:

1. Логотип компанії. Це унікальна, художньо оформлена назва фірми, лаконічний візуальний образ. Логотип - один з найважливіших елементів просування бренду. Він привертає увагу аудиторії, утримує її, і формує точний асоціативний ряд з роботою Вашої компанії.

Існує кілька варіантів, яким повинен бути логотип. Найпоширеніший вид логотипів - це графічний - наочна картинка, що демонструє, чим конкретно займається Ваша компанія. Крім графічного, часто використовується символічний логотип - картинка-асоціація, за декількома параметрами пов'язана з Вашою фірмою. Або за напрямом діяльності, або за назвою самої компанії. Найвдаліший приклад такого логотипу - всіма улюблене надкушене яблуко від Apple. Навіть в звичайному надкушеному яблуці, залишеному біля комп'ютера, всі навколишні бачать логотип Apple. Ось що значить геніальне просування ідеї в маси. Є ще один вид логотипів - друкований - надрукована назва Вашої фірми певним шрифтом.

Кольори в логотипі. В процесі розробки графічного логотипу та підбору кольорів, варто уникати багатоцвіття. Занадто яскравий і строкатий логотип складніше запам'ятовується, а також підібрати ідеальну кольорову гаму з безліччю кольорів буде складніше. Не кажучи вже про витрати на різнокольоровий друк на сувенірній продукції. Тому краще за все підібрати кілька, що ідеально поєднуються між собою кольорів, з урахуванням специфіки роботи Вашої компанії. Намагайтеся не використовувати в логотипі напівтони і тонкі відтінки - під час друку вони можуть сильно спотворюватися.

2. Фірмова колірна гамма - це сукупність обраних кольорів, для позначення різних категорій товарів або самої компанії. Часто, вона впливає з кольорів логотипу. Фірмові кольори можуть не тільки успішно працювати на імідж компанії, але і підсилювати ефект від реклами. Дуже часто фірмовий колір ставав супутнім елементом в успішному позиціонуванні бренду. Найкращий приклад - це фірмовий синій колір від корпорації Pepsi. Під час репозиціонування бренду компанія перейшла на синій колір і в ході рекламної компанії все традиційно червоні речі (шуба Санта-Клауса, телефонні будки) стали синіми. У підсумку, Pepsi не тільки стала асоціюватися з синім кольором, а й елегантно «підколола» свого головного конкурента - червону газовану воду Coca-Cola. Синій став справжнім фірмовим знаком компанії.

3. Фірмовий бланк. Також вважається одним з найважливіших елементів фірмового стилю компанії. Наявність фірмової документації, наприклад, бланка з частковою інформацією про фірму і її логотипом, вважається підтвердженням гарного тону з двох причин. По-перше, на фірмовому бланку завжди вказується вся необхідна службова інформація про компанію (контактні телефони, реквізити). По-друге, графічно грамотно подана, вона може зіграти на руку самій фірмі і завоювати престиж та добрі асоціації.

Так як більшість документів призначене для зовнішньої роботи з іншими особами, важливо, щоб всі ділові папери відображали специфіку роботи Вашої компанії і формували правильний імідж.

4. Візитна картка заслужено вважається одним з найголовніших атрибутів формування корпоративного стилю. Будь-яка поважаючи себе компанія повинна мати презентабельну, інформативну візитну картку, так як більшість перших знайомств з клієнтами або партнерами починається з обміну візитними картками. Крім того, що вона повинна містити всю контактну інформацію - Ваші прізвище, ім'я та по батькові, контактний телефон, факс, поштову адресу та адресу електронної пошти, назву компанії та посаду, на ній обов'язково повинен бути логотип фірми. Все графічне оформлення візитної картки має відповідати фірмовому стилю в цілому і бути

презентацією компанії в мініатюрі.

5. Слоган. Слоган - ідейне інформаційне повідомлення компанії. Його можна вважати необов'язковим, але бажаним елементом фірмового стилю. Слогани можуть бути створені для різних цілей. Є, свого роду, девізи компанії, цілі і завдання, які вони реалізують в житті. Вони можуть бути у фірми протягом усього її існування і фігурувати в корпоративних заходах або значимі події. Могуть бути вигаданими під рекламну компанію. У таких слоганах зазвичай закладено явна конкурентна перевага.

Робота над позиціонуванням будь-якої компанії починається з розробки фірмового стилю.

Ділове спілкування – це складний багатоплановий процес розвитку контактів між людьми у службовій сфері. *Культура ділової людини* – необхідна умова для будь-якої професійної діяльності людини. Яку посаду ви б не обіймали, які б важливі завдання не виконували б, незалежно від бажань, симпатій чи антипатій, інших факторів, потрібно в діловому колективі завжди поводитись чемно, людяно, бути дисциплінованим, старанним, терплячим, уважним, професійно виконувати свої обов'язки. У спілкуванні на роботі з колегами неприпустимі вияви відвертої неприязні чи надмірної симпатії, фамільярності чи панібратства, адже безтактність може призвести до конфліктної ситуації.

Ділове спілкування визначимо як спілкування, метою якого є організація і оптимізація виробничої, наукової, комерційної чи іншої діяльності, де на першому місці стоять інтереси справи, а не конкретних співрозмовників.

Ділове спілкування є специфічною формою контактів і взаємодії людей, які представляють не лише самих себе, а й свої організації. Воно включає обмін інформацією, пропозицією, вимогами, поглядами, мотивацією з метою розв'язання конкретних проблем як всередині організації, так і за її межами, а також укладення контрактів, договорів, угод чи встановлення інших відносин між підприємствами, фірмами, організаціями.

Фахівці визначають *особливості ділового спілкування*:

- наявність певного офіційного статусу об'єктів;
- спрямованість на встановлення взаємовигідних контактів та підтримку зв'язків між представниками взаємозацікавлених організацій;
- передбачуваність ділових контактів, які попередньо плануються, визначається їх мета, зміст і можливі наслідки;
- конструктивність характеру взаємовідносин, їх спрямування на розв'язання конкретних завдань;
- взаємоузгодженість рішень, домовленість та подальша організація взаємодії партнерів;
- значущість кожного партнера як особистості;
- безпосередня діяльність, якою зайняті люди, а не проблеми, що бентежать внутрішній світ.

Завданням ділового спілкування є ефективна співпраця. Щоб спілкування було ефективним, воно повинно базуватись на моральних цінностях, моральній культурі, на таких правилах і нормах поведінки, які сприяють розвитку співпраці. Це зміцнення взаємодовіри, повага, постійне інформування партнера щодо своїх намірів і дій, запобігання обману та невиконанню взятих зобов'язань.

Культура ділового спілкування є цілісною системою елементів, яка охоплює культуру мовлення, культуру почуттів, культуру поведінки, зовнішню культуру, етикет.

Діловий етикет – це порядок поведінки, встановлений у ділових взаємовідносинах, основою правил якого є: дотримання певної дистанції між

працівниками різних ланок, чесність, уміння говорити «так—ні», не ображаючи партнера, не раничи його, толерантне ставлення до думок інших, уміння визнавати свої помилки, бути самокритичним, уміння використовувати в суперечці аргументи, а не владу чи авторитет.

Сучасний діловий етикет поділяється на види:

1. етикет звернень, вітань, представлень, знайомств;
2. етикет службових відносин;
3. етикет ведення бесіди;
4. етикет телефонних розмов;
5. етикет прийому;
6. зовнішній вигляд;
7. етикет візитних карток;
8. етикет дарування та прийняття подарунків;
9. етикет поведінки за столом;
10. повсякденний етикет;
11. етикет державних символів.

3. Взаємовпливи корпоративної культури та управління персоналом.

У наш час великого наукового і прикладного значення набуло питання щодо стосунків, взаємин, взаємовпливів управління персоналом і корпоративної культури. І перше, і друге — це «живі», актуальні, злободенні соціальні явища, які інтенсивно розвиваються і зачіпають інтереси, почуття багатьох людей, а в межах організації — всіх без винятку працівників. У цій парі первинним є управління персоналом, похідним — корпоративна культура. *Корпоративна культура в усіх її складових є одним із важливих продуктів процесу управління персоналом.* Одночасно корпоративну культуру розглядаємо як *своєрідний умовний простір, як специфічне середовище, в межах якого здійснюється управління персоналом.*

У розвинутому і сприятливому культурному середовищі значно легше розв'язувати різноманітні питання управління персоналом, адже людей об'єднує спільність інтересів, норм поведінки, правил, цінностей і традицій.

І навпаки, невиразне, недосконале культурне середовище, зокрема, ставлення роботодавця до найманих працівників лише як до джерела власних прибутків, переважання авторитарного стилю керівництва скоріше роз'єднують, ніж об'єднують колектив, не викликають у працівників позитивних емоцій, бажання виявляти ініціативу, творчо ставитися до посадових обов'язків. За таких умов будь-які заходи з управління персоналом переважною більшістю працівників сприйматимуться як щось чуже, необов'язкове, а може, і шкідливе.

Головним завданням корпоративної культури та її поступового вдосконалення і розвитку є згуртування трудового колективу навколо спільних інтересів, виховання фірмового патріотизму, що сприяє свідомому ставленню до праці, зростанню продуктивності, задоволенню працівників роботою та її результатами. Загалом на це спрямовано й управління персоналом. У цьому ми вбачаємо *спільність цілей* корпоративної культури і управління персоналом. **Відмінність** між ними полягає у тому, що, як зазначалось вище, корпоративна культура є продуктом управління персоналом, а одночасно і потужним засобом впливу суб'єктів управління персоналом на працівників. Отже, розвиток корпоративної культури слід визнати одним із актуальних завдань управління персоналом.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ:

поняття „індивід”, „особистість”, „колектив” набувають важливого значення в управлінні людськими ресурсами (рис.1).

Під поняттям “індивід” (від. лат. *individuum* – неподільне), як правило, мають на увазі конкретну людину. Поряд із загальними рисами, які притаманні всьому людському роду, “індивід” має свої особисті якості, завдяки яким він відрізняється від інших. Тут і фізичні дані (зріст, колір очей, шкіри, волосся, особливості будови тіла), і природні задатки, і особливості його мислення і психіки (властивості пам'яті, уяви, темпераменту, характеру), а також специфічні потреби й інтереси. У цьому розумінні ми говоримо про індивідуальність людини. Отже, індивід – це окремо взятий представник людського роду із властивими йому неповторними індивідуальними рисами.

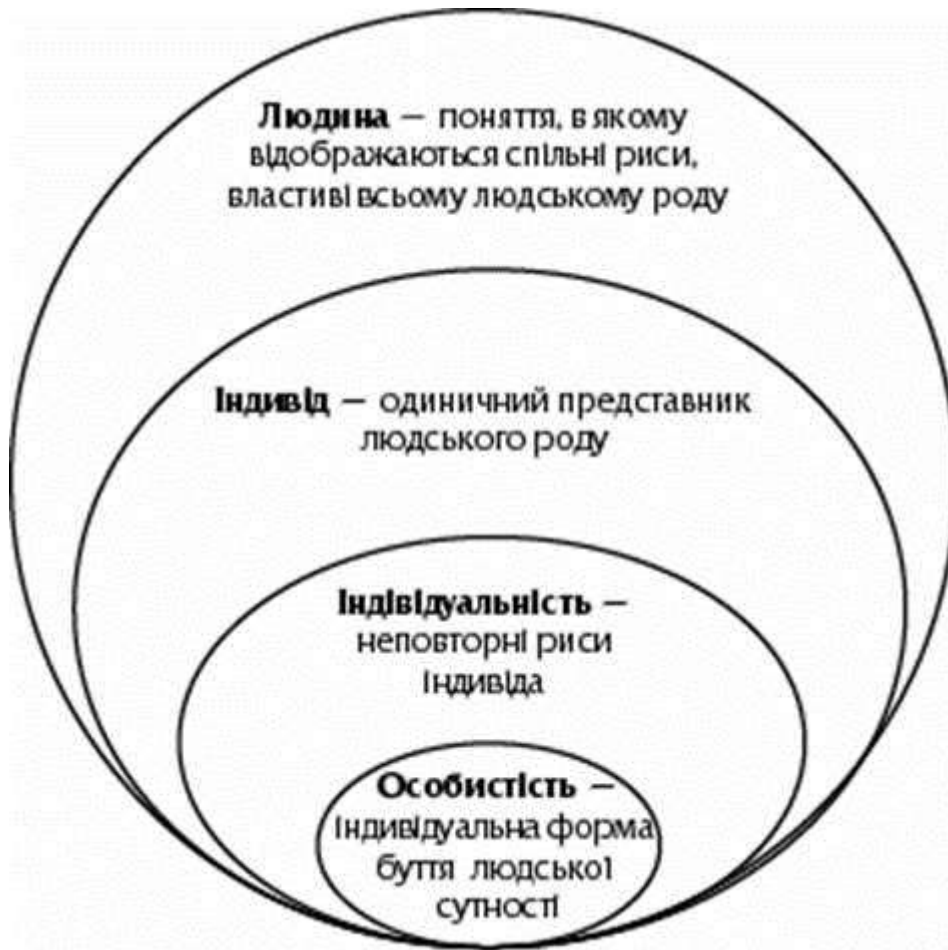


Рис. 1. Співвідношення змісту понять “людина”, “індивід”, “особистість”

Поняття “індивід” тісно пов'язане з поняттям “індивідуальність”. **Індивідуальність**, як правило, означає сукупність властивостей, здібностей, особливостей і досвіду особистості, що відрізняють даного індивіда від багатьох інших. Ця неповторність впливає із сукупності відносин конкретної людини із світом природи, суспільством, іншими людьми і залежить від її життєвої позиції, характеру діяльності і рівня оригінальності. Індивідуальні відтінки має усвідомлена діяльність людини, зокрема її судження, вчинки, культурні потреби.

Особистість – це найвищий ступінь духовного розвитку людини, що являє собою стійку сукупність соціально вагомих якостей, які характеризують індивіда як унікальну суб'єктивність, здатну освоювати і змінювати світ. На відміну від індивіда й індивідуальності, сутність яких формується переважно на основі біологічної природи людини, сутність особистості спирається головним чином на її соціальні якості. Поняття “особистість” містить сукупність усіх соціальних ролей даної людини, усіх суспільних відносин, найважливішими серед яких є ставлення до громадського обов'язку, а також до установок суспільної моралі. Індивід тільки тоді стає особистістю, коли він задіяний у суспільних відносинах, у спілкуванні з людьми. Тому поняття “особистість” слід розкривати через практичну діяльність, бо саме вона є основою формування і розвитку особистості. Людина не народжується особистістю, вона нею стає в ході свого індивідуального розвитку шляхом засвоєння досвіду і ціннісних орієнтацій суспільства, у якому

вона живе, і це становлення і розвиток є для неї найважливішою проблемою.

Відносини між особистістю і суспільством реалізуються зазвичай через *колектив* (лат. *Collectivus, collegere* - збирати разом). Соціальна група не є простою сумою індивідів. Вона набуває специфічних ознак, що не можуть бути зведені до суми якостей її складових. Група повинна мати власні цінності, ідеї, норми, які необхідні для виникнення та розвитку почуття групової єдності та приналежності (зокрема через усвідомлення групової солідарності, що виражається словом «ми»).

Група – це сукупність людей, об'єднаних за певним принципом для досягнення конкретних цілей. Групи можуть бути формальними і неформальними. За ознакою виконання формальною групою суспільно-значущої роботи виділяють таке поняття, як “трудовий колектив”. **Колектив** – це стійке об'єднання людей, які прагнуть до загальної мети, що характеризується груповою згуртованістю. *Елементами колективу* є:

- члени колективу, що володіють певними особистими рисами та особливостями;
- наявність загальної цілі у членів колективу;
- засоби досягнення цілей;
- механізми здійснення внутрішніх і зовнішніх контактів, підтримки згуртованості;
- психологічне визнання членами групи один одного та ототожнення себе з нею;
- особиста практична взаємодія людей у процесі досягнення їхньої спільної мети;
- сталість взаємодії протягом усього часу існування групи.

Організаційні можливості колективу:

- колективний підхід є ознакою сильного і рішучого стилю управління;
- колективом краще вирішуються великі або міждисциплінарні задачі, зокрема такі, котрі не можуть бути вирішені простою сумою зусиль членів групи;
- колектив – діючий регулятор поведінки робітників;
- колективна діяльність зменшує стресові ситуації;
- у колективі виробляється більше ідей і зростає інноваційна здатність групи;
- як правило, у колективі більш успішно вирішуються проблеми, що виникають у зв'язку з нечітким розподілом обов'язків і низьким особистим внеском;
- колектив дозволяє швидко інтегрувати нових робітників і стабілізувати культуру підприємства.

Колектив – група, що досягла найвищого рівня зрілості своїх соціально-психологічних характеристик.

У колективі кожен член групи усвідомлює себе частиною цілого. Загальна мета – цікава і значима для всіх, група проявляє наполегливість у просуванні до мети. Характерні однотайність думок, взаємодопомога, взаємовиручка, високі моральні норми. У взаєминах – дружельобність і підтримка, у кожного члена групи є відчуття захищеності. Способи вирішення конфліктів розумні, критика конструктивна і здійснюється з доброзичливих позицій. Для членів колективу властива висока задоволеність групою, труднощі і невдачі долаються зібрано. Таким чином, колектив – це група людей, які здійснюють спільну діяльність і які домагаються кінцевого результату на основі гармонізації індивідуальних, групових і суспільних цілей, інтересів і цінностей

Всі працівники організації, крім керівника, є **підлеглими**, тобто особами, які перебувають в підпорядкуванні старшого за посадою. *Керівник має право* встановлювати і підтримувати зразки поведінки підлеглого, наказувати, вимагати, добиватися реалізації розпоряджень, контролювати результати, а підлеглий зобов'язаний сумлінно виконувати доручену справу, критикувати при необхідності керівника і оскаржити його дії в установленому порядку.

Можна виділити *певні стилі поведінки персоналу організації*. Люди з різними індивідуальними особливостями, різним життєвим досвідом, демонструють різні, відносно стійкі способи поведінки в різних ситуаціях. І ці способи поведінки можна визначити як індивідуальні стилі підпорядкування. Е.С. Яхонтова пропонує п'ять типологій підлеглих.

Типологія 1. Підставою є схильність працівника підкорятися менеджеру. Звідси три типи підлеглих:

1. Незалежний.
2. Нейтральний.
3. Залежний.

Типологія 2. Підставою є переваги в роботі – два типи підлеглих:

1. Орієнтований на ціль.
2. Орієнтований на завдання.

Типологія 3. Підставою є підхід і ставлення до виконання завдання – чотири типи підлеглих:

1. Самостійний.
2. Обережний.
3. Добросовісний.
4. Терплячий.

Типологія 4. Підстава – схильність до певного виду діяльності:

1. Впливовий.
2. "Непохитний".
3. "Буркун".
4. "Ведучий".

Типологія 5. Підстава – схильність до самоствердження і взаємодія з колегами:

1. Експресивний.
2. Діловий.
3. Аналітичний.
4. Доброзичливий.

Виконавська діяльність включає сім психологічних характеристик.

1. Цілеспрямованість - безцільність.
2. Мотивованість - незацікавленість.
3. Самостійність - залежність.
4. Організованість - стихійність.
5. Відповідальність - безвідповідальність.
6. Компетентність - некомпетентність.
7. Творчість - рутинна.

Знання моделей організаційної поведінки співробітників дозволяє керівнику приймати більш зважені рішення в ситуаціях делегування повноважень, управління конфліктами, розстановки кадрів.

Ефективність роботи менеджера залежить як від його вміння працювати з людьми, так і від того, як він працює з інформацією. Основною вимогою для прийняття ефективного об'єктивного рішення або навіть розуміння масштабів проблеми є наявність точної інформації. Єдиним способом отримання такої інформації вважається комунікація. Комунікації визначають як способи, за допомогою яких між людьми виникають зв'язки.

Комунікація — процес обміну інформацією та змістовим значенням між двома або більше людьми (тобто передача інформації). Розрізняють два основних канали інформаційного забезпечення керівників:

1) *формалізований* (по ньому рухається регламентована за формою, змістом і часом інформація з достатнім ступенем достовірності);

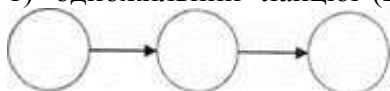
2) *стихийний* (керівникам некеровано надходить величезна кількість найрізноманітніших повідомлень, що не завжди об'єктивно відображають справжній стан речей, телефонні дзвінки, усні звертання або відповіді, службові записки, інформація багаточисленних нарад).

У комунікаційному процесі вирізняють чотири базових елементи:

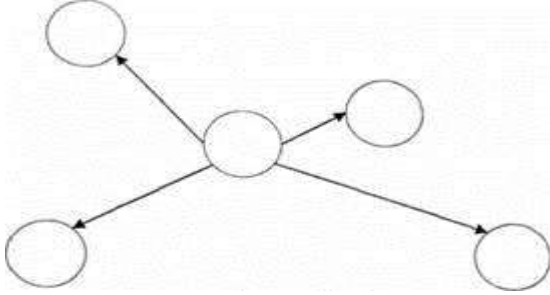
- 1) відправник — особа, яка генерує ідеї або збирає інформацію та передає її;
- 2) повідомлення — інформація, закодована за допомогою символів;
- 3) канал — засіб передачі інформації;
- 4) одержувач — особа, котрій призначено інформацію й яка інтерпретує її.

Неформальні канали комунікацій мають певну логічну структуру. К. Девіс, автор багатьох праць із біхевіористики, звертав увагу на такі типи комунікаційних ланцюгів, що використовуються в неформальних комунікаціях:

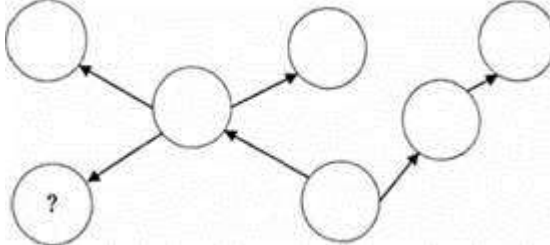
1) "одножильний" ланцюг (від А до Z):



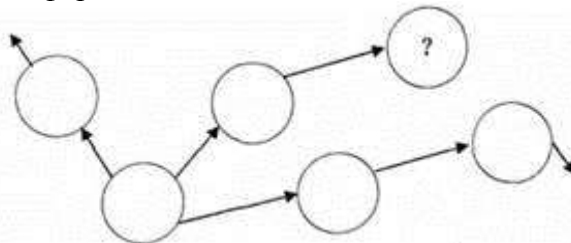
2) ланцюг "пліткаря":



3) "ймовірнісний" (інформація передається випадково):



4) кластерний (використовується найчастіше). При цьому повідомлення надсилають одним особам та їх не отримують інші. Такі ланцюги (аналогічно до математики, математичної статистики, факторного аналізу) характеризують вибірковість комунікацій і забезпечують оперативність передавання інформації:



Для системи неформальних комунікацій властиві такі позитивні ознаки:

- швидкість передавання інформації;
- потенційна можливість доповнювати формальні канали комунікацій;
- передбачливий характер неформальних комунікацій;
- оперування, як правило, останніми новинами тощо.

Комунікації поділяються на два класи: **письмові та усні**.

Письмові комунікації є у формах планової та звітної документації, пам'ятних записок, доповідей, оголошень, довідників, фірмових газет тощо. Визначають такі переваги письмових комунікацій:

- якісне збереження інформації;
- можливість вивчення, багаторазове перечитування інформації;
- ґрунтовність підготовки;
- можливість доведення інформації до багатьох працівників.

Недоліками письмових комунікацій вважаються:

- складність поновлення;
- об'ємність інформації (особливо знизу вгору).

До усних комунікацій належать: телефонні розмови, публічні виступи, наради, безпосереднє спілкування тощо. Позитивним аспектом таких комунікацій є економія часу, забезпечення глибокого взаєморозуміння.

Удосконалення письмових та усних комунікацій можна забезпечити шляхом використання контрольного переліку "П'ять 'С' комунікацій"

1. Ясність (Clarity). Якщо використати стосовно комунікаційного процесу закон управління, сформульований Морфі ("Якщо що-небудь може зіпсуватися, то воно зіпсується"), то він матиме такий вигляд: "Якщо у вашому повідомленні що-небудь може бути неправильно сприйнятим, то воно і буде неправильно сприйняте". Повідомлення має бути настільки однозначним і логічно витриманим, наскільки це можливо.

2. Повнота (Completeness). Намагаючись спростити й уявити ситуацію, можемо потрапити в "пастку" неповноти недостатньої поінформованості.

3. Лаконічність (Conciseness). Більшість комунікацій удосконалюється, коли кілька добре

підібраних слів замінюють багатослівні повідомлення з недбало підібраними словами. У разі формування довгих послань іноді проблема пов'язана з обширністю теми. Часто справа пов'язана з неспроможністю комунікатора сформулювати конкретне повідомлення, яке він хоче передати.

4. Конкретність (Concreteness). Комунікатори вдаються до абстракцій та узагальнень, якщо не зовсім впевнені в реальностях, конкретних фактах. Абстракція звичайно набуває цінності, коли справа пов'язана з абстрактними поняттями, а вибір конкретної термінології залежить від ситуації.

5. Коректність (Correctness). Уміле використання методів комунікації буде непотрібним, якщо повідомлення некоректне. Однак некоректні повідомлення не завжди спричинені намірами виявляти інформацію. Незначні перебільшення, а також необґрунтовані узагальнення та припущення можуть зумовити виникнення великих комунікаційних бар'єрів.

"П'ять "С" комунікацій" корисні під час оцінювання будь-якого повідомлення, і досвідчені менеджери вміло реалізують ці вимоги.

Розрізняють три галузі проблем у комунікації:

- 1) технічну проблему, пов'язану з точністю передачі комунікаційних символів;
- 2) соматичну, пов'язану з вибором таких символів, які найточніше відображали б бажаний зміст;
- 3) проблему ефективності – ступінь впливу отриманого повідомлення на поведінку об'єкта.

Від того, яким чином складаються стосунки з оточенням, соціумом, залежить дуже багато речей – настрої людини, її працездатність, кінцевий результат, і врешті-решт, навіть її здоров'я.

Процес взаємодії людини з організацією є двостороннім. Потрапляючи на нове місце роботи, ми не лише намагаємося адаптуватись і звикнути до інших умов, а й привносимо щось своє в діяльність установи, трохи видозмінюючи її і мимоволі змушуючи враховувати особливості нашої індивідуальності. Не секрет, що в одних організаціях люди можуть жити і розвиватися роками, із захопленням розповідати про історію, цікаві звичаї та традиції. Таких працівників не треба примушувати брати участь у корпоративних заходах, починаючи від прибирання території, завершуючи різними урочистостями. З таких організацій люди не йдуть навіть попри те, що десь і зарплата вища, і посада перспективніша. Існує й інший приклад: постійно мінливий склад співробітників, підвищена плинність кадрів, песимізм і небажання завтра знову долати звичний маршрут. На робочому місці панує пригнічений настрій, прагнення як-небудь досидіти, дотерпіти до кінця дня. Працездатність низька, дедалі більше часу витрачається на розмови про родину, рідних, ледь його частка присвячується не виконанню своїх обов'язків, а постійним перервам на чаювання, походам по сусідніх відділах, спілкуванню в коридорах з колегами тощо. Наслідки, безсумнівно, не змушують на себе очікувати. Відсутність бажання докладати зусиль до будь-якої справи, нескінченні лікарняні, які беруться часто не через реальне захворювання, «уявна відсутність» людини на робочому місці – все це серйозно позначається на ефективності діяльності як окремого співробітника, так і установи в цілому, а в кінцевому підсумку може призвести й до звільнення працівника.

Саме тому звертається увага на створення в колективі сприятливих умов для розвитку людини, її зростання, розкриття її потенціалу.

Що ж таке **соціально-психологічний клімат**? Найчастіше під ним розуміють досить стійке по відношенню до фактору часу психологічне налаштування співробітників, яке безпосередньо впливає на їх діяльність. Якщо простіше, то це норми взаємодії колег, те, як члени колективу ставляться до своєї праці, як спілкуються один з одним, звертаються один до одного, як реагують на ті події, що відбуваються в малій групі і поза нею, в організації і навіть ширше – в світі. Це визначається ціннісними орієнтирами кожного члена окремо і групи в цілому. Якщо в колективі загальнокомандні цінності стоять вище особистих прагнень і амбіцій, то можна говорити про сприятливий морально-психологічний клімат даної групи людей.

Існують певні формальні ознаки, за якими, хоч і дещо умовно, але можна судити про атмосферу, що панує в колективі. До них найчастіше відносять:

- рівень плинності кадрів;
- продуктивність праці;
- кількість прогулів і запізнень (чи то дотримання певної трудової дисципліни);
- кількість претензій, скарг, що надходять від колег різних рівнів та відвідувачів установи;
- виконання роботи в строк або із запізненням;
- частота та тривалість перерв в роботі;

- рівень конфліктності (краще спостерігати його в динаміці за декілька періодів та у порівнянні відповідних результатів);

- рівень дотримання етичних стандартів та вимог, що висуваються до державних службовців.

Приклад. В певній установі співіснують майже пліч-о-пліч два відділи. В одному практично завжди панує атмосфера невимушеного спілкування, здорового почуття гумору, товариськості та довіри. Там ніколи не шукають єдиного винного, бо усвідомлено вважають, що помилятися можуть всі. В разі виникнення позапланового навантаження чи потреби вийти у вихідний день встановлюють графік, а часом взагалі цей тягар на себе перебирає керівник. Ступінь їх згуртованості наочно демонструє факт спільної обідньої перерви в облаштованому власноруч куточку невеликого приміщення. І це, незважаючи ані на доволі складний характер роботи, ані на різний віковий склад колективу, ані на різні психотипи (типи темпераменту) членів групи.

У другому відділі постійно вирішують одну і ту ж проблему: де знайти чергових співробітників? Адже плинність кадрів в цьому підрозділі б'є всі рекорди. Чималу роль в цьому відіграє авторитарний стиль керівництва, накази і розпорядження, інструкції та вимоги щотижневих звітів, складний документообіг всередині відділу, який не кращим чином впливає на формування лояльності співробітників, перш за все, до самого відділу, а також і до установи в цілому. Постійні з'ясування відносин між членами колективу, пошуки винного, нудна, монотонна робота, яка не згладжується спільним обговоренням загальних проблем, відсутність чітких та зрозумілих планів і завдань – ось що, як правило, властиво таким групам. Часом навіть сидять співробітники обличчям до стіни і спиною один до одного.

Тож у першому випадку ми можемо з упевненістю говорити про сформованість команди, із властивим такому об'єднанню командним духом та цілком позитивною, дружньою атмосферою. Протилежний варіант обговоренню не підлягає: подібне співіснування загрожує всій системі доволі великими негараздами.

Як би ми не вимагали ретельно слідувати посадовим інструкціям і виконувати свої функціональні обов'язки точно, вчасно і якісно, людина не може бути зведена до рівня машини. У світовому менеджменті навіть є таке поняття, як «італійський страйк», коли працівник на робочому місці починає буквально слідувати своїм посадовим інструкціям, не виходячи за їх межі ані на крок, з урахуванням щонайменших вказівок, що в свою чергу призводить до ступору в функціонуванні всієї організації. Пам'ятаєте класику кінематографу з випадком інвентаризації у невмирущій комедії Е. Рязанова «Службовий роман»? І неперевершений коментар секретарки у відповідь на зауваження зама з приводу крадіжки робочого часу: «У них такий самий робочий час, як і у нас з вами».

Таких прикладів навколо безліч, що свідчить про відсутність в більшості організацій сформованого сприятливого морально-психологічного клімату, довіри, підтримки, досвіду спільної роботи в єдиному колективі, відсутність команди та командного духу. Цю ситуацію цілком реально виправити, і клімат в колективі можна формувати і виховувати, усуваючи перешкоди, виробляючи лояльність співробітника до організації та керівництва.

Перед тим, як змінювати атмосферу в колективі, варто оцінити те, що вже існує на даний момент. Об'єктивне вимірювання можна здійснити на основі запропонованих нижче питань:

- чи подобається вам ваша робота, хотіли б ви її поміняти?
- якби вам зараз довелося шукати роботу, чи зупинили б ви свій вибір на теперішньому місці?
- чи достатньо ваша робота для вас цікава і різноманітна?
- чи влаштовують вас умови на робочому місці, чи задовольняє вас якість обладнання, яке ви використовуєте в роботі?
- наскільки вас задовольняє оплата праці?
- чи маєте ви можливість підвищувати свою кваліфікацію, чи хочете скористатися такою можливістю?
- чи влаштовує вас обсяг роботи, яку вам доводиться виконувати, чи не перевантажені ви?
- чи доводиться вам працювати в позаробочий час?
- що в організації спільної діяльності колективу ви запропонували б змінити?
- як би ви оцінили атмосферу в вашому трудовому колективі (дружні стосунки, допомога, взаємоповага, довіра або заздрість, нерозуміння, напруженість у відносинах)?
- чи влаштовують вас стосунки з вашим безпосереднім керівником?
- чи часто виникають у вашому колективі конфлікти?
- чи вважаєте ви своїх колег кваліфікованими працівниками? Відповідальними?

- чи користуєтеся ви довірою і повагою у ваших колег?

Навіть невеличкий аналіз надасть можливість зрозуміти, що не влаштовує працівників найбільше, з якими проблемами вони стикаються в колективі, на що звертають увагу у відносинах, а що, ймовірно, цілком задовольняє. Слід лише пам'ятати, що проведення опитування має бути анонімним та проводитися у друкованому вигляді: ви ж, певно, захочете отримати реальне відображення ситуації, а не «загальний одобрямс».

Покращення психологічного мікроклімату в колективі – процес системний, планомірний, довгостроковий і доволі важкий. Методи, що дозволяють відносно швидко змінити атмосферу в колективі:

1) *Налагодження процесу комунікації*. Більшість проблем в колективі виникає через те, що люди не можуть або не хочуть пояснювати один одному свої позицію/рішення/дію. Чимало перешкод викликає також нерозуміння спільної мети (а іноді й неусвідомлення того факту, що вона така спільна). Отже, чим якіснішим буде зворотний зв'язок і чим краще ви налагодите канали комунікації членів колективу між собою, тим менше пліток і непорозумінь виникатиме. Відповідно, тим прозорішими і комфортнішими будуть стосунки. Для початку можна запропонувати колегам просто обмінятися думками з приводу подолання негараздів, далі – шляхом ухвалення спільних рішень – цілеспрямовано йти до поставленої мети. Навіть якщо все вдасться не одразу, сам факт об'єднання людей навколо вирішення чогось принципово важливого для всіх буде спонукати їх до формування командного духу та підтримки, підтримає віру в себе.

2) *Мистецтво схвалення*. Метод «батога і пряника» якщо і не зник цілком, то вже починає відживати. А звичка критикувати і дорікати аж ніяк не хоче полишати керівників. Перебуваючи у ситуації постійного страху за можливі помилки, орієнтуючись на досягнення планових «гарних» показників і недопущення «поганих» результатів, співробітники втрачають креативність, ініціативність та впевненість. Тож робіти треба акцент на успіхах, навіть щонайменших. Чим частіше звертатимете увагу на нехай і незначний, але прогрес, тим сильніше співробітники віритимуть у кінцевий результат. Чим більше позитиву в кожному робочому процесі, тим лояльніше члени колективу будуть ставитися до невдач або недоліків один одного. Таким чином, користь для побудови комфортного клімату, очевидна.

3) Особливого значення для відчуття комфорту в колективі набуває *рівень задоволеності роботою*. Чим цікавіше і різноманітніше завдання, над якими ви працюєте, чим більше в вас є можливостей зростати в професійному та кар'єрному плані, тим вище задоволеність людини, тим нижче, відповідно, її бажання бути своєрідним «подразником» для інших. Тут чималу *роль відіграють всі засоби матеріального і нематеріального стимулювання співробітника*. Грамоти, премії, похвали, додаткові дні відпочинку, навчання підвищують відданість людини власній справі та організації. Привабливість роботи безпосередньо залежить від можливості самореалізації на даному місці, спроможності досягти бажаних цілей. При цьому часто на задоволеність роботою впливають навіть не стільки заробітна плата і ймовірність отримання додаткових нематеріальних бонусів, як характер взаємовідносин з колегами, шанобливе ставлення з боку керівника, допомога і підтримка, що існують всередині згуртованої команди.

4) *Умови праці*: чим більше фізичних незручностей відчуває на своєму місці співробітник, тим дратівливішим він ризикує стати. На атмосферу впливає навіть рівень шуму і ступінь забрудненості робочого місця. Це швидко зрозуміли в Японії, де призначається премія за найчистіше робоче місце, а за сміття на столі штрафують. Введіть у себе в колективі правило щодо обов'язкового прибирання робочого місця кожного разу наприкінці дня – і скандалів в колективі з приводу загублених олівців чи раптово зниклих бланків стане у рази менше.

5) Впливає на колектив і *навколишнє середовище за межами вашої установи*: економічна та політична ситуація, настрої в суспільстві. Чим більш прогнозованими є обставини за вікном, тим спокійніше і легше почуватимуться члени колективу. Варто не забувати, що всі ми живі люди. Якщо, наприклад, у вашій місцевості оголосили штормове попередження, навряд чи варто вимагати від працівника, щоб він повністю сконцентрувався на робочому завданні, а навколо нехай хоч «земля горить». Неминуче всі будуть перебувати подумки вдома, з рідними, турбуватися за них. У цей момент краще не наполягати на терміновій та важливій роботі — інакше конфлікт неминучий.

6) обходьте стороною деякі «критичні» теми у спілкуванні, зокрема, обговорення політичних уподобань та прихильностей; релігійних переконань (протистояння та конфлікти систем цінностей — одні із найгостріших протиріч в історії людства); аспектів особистого, приватного

життя (родинні стосунки та справи, ситуації з близькими — досить делікатна тема); заробітної плати та фінансових проблем; стану здоров'я власного та інших осіб (репутація постійного скаржника непродуктивна для спілкування; підсвідомо ми схильні вважати, що хвора людина є неповноцінною для сумісних контактів); вчинків та зовнішності інших людей (особливо за умови їхньої відсутності). Зрештою, намагаймося не наслідувати принцип більшості наших телевізійних новин: «чим гірше — тим цікавіше». Адже наше життя насправді рясніє чудовими інфоприводами: кіно, театр, різноманітні виставки, природа та мандрівки і ще безліч тем, які викликають купу позитивних емоцій;

7) пам'ятайте слова великого Сенеки: «Хто не знає, в яку гавань пливе, для того немає попутного вітру». Працуйте за чітким і конкретним планом (надмірно загальний план практично не виконується і, відповідно, здатен зіпсувати настрій навіть найзавзятішому оптимісту);

8) з трьох небезпек: помилка, перестраховка, бездіяльність найменша — перша. Не бійтеся помилятися: зрозумівши помилку, її можна виправити. А перестраховка та бездіяльність напевно позбавлятимуть вас авторитету;

9) розвивайте в собі почуття контролю над емоціями, виробляйте звичку стримуватися, не втрачати самовладання. В психології є так званий ефект зараження: сильний, оптимістично налаштований працівник і в навколишніх вселяє спокій і впевненість в успіху справи, заражає ентузіазмом. І навпаки, неспокійний, неврівноважений колега нервує себе і оточуючих, часто псує їм настрій з самого початку робочого дня, тим більше, якщо ще й ситуація тому сприяє;

10) підґрунтям для здорових відносин з колегами є взаємна повага; несправедливість та упередженість ведуть до втрати довіри;

11) намагайтеся відшукувати раціональне зерно навіть у недобррозичливій критиці на вашу адресу. Хтось з видатних мислителів казав, що «противник, який шукає ваші помилки, корисніший, ніж друг, який бажає їх приховати»;

12) критикуйте конструктивно і обов'язково саме ідею, яку промовляє людина, а не носія цієї ідеї;

•13) розмовляючи з колегою, не дозволяйте собі відчужено дивитися у вікно, переглядати папери, які не стосуються бесіди, барабанити пальцями по столу, виказуючи нетерпіння. Такі, на перший погляд, дрібниці є доволі частою причиною формування неприязних стосунків поміж колегами;

14) жартуйте самі і дозволяйте жартувати іншим. Незлобивий, доброзичливий гумор створює атмосферу невимушеності та довіри, робить навіть монотонні обов'язки легшими та більш продуктивними;

15) прагніть якомога менше використовувати займенник «я», а більше говорити «ми». «Я» — остання літера не лише в абетці, а й в колективі.

І наприкінці трохи філософії. Більшість людей все життя вирішують своєрідну дилему: повністю проявити себе як особистість, досягти всього задуманого і при цьому не піти на гострий конфлікт з суспільством, жити в у злагоді та мирі з оточуючими, не порушуючи їх інтересів. Мудреці давно переклали цю проблему у вигляді тези: «Якщо я не за себе, то хто за мене? Але якщо я лише за себе, для чого я?». Дотримуючись такого принципу, намагаймося зберегти цей баланс таким чином, щоб і себе проявити, й інших не образити.