

Вищий навчальний заклад «Український католицький університет»

Факультет суспільних наук

Кафедра управління та організаційного розвитку

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до дипломного проекту (магістерської роботи)

магістр

(освітній ступінь)

на тему: «Організаційна культура та її місце в адаптації нових співробітників в
неприбутковому секторі»

Виконала: студентка II курсу, групи СУН18/М
спеціальності 073 «Менеджмент»

Цвікілевич К.В.

Керівник: Рождественський А. А.

Рецензент: Борщевський В. В.

Львів – 2020

Цвікілевич К. В. Організаційна культура та її місце в адаптації нових співробітників в неприбутковому секторі. Магістерська робота: (073 «Менеджмент») / К. В. Цвікілевич / Український католицький університет. Кафедра управління та організаційного розвитку; Наук. Кер.: А. Рождественський, PhD, викладач Львівської бізнес-школи УКУ (LvBS), виконавчий директор Центру Лідерства УКУ, бізнес-консультант – Львів: УКУ, 2020. – 76с.

Анотація. У роботі розкрито питання сутності, рівнів, типів та функцій організаційної культури, а також її місця в процесі адаптації нових працівників. Досліджено теоретичні аспекти поняття організаційної культури та її вплив на адаптацію нових співробітників в бізнес-організаціях та неприбуткових організаціях (на базі дослідження адаптаційного процесу шістьох організацій). Запропоновано загальні принципи формування положення про адаптацію нових працівників в неприбутковому секторі.

Ключові слова: організаційна культура; артефакти; засадничі цінності; фундаментальні бачення; адаптація новачка; типи організаційної культури: клановий, адхократичний, ринковий та ієрархічний; положення про адаптацію нових співробітників; welcome book.

Abstract. The paper discusses the nature, levels, types, and functions of organizational culture, as well as its place in the process of adopting new employees. The work offers the study of theoretical aspects of the concept of corporate culture and its influence on the adaptation of new employees in business organizations and non-profit organizations (based on the research of the adaptation process of six organizations). As a result, the author compiles a list of fundamental principles for shaping the onboarding process for new employees in the non-profit sector.

Keywords: organizational culture; artifacts, espoused values, basic assumptions; newcomer adaptation, types of organizational culture: clan, adhocracy, market and hierarchy; onboarding; welcome book.

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Розділ 1. Теоретичні аспекти поняття «організаційна культура».....	8
1.1 Поняття організаційної культури.....	8
1.2 Типи організаційної культури.....	12
1.3 Рівні організаційної культури.....	17
1.4 Функції організаційної культури.....	26
Розділ 2. Вплив організаційної культури на адаптацію нових співробітників в організаціях.....	30
2.1 Вплив організаційної культури на адаптацію нових співробітників в бізнес - організаціях.....	37
2.2 Вплив організаційної культури на адаптацію нових співробітників в неприбуткових організаціях.....	44
Розділ 3. Загальні принципи формування положення про адаптацію нових працівників в неприбутковому секторі.....	55
Висновки.....	69
Перелік використаних джерел.....	72

ВСТУП

Актуальність теми магістерської роботи зумовлена розглядом та аналізом малодослідженої теми впливу організаційної культури на адаптацію нових співробітників в різних організаціях. Дослідження пропонує переосмислення підходів до інтеграції та соціалізації нових співробітників, особливо в структуру неприбуткових організацій, для подальшого підвищення ефективності роботи новачків та досягнення ними очікуваних результатів в коротший термін.

Очевидно, що фундаментальні дослідження організаційної культури і практик управління людськими ресурсами, які окремо досліджують ідентифікацію та зміну організаційної культури компанії, та створення дієвого процесу адаптації нових співробітників, вже давно існують. В контексті аналізу теоретичних аспектів поняття організаційної культури та її проявів в організаційних процесах, в якості класичних праць, на які посилається автор, використано книги Едгарда Шейна: «Організаційна культура та лідерство: побудова, еволюція, вдосконалення» та Кіма Камерона та Роберта Куїна: «Діагностика та зміна організаційної культури». Ці книги допомогли ідентифікувати рівні, типи та функції організаційної культури, а також її місце в процесі адаптації нового співробітника.

Грунтовне дослідження Майкла Армстронга «Практика управління людськими ресурсами», яке детально описує засади, практики, процеси, розвиток системи управління людськими ресурсами, стало підставою для обґрунтування важливості процесу інтеграції, що має на меті адаптувати новачка до культури організації для його ефективнішої діяльності. Проте, ані в цих працях, ані в інших джерелах, автори не акцентували увагу на дослідженні системи адаптації та формуванні положення про адаптацію нових співробітників, включно з welcome book, у неприбуткових організаціях, що на сьогоднішній день є надзвичайно важливим питанням, через активний розвиток неприбуткового сектору в Україні.

Мета дослідження: окреслити загальні принципи формування положення про адаптацію нових працівників у неприбутковому секторі на підставі дослідження впливу організаційної культури на адаптацію новачків в організаціях, з метою створення рекомендаційного матеріалу з переліком конкретних пунктів, що має на меті спростити процес інтеграції новачків у неприбуткові організації та зробити його максимально ефективним.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати теоретичні аспекти поняття та складових організаційної культури.
2. Проаналізувати вплив організаційної культури на адаптацію нових співробітників в організаціях.
3. Сформувати загальні принципи формування положення про адаптацію нових працівників в неприбутковому секторі, з врахуванням його культурних особливостей.

Об'єкт дослідження: організаційна культура та її вплив на адаптацію нових співробітників в організаціях.

Предмет дослідження: структура та імплементація процесу адаптації нових працівників в неприбуткових організаціях на території України.

Методи дослідження: теоретичний та емпіричний. Теоретичний метод було використано під час дослідження та аналізу визначень основних понять, викладу зібраних фактів та створення теоретичного узагальнення. В той час як за допомогою емпіричного методу дослідження було здійснено спостереження, фіксацію фактів та визначено закономірні зв'язки між окремими явищами в описаних нижче організаціях.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробці загальних принципів формування положення про адаптацію нових працівників в неприбутковому секторі. Дана робота вперше демонструє можливий спосіб

адаптації подібних положень відповідно до потреб та реалій неприбуткового сектору на території України.

Практичне значення одержаних результатів. Третій розділ роботи являє собою рекомендаційний посібник з переліком необхідних пунктів для проведення ефективного адаптаційного процесу в неприбуткових організаціях, що вже готовий до впровадження в робочий процес.

Обсяг та структура роботи.

Загальний обсяг роботи складає 76 сторінок; обсяг основного тексту становить 71 сторінка.

Робота складається з трьох розділів, а саме:

1. Теоретичні аспекти поняття «організаційна культура».
2. Вплив організаційної культури на адаптацію нових співробітників в організаціях.
3. Загальні принципи формування положення про адаптацію нових працівників в неприбутковому секторі.

В першому розділі викладено хронологію та різноманітність досліджень аспекту організаційної культури, починаючи від першої згадки, закінчуючи класичними сучасними дослідженнями; виділено та описано: чотири типи організаційної культури: клановий, ієрархічний, ринковий та адхократичний; три рівні організаційної культури: артефакти, засадничі цінності, фундаментальні уявлення; ключові функції організаційної культури:

1. Формування, накопичення, передача, збереження цінностей.
2. Формування системи знань організації.
3. Формування системи внутрішньої комунікації та зв'язків організації.
4. Формування системи зовнішньої комунікації та зв'язків організації.
5. Закладання цілей організації.
6. Формування культури перебігу всіх процесів в організації.

В другому розділі приділено більше уваги процесу адаптації (його поняттю, цілям та особливостям відповідно до типу організації), та важливості наявної організаційної культури для якісного викладу її засад новому співробітнику в процесі його інтеграції в колектив. В якості наочних прикладів інтерпретації та впровадження процесу адаптації залежно від напрямку діяльності організації, її масштабу та типу організаційної культури, було описано по три бізнес та неприбуткових організацій, що в той чи інший спосіб стикнулись з проблемами інтеграції нових працівників та реагують на ці виклики в особливий спосіб.

Третій розділ присвячено визначенню, опису та систематизації загальних принципів формування положення про адаптацію нових працівників в неприбутковому секторі. Особливу увагу приділено впорядкуванню та смислового наповненню посібника для новачка, так званого welcome book. Метою розділу було показати працівникам неприбуткового сектору можливість швидко та ефективно адаптувати нового працівника, навіть за відсутності відповідного спеціаліста, але за умови проведеної командної роботи та наявних колективних бачень в команді.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОНЯТТЯ «ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА»

1.1 Поняття організаційної культури

Концепція «культури» протягом десятиліть досліджувалась філософами, культурологами та антропологами, проте і по сьогоднішній день не існує спільної думки щодо її значення. Не дивно, що коли цю концепцію почали застосовувати в організаційних дослідженнях, то тлумачень природи та значення організаційної культури (далі - ОК) виявилось чимало.

Поняття ОК, як складової ефективного менеджменту та успішної організації, сформовано лише в другій половині ХХ століття. Мері Джо Хетч, почесна професорка Гетеборзької школи бізнесу, економіки та права в Гетеборзькому університеті, у своїй статті [111] «Динаміка організаційної культури» та в книзі [10] «Організаційна теорія...» зазначає, що першим це поняття ввів Елліот Джакус в 1951 році у книзі «Зміна культури фабрики» [14] в контексті досліджень, аналізу та зміни поведінки найманих працівників британської компанії «Case», яка займалась виробництвом, продажем та обслуговуванням металевих підшипників, з 1948 по 1950 роки. Його розуміння ОК звучить наступним чином «Культура підприємства - це те, що увійшло в звичку, що стало традиційним способом мислення і способом дії, що більшою або меншою мірою поділяють всі працівники підприємства і те, що повинно бути засвоєно і хоча б частково прийнято новачками, щоб нові члени колективу стали «своїми».» [42]

Протягом наступних років дослідники організаційного розвитку підприємств все частіше почали звертати увагу на важливість культури, що характерна для тої чи іншої інституції в контексті здоров'я всієї організації [42]:

- в 1974 році А. Д. Елдрідж и А. Кромбі в своїй книзі «Соціологія організацій» зазначають, що «під культурою організації слід розуміти унікальну сукупність норм, цінностей, переконань, зразків поведінки і т. п., які визначають

спосіб об'єднання груп і окремих особистостей в організацію для досягнення поставлених перед нею цілей»;

- в 1981 році Х. Шварц та С. М. Девіс у статті «Відповідність корпоративної культури та стратегії бізнесу» пишуть, що «культура організації являє собою комплекс переконань і очікувань, поділюваних членами організації. Ці переконання і очікування формують норми, які значною мірою визначають поведінку в організації окремих особистостей і груп»;

- того ж року Вільям Оучі в книзі «Теорія Z : чим повинен відповісти американський бізнес на японський виклик», що була визнана одним з бестселерів за версією New York Times, пояснює, що сенс роботи організації швидше за все передається через загальну культуру, яку поділяють ключові менеджери та певною мірою всі працівники. Він окреслює визначення організаційної культури як набору символів, церемоній та міфів, що комунікують основні уявлення про цінності та переконання організації її членам [20];

- в 1982 році К. Голд у статті «Управління успіхом: порівняння приватного та державного секторів», опублікована в журналі «Огляд державного управління» [21], ідентифікує культуру організації як унікальні характеристики особливостей організації, що відрізняють її від інших представників галузі;

- того ж року М. Пакановський і Н. О'Доннелл-Тружиліо опублікували статтю «Комунікація та організаційна культура» [17] в «Західний журнал вербальної комунікації (The Western Journal of Speech Communication)», де розмірковують про те, що ОК - «це не просто одна із складових проблеми, це сама проблема в цілому. На наш погляд, культура - це не те, що організація має, а те, чим вона є.»

- в 1983 році Л. Смірчич опублікувала статтю в журналі «Квартальна адміністративна наука» під назвою «Поняття культури та організаційного аналізу», де ідентифікувала ОК як те, що «являє собою надбані системи сенсів, що передаються за допомогою природної мови та інших символічних засобів, які

виконують репрезентативні, директивні і афективні функції і здатні створювати культурний простір і особливе відчуття реальності»[42].

- в 1985 році французькі дослідники С. Мішон та П. Штерн у своїй книзі «Соціальна активізація (La Dynamisation sociale)» описують ОК як «сукупність поведінки, символів, ритуалів і міфів, які відповідають цінностям підприємства, і передаються кожному члену з вуст в уста в якості життєвого досвіду» [42];

- в 1985 році В. Сате в своїй книзі «Культура та пов'язані з нею корпоративні реалії» [25] каже, що «культура являє собою набір важливих установок (часто таких, що не можна вербалізувати), поділюваних членами тої чи іншої команди. Ці найважливіші поняття складаються з норм, цінностей, підходів та переконань» [42];

- в 1985 році Е. Шейн у книзі «Організаційна культура та лідерство» дає наступне визначення ОК «це сукупність колективних базових правил, винайдених, відкритих або розроблених певною групою людей в міру того, як вони вчилися вирішувати проблеми, пов'язані з адаптацією до зовнішнього середовища і внутрішньою інтеграцією, розроблених досить добре, для того щоб вважатися цінними» [42];

- в 1986 році Р. Морган у книзі «Образи організації» розглядає культури в метафоричному сенсі та зазначає, що «це один із способів здійснення організаційної діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій та інших засобів передачі основних цінностей, переконань, ідеології, що спрямовують діяльність підприємства в потрібне русло» [42];

- в 1991 році Г. Хофстеде написав у своїй книзі «Культури та організації: Програмне забезпечення для розуму», що «у широкому сенсі організаційна культура - колективне програмування думок, яке відрізняє членів однієї організації від іншої» [42];

- в 1998 році М. Армстронг у книзі «Практика управління людськими ресурсами» називає ОК моделлю цінностей, норм, переконань, норм та допущень,

які, можливо, не висловлені, але формують те, як люди себе поведуть і як вони діють. Цінностями називається те, що вважається важливим в поведінці людей та організації. Норми - це письмово зафіксовані правила поведінки [33];

- в 1999 році К. Камерон та Р. Куїнн у своєму дослідженні «Діагностика та зміна організаційної культури» зазначили, що культура організації проявляється в тому, що для неї є цінним, в стилі лідерства, мові та символах, процедурах та повсякденних нормах, а також в тому, як визначається успіх. Іншими словами, все те, що визначає унікальність характеру організації [38];

- в 2002 році Д. Мацумото в комплексному дослідженні феномену культури з психологічної точки зору «Психологія та культура», зазначив, що ОК - це «динамічна система правил, що поділяють члени організації. Такі правила включають в себе різноманітні психологічні конструкти, наприклад, відносини, цінності, переконання, норми і поведінка. Це щось більше, ніж просто поведінкові практики, які ми спостерігаємо в повсякденній виробничій діяльності. Вона має відношення до глибоко вкорінених цінностей і переконань, які вважають важливими для себе не тільки окремі працівники, але й вся організація» [41].

На цих визначеннях перелік далеко не завершено, але вже зараз можна зробити висновок, що, не дивлячись на відмінність між аспектами дослідження організаційної культури, різноманітність методів дослідження, компаній, країн, працівників та їх субкультур - всі визначення ОК об'єднує те, що культура організації - це сама організація: її цінності, її історія, її бачення, що безпосередньо впливають на взаємодію працівників всередині організації та їх реакцію на зовнішні виклики.

Враховуючи те, що більшість сучасних досліджень так чи інакше беруть за основу працю Едгара Шейна «Організаційна культура та лідерство», як ту в якій найкраще сформульовано концептуальні рамки для аналізу та втручання в культуру організації, в даній роботі в якості класичного визначення ОК буде використано тлумачення Шейна, а саме: Організаційна культура - це форма

існування організації, що проявляється через її поведінку у внутрішньому середовищі і по відношенню до суб'єктів зовнішнього середовища. Культура групи може бути визначена як патерн колективних базових уявлень, що набуває група при вирішенні проблем адаптації до змін зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, ефективність якого виявляється достатньою для того, щоб вважати його цінним і передавати новим членам групи в якості правильної системи сприйняття і розгляду названих проблем [7].

З цього визначення очевидно, що ОК є унікальною в кожній організації, отже будь яка інституція потребує особливого підходу до аналізу ОК, її ідентифікації та змін. Більше того, наявність в організації культури, зовсім не означає, що деякі відділи, підвідділи і т.д. не можуть мати своєї субкультури. Водночас, варто розуміти, що культура організації накладається на вже існуючі цінності, принципи, поведінку та інш. окремого індивіда, що потрапляє в ту чи іншу організацію. Ці аспекти аналізу культури стали причиною створення не малої кількості способів ідентифікації та класифікацій ОК: від тестувань та опитувань до поділу на рівні та підрівні; від розуміння типу особистості кожного члена команди до частоти та тривалості нарад; від аналізу стану робочого офісу до особистої історії лідера\ки організації... Для досягнення кінцевої мети даної роботи необхідно розглянути рівні ОК, адже сутність діяльності організації її цінності, місія, стратегія та організаційна структура - перше про що необхідно знати новому працівнику.

1.2. Типи організаційної культури

Для того щоб почати аналіз ОК та познайомитись з організацією (або краще зрозуміти інституцію в якій (чи з якою ви вже працюєте), перш за все необхідно визначити до якого типу ця організація належить. В своїй книзі «Діагностика та зміни організаційної культури» [38] Кім Камерон та Роберт Куїнн на шляху до повноцінного аналізу організаційної культури намагались спростити спосіб

вимірювання організаційної ефективності. Проаналізувавши дослідження Джона Кампбелла та його колег [38], які запропонували список з тридцяти дев'яти індикаторів, що визначають, на їх думку, вичерпний набір вимірювачів організаційної ефективності, вони визначили певні групи індикаторів, для спрощеного способу ідентифікації ключових факторів ефективності. В результаті вони створили «Рамкову конструкцію конкуруючих цінностей», що зображена на схемі 1.1.

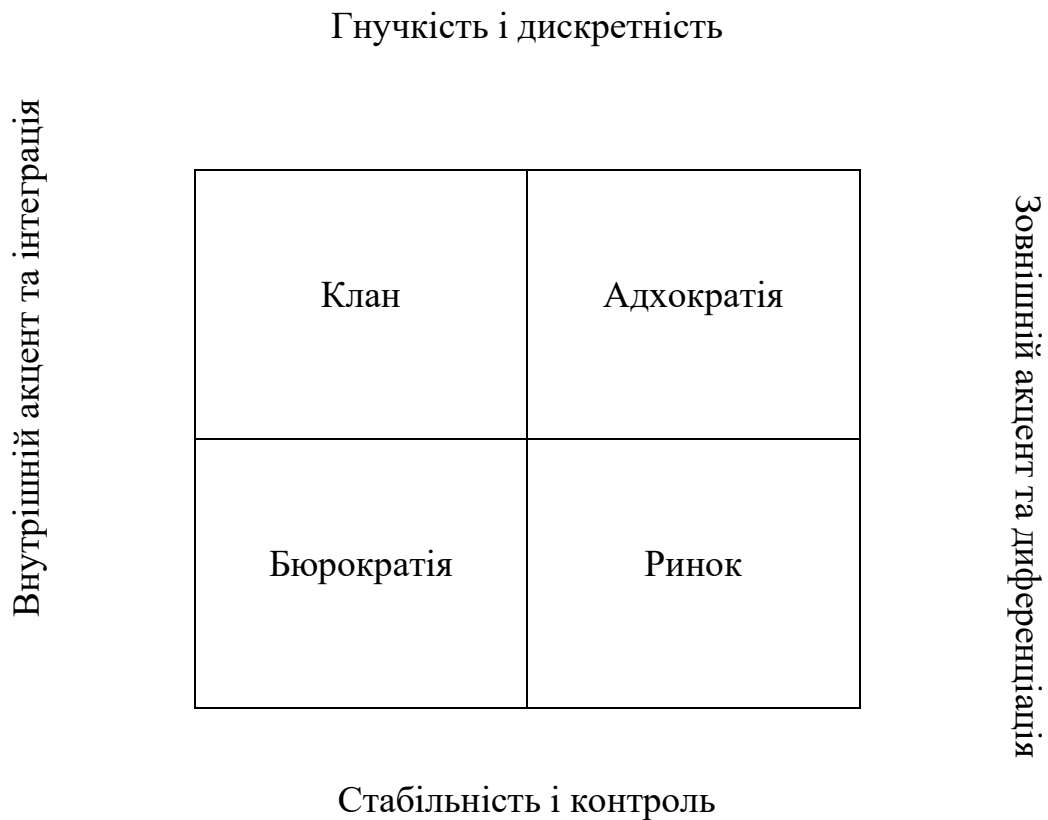


Схема 1.1

Власне, представлена система та сформовані нею квадрати (в центрі), виглядають досить грубо для пояснення різниці між орієнтацією та конкуруючими цінностями організацій. Тим не менш, завдяки такій візуалізації, вони визначили чотири явно відмінних типи культури. Це означає, що кожен квадрат представляє собою осередок базових уявлень, орієнтації та цінностей, тобто саме тих елементів, що створюють організаційну культуру.

В такому разі, за Камероном та Куїнном, існують чотири головних типи культури: ієрархічна (бюрократія), ринкова, кланова та адхократична.

Ієрархічна культура є відображенням класичних понять менеджменту, організаційної структури та управління. Відповідно до досліджень Макса Вебера [38], ця культура характеризується наявністю правил, спеціалізації, системи відбору по оцінках, ієрархії, роздільної власності, знеособленням та обліку. Ці атрибути широко використовувались організаціями, головною ціллю яких було забезпечити рентабельне, надійне та передбачуване виробництво продукції.

Організація з ринковою культурою в свою чергу орієнтована на зовнішнє оточення (в основному її увага фокусується на операціях із зовнішнім клієнтами, включно з постачальниками, споживачами, підрядниками і т.п.) На відміну від ієрархії, де внутрішній контроль підтримується правилами та централізованими рішеннями, ринок працює, передусім використовуючи механізми ринкової економіки. Це означає, що головний фокус ринку налаштований на проведення операцій, таких як обміни та продаж, з іншими клієнтами з метою досягнення конкурентної переваги. Прибутковість, кінцеві результати, перевага на ринку та безпечні споживацькі бази є головними цілями бізнесу організації.

Кланова культура отримала свою назву через те, що нагадує організацію сімейного типу. Організації такого типу культури пронизані цінностями та цілями, що поділяють всі її члени, а також відрізняються високим рівнем згуртованості, співучасті та сприйняттям організації як «ми». Такі інституції більше схожі на великі родини, аніж на об'єкт економічної діяльності. Замість правил та процедур ієрархії або конкуруючих прибуткових центрів ринку, притаманними характеристиками фірм кланового типу є командна робота, програми інтеграції найманих працівників в бізнес та корпоративні обов'язки перед ними. Основні уявлення кланової культури полягають в тому, що з зовнішнім оточенням краще налагодити співпрацю, організовуючи командну роботу та піклуючись про підвищення кваліфікації найманих працівників; споживачів краще сприймати в

якості партнерів; головне завдання менеджменту полягає в делегуванні найманим працівникам повноважень та полегшенні умов їх діяльності в бізнесі; прояв відданості справі та організації.

Наймолодшим типом ОК є адхократична культура, що отримала свою назву від латинського виразу (*ad hoc* - з цією метою; з нагоди), та характеризує певну тимчасову, спеціалізовану та динамічну організаційну одиницю. Головною ціллю адхократії є пришвидшення адаптивності, забезпечення гнучкості та творчого підходу до справи в ситуаціях, яким притаманна невизначеність, двозначність та (або) перевантаженість інформацією. Найбільший виклик, перед яким опиняються подібні організації, є необхідність у виробництві новаторської продукції та послуг, так само, як і швидка адаптація до нових можливостей. На відміну від ринку чи ієрархії, адхократія не використовує централізовану владу та авторитарні взаємини. Влада переходить від індивіда до індивіда або від однієї цільової бригади до іншої в залежності від проблеми, яку необхідно вирішити в конкретний момент. Тут яскраво проявляється акцент на індивідуальності, заохоченні до ризику та вмінні передбачати, адже майже кожен працівник адхократичної організації опиняється причетним до виробництва, спілкування з клієнтами, досліджень та розвитку. Це динамічне, підприємницьке та творче місце праці, де люди готові жертвувати собою та йти на ризик.

Користь цієї конструкції полягає в тому, що за допомогою примітивного методу аналізу ви можете ідентифікувати тип культури організації, тип лідера, визначити критерії ефективності та притаманну організації теорію менеджменту, оскільки ця конструкція сформульована на базі фундаментальних припущень про те, як працюють організації. Це яскраво зображено на схемі 1.2 [38].

Ці знання є необхідними для відносно швидкої адаптації нового працівника та його введення в роботу організації.

ГНУЧКІСТЬ ТА ІНДИВІДУАЛЬНІСТЬ

Тип культури: Тип лідера: Критерії ефективності: Теорія менеджменту:	КЛАН Ментор Вихователь Друг Згуртованість Моральний клімат Розвиток людських ресурсів Участь зміцнює відданість справі	Тип культури: Тип лідера: Критерії ефективності: Теорія менеджменту:	АДХОКРАТІЯ Новатор Підприємець Провидець Результат на передовому рубежі Творчість Ріст Новаторство передує новим ресурсам
ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ ТА ІНТЕГРАЦІЯ		ЗОВНІШНЄ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ТА ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ	
Тип культури: Тип лідера: Критерії ефективності: Теорія менеджменту:	ІЄРАРХІЯ Координатор Наставник Організатор Рентабельність Вчасність Гладке функціонування Контроль сприяє рентабельності	Тип культури: Тип лідера: Критерії ефективності: Теорія менеджменту:	РИНОК Жорсткий наглядач Суперник Виробник Ринкова доля Досягнення цілі Поразка конкурентів Конкуренція сприяє продуктивності

КОНТРОЛЬ ТА СТАБІЛЬНІСТЬ

Схема 1.2

1.3. Рівні організаційної культури

Існують різні моделі організаційної культури, стилі управління, види організацій, але в будь-якому разі їх ОК можна проаналізувати за трьома рівнями культури за Шейном. У вищезгаданій книзі «Організаційна культура та лідерство» [7] Шейн пропонує аналізувати культуру за декількома рівнями: артефакти, засадничі цінності, фундаментальні уявлення. Суть такого аналізу полягає в тому, щоб дослідивши зовнішні прояви культури та базові уявлення членів організації для тлумачення так званої сутності культури, ідентифікувати колективні цінності, норми та правила, що використовуються носіями даної культури для представлення її як самим собі, так і іншим.



Схема 1.3 [7]

Артефакти - це поверхневі прояви організаційної культури: те, що ми можемо побачити, почути та відчути, коли опиняємось у новій групі з незнайомою культурою. Приміщення та офіси організації, мова якою спілкуються в колективі, продукти діяльності організації, притаманний працівникам стиль одягу, атмосфера

всередині колективу, інтерпретація цінностей, зовнішні ритуали, церемонії, а також поведінка тої чи іншої групи людей та інш. - яскраві приклади артефактів ОК будь якої організації.

Особливістю цього рівня культури є те, що його найпростіше ідентифікувати, але досить складно розтлумачити. Тобто ми можемо побачити та почути багато речей, які характеризують особливості організації, проте не можемо зрозуміти їх значення та природу. Справа в неоднозначності інтерпретацій: тобто щоб зрозуміти точне призначення та сенс того чи іншого предмету\ритуалу\традиції, нам необхідно провести комплекс дослідження всіх трьох рівнів ОК.

Говорячи про адаптацію нового працівника в організацію, дуже важливо чітко проговорити цінності організації, її місію та хоча б поверхневі бачення. Це необхідно для того щоб працівник міг правильно розтлумачити унікальні артефакти вашої організації, адже якщо робити перші висновки лише з поверхневого аналізу, то можна неправильно зрозуміти деякі робочі процеси. Наприклад, однією з цінностей вашої компанії є постійний розвиток працівника. Для цього ви створюєте різноманітні можливості для навчання та підвищення кваліфікації команди. Новий працівник може не скористатися такою ініціативою з різних причин: зокрема, він буде боятись, що це завадить йому виконувати основні обов'язки, або подумає, що це якась перевірка керівництва на наявність вільного часу під час робочого дня, який він використовує не за призначенням. Чи ваша компанія налаштована на результат і вам абсолютно все одно де ваші працівники будуть виконувати свою роботу: в офісі, вдома, в кафе..., головне, щоб вона була виконана вчасно та якісно. Проте, новому працівнику це невідомо і він може сприймати відсутність деяких людей на робочу місці як безвідповідальне ставлення до виконання поставлених завдань, що створить певне непорозуміння всередині колективу, чи призведе до неякісної роботи нового працівника. Ці приклади досить примітивні, але намагаються пояснити, що ті речі, які є самі собою зрозумілими всередині організації - дуже часто є відкриттям для людей

ззовні. Обговорення, а можливо і прописання таких традицій організації може сприяти швидшій адаптації нового працівника та його більш ефективній діяльності.

Зasadничі цінності - ті цінності, що сприяють виробленню нормальних стандартів організації щодо її внутрішніх процесів, взаємодією з клієнтом та її діяльності загалом, як зараз, так і в майбутньому [3]. Іншими словами, це ті висновки, ідеї та бачення, що були оголошені лідерами\засновниками чи навіть членами груп чи організацій, та сприяють зниженню рівня невизначеності в критичних ситуаціях.

Зasadничі цінності можуть кардинально відрізнятись по смислового навантаженню, навіть в межах однієї організації:

- ті, що відповідають фундаментальним уявленням та являються результатом пережитого досвіду лідера\засновника\команди;

- ті, що суперечать фундаментальним уявленням та являються наслідком певних претензій.

Спершу розглянемо примітивний приклад цінностей організації, що формуються методом «спроб та помилок». Припустимо, у підприємства «Х» почав знижуватись рівень продажів. Один з керівників, в якості вирішення проблеми, запропонував активізувати рекламну діяльність, вважаючи, що вона буде сприяти підвищенню показників. Припустимо, що ця команда вперше зіштовхується з подібною ситуацією, отже вона мусить обговорити та підтвердити чи спростувати дане твердження. Якщо ж група переконається в тому, що запропонований спосіб вирішення проблеми є ефективним, то пропозиція «використати рекламу як засіб для підвищення попиту на продукт організації» зазнає певних змін в контексті її сприйняття колективом.

За Шейном, спершу ця думка перетвориться в групове переконання, а згодом стане груповим уявленням, за умови що дії, зумовлені цим переконанням будуть все ще успішними. Процес такої трансформації, що відбувається лише тоді, коли

запропоноване рішення зберігає свою дієвість, призводить до того, що члени групи забувають, що колись прийняття такого рішення було спірним та непередбачуваним. Таким чином, лише ті пропозиції, що піддаються фізичній або соціальній перевірці та забезпечують надійне рішення певних групових проблем, можуть трансформуватися в уявлення.

Згодом відповідні погляди та морально-етичні правила залишаються усвідомленими та чітко сформульованими. Вони виконують нормативну чи моральну функцію, регулюючи поведінку членів групи в тих чи інших ключових ситуаціях та привчають новий склад команди до вже усталених моделей поведінки. Набір таких цінностей, що знаходять своє втілення в організаційній філософії, може слугувати орієнтиром та моделлю поведінки в складних чи невизначених ситуаціях. Такі цінності багато в чому зумовлюють поведінку, що можна спостерігати на рівні артефактів.

Якщо ж формуванню цінностей не передують накопичення та пережиття певного досвіду, то вони можуть відображати тільки так звані проголошені цінності [7, с. 39]. Це привселюдно заявлені сформульовані та передбачувані цінності. Вони досить чітко визначають, що саме буде озвучувати індивід чи окрема група людей в цілому переліку ситуацій, але не можуть відповідати їх безпосередні дії. Таким чином, компанія може заявляти, що вона з повагою ставиться до свого споживача та прагне того, щоб її продукція відповідала найвищим стандартам якості, однак ці заяви можуть лише вводити в оману.

Якщо засадничі цінності відповідають базовим уявленням, то їх прояв у формі принципів організації повсякденного робочого процесу та реакції на критичні ситуації сприяють консолідації групи. Згодом такі цінності стають засобом самоідентифікації та вираженням суті місії. Необхідно чітко розрізняти вище згадані види засадничих цінностей. Зазвичай цінності, що суперечать базовим уявленням, не формують жодної системи, деколи їх елементи є взаємовиключними або ж ніяк не пов'язаними з поведінкою організації та її членів

в дійсності. В такому випадку цілий перелік аспектів поведінки часто не знаходить пояснення, внаслідок чого нам здається, що ми не можемо зрозуміти ОК інституції в цілому. Для того, щоб перейти на глибший рівень дослідження культури, нам необхідно краще зрозуміти категорію базових уявлень.

Фундаментальні уявлення - це відповідь на питання «чому саме так?». Це така собі душа ОК будь якої організації, що береже в собі історію організації та її лідерів, переконання, уявлення, бачення та несвідомі рішення засновників. Цей рівень культури потребує найприскіпливішого дослідження, адже без нього майже неможливо зрозуміти походження, глибину та сенс інших двох рівнів. Згідно концепції Шейна, фундаментальні уявлення організації є для членів групи настільки очевидними, що варіювання поведінки в рамках даної культурної одиниці зводиться до мінімуму. Насправді, якщо група притримується якогось базового уявлення, то поведінка, що базується на інших уявленнях, буде здаватися членам групи незрозумілою. Наприклад, команда, базове уявлення якої полягає в тому, що індивідуальні права мають перевагу перед правами членів групи, не зрозуміє чим саме керувався учасник групи, що вирішив пожертвувати собою заради спільних інтересів, навіть якщо без цієї жертви група зазнала б збитків\поразки. Тобто фундаментальні уявлення, зазвичай, не викликають у нас заперечень чи сумнівів, і саме тому вони дуже важко піддаються змінам. Культура, як набір базових уявлень, визначає на що конкретно ми маємо звертати увагу, в чому сенс тих чи інших предметів та явищ, якою має бути емоційна реакція на те, що відбувається довкола, до чого слід докладати зусилля в тій чи іншій ситуації.

Для того, щоб краще зрозуміти, яким чином неусвідомлені уявлення можуть спотворювати сприйняття реальності, розглянемо наступний приклад. Коли ми бачимо людину під час робочого дня не на своєму робочому місці, здебільшого, перша думка що нам спадає - це те, що вона нехтує виконанням своїх обов'язків, ба більше, байдикує у робочий час. Навряд чи ми спробуємо зрозуміти, що в

даний момент її робота вимагає віддаленої зустрічі, або ж вона взагалі вирішила працювати з дому, при тому не менш ефективно. Уявімо на хвилинку, що цю ситуацію вже встигли обговорити в колективі, тож подібне уявлення властиве вже не одному індивіду, це вже частина культури цієї групи. Наслідком такої ситуації може стати підняття питання про проблему «ледарів» на організаційному рівні, що буде мати на меті забезпечення належної відвідуваності та зайнятості. Тож наступного разу, коли підлеглий спробує дати запит керівництву на виконання частини своєї роботи віддалено, йому, скоріш за все, відмовлять тільки тому, що не будуть розглядати такий спосіб виконання необхідних завдань ефективним чи дієвим взагалі.

З іншого боку, помилковим є припущення що всі працівники однаково мотивовані та достатньо компетентні, для того щоб дозволяти їм працювати на постійній основі так, як їм заманеться. Якщо робота члена організації виявилася неефективною, то ми вирішимо, що його посадові обов'язки не зовсім відповідають його здібностям, замість того, щоб збагнути що цей працівник байдикує чи просто некомпетентний в конкретному завданні. Якщо ж співробітник вирішить попрацювати з дому, колектив розгляне це як прагнення виконати свої обов'язки, не дивлячись на обставини що змушують його залишитись вдома.

В обох випадках наше сприйняття ситуації може бути викривленим: десь загато цинізму, а десь ідеалізму. Тим не менш, схожі уявлення, що стосуються сфери людської діяльності, стають фундаментальними для створення управлінських та контрольних систем. Адже, коли в основу взаємодії з працівниками закладені ті чи інші базові уявлення, члени колективу з часом починають вести себе відповідно до цих уявлень, для того щоб простір їх роботи був стабільним та передбачуваним [7, с.41].

Є ще один надзвичайно важливий нюанс: кожен член нової групи приносить свій культурний «багаж», що він здобув у попередніх командах. Більше того,

кожна людина має свої, унікальні незбагненні уявлення, що мають відношення до фундаментальних аспектів існування, якими можуть бути природа людини та людських стосунків, відносна важливість роботи, сім'ї та саморозвитку, природа сім'ї... Так само не варто забувати про субкультуру всередині самої людини, що сформувалась у відповідному оточенні, зі своїми правилами, правами, віросповіданням, поглядами, вихованням, можливостями і т.д. І кожного разу опиняючись в новій команді людина примирює в собі ці різні аспекти культури і в результаті інтегрується в колектив та організаційну структуру, чи ні. Проте, кожен новий член групи та взаємодія з новими проявами культури, спричиняють можливість творення власної історії колективу, що може змінити частково чи повністю уявлення, що пов'язані з важливими ділянками досвіду організації\ відділу\ групи людей. Власне, з таких нових уявлень і буде складатись культура чи субкультура конкретної групи.

Детальний аналіз саме цього рівня ОК є надважливим, адже якщо дослідник не зможе розшифрувати патерн базових уявлень, він не зможе ані правильно розтлумачити артефакти, ані дати реальну оцінку прийнятими групою цінностям. Іншими словами: суть культури групи можна визначити лише на рівні фундаментальних уявлень, що лежать в основі її діяльності. Очевидно, що подібний аналіз має бути багаторівневим та брати до уваги велику кількість нюансів та особливостей, що стосуються як організації так і окремого індивіда.

На схемі 1.4, що була впорядкована Чадом Ренандо (науковим співробітником Австралійського центру досліджень підприємництва (Australian Centre for Entrepreneurship Research); професійним фасилітатором, оратором, тренером та дослідником, а також гуру, який займається картографуванням та вимірюванням впливу підприємців по всій Австралії) яскраво зображено

культуру у вигляді трьох шарів уявлень, що говорить про необхідність комплексного та глибинного підходу до дослідження ОК будь якої організації¹.

Власне, формальне визначення ОК говорить нам про те, чим являється ця культура, але не визначає зміст культурних уявлень, причин їх появи та ті факти, що сприяють їх збереженню. Для цього ми можемо використати соціологічну модель поділу групових проблем, як виміру, що визначає культуру та її характеристики, яким треба приділити особливу увагу: виживання та адаптація в ситуації зміни зовнішніх умов існування групи; інтеграція внутрішніх процесів, що забезпечує можливість вищезгаданого виживання та адаптації. Іншими словами, ми маємо визначити основні проблеми, з якими зіштовхується будь яка команда з моменту свого створення і до моменту досягнення нею стадії зрілості та упадку, і лише після того дослідити які культурні виклики в середині організації призвели до таких наслідків, і що саме необхідно змінювати та вдосконалювати.

¹ Уявлення щодо питань зовнішньої адаптації: місія, стратегія та цілі; засоби для досягнення цілей (структура, системи, процеси); стратегії коригування та відновлення; механізми вимірювання результатів та «роботи над помилками»; цілі, що походять від місії.

Припущення щодо управління внутрішньою інтеграцією: повсякденне спілкування та концептуальні поняття; соціальні норми та ідентичність; нагороди та покарання; управління немислимим та пояснення “непояснюваного”; правила поведінки всередині колективу; влада, авторитет і статус.

Глибші культурні припущення: що таке правда?; час; простір; людська природа; властива людині діяльність; природа людських стосунків.

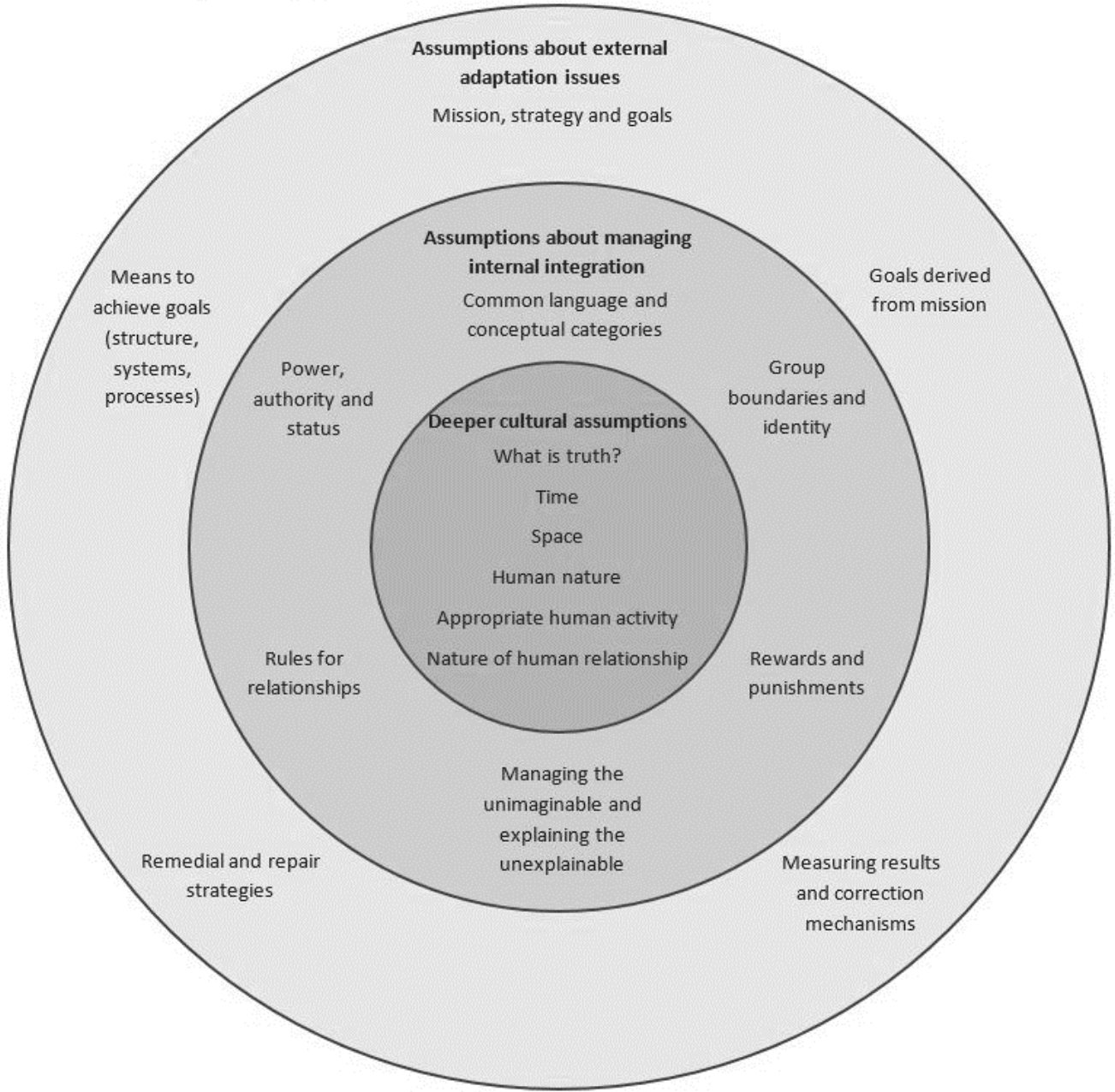


Схема 1.4

Культура за книгою Едгарда Шейна «Організаційна культура та лідерство»

1.4 Функції організаційної культури

Підсумувавши попередні підпункти, варто зазначити, що ОК має серйозний вплив на всі аспекти діяльності організації, тож не дивно, що деякі дослідники наділяють ОК певним переліком функцій, що має свій вплив на кожен напрямок діяльності та існування організації. Деякі дослідження, зазначають наступні функції ОК:

- охоронна - створює бар'єр від небажаних зовнішніх впливів;
- інтегруюча - та, що об'єднує людей і формує у них почуття причетності до організації;
- регулювальна - підтримує необхідні правила та норми поведінки і взаємовідносини членів групи, знижує рівень невизначеності в кризових ситуаціях;
- комунікаційна - відіграє важливу роль у встановленні контактів та полегшенні взаєморозуміння між людьми
- адаптивна - полегшує пристосування працівників до організації;
- орієнтуюча - спрямовує дію членів організації в потрібне русло.
- мотивуюча - створює необхідні стимули для дій [36]. Крім того, іноді виокремлюють ще й додаткові основні функції ОК: зберігальну, виховну, селективну, відтворювальну, змінюючу, стабілізуючу, оптимізуючу. Так само, існують деякі дослідження, що представляють базову модель універсальної сукупності функцій-завдань ОК, які можуть бути адаптовані для будь якої організації. Одна з таких моделей зображена на схемі 1.5 [46].

ФУНКЦІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ					
Формування, накопичення, передача, збереження цінностей	Формування системи знань організації	Формування системи внутрішньої комунікації та зв'язків організації	Формування системи зовнішньої комунікації та зв'язків організації	Закладання цілей організації	Формування культури перебігу всіх процесів в організації
<p>1.Формування цінностей.</p> <p>2.Передача, розповсюдження, засвоєння, зберігання цінностей.</p>	<p>1.Представлення спільних уявлень щодо діяльності організації та впровадження інновацій, проведення досліджень, розробок.</p> <p>2.Представлення умов щодо професійного зросту співробітників, підвищення кваліфікації, освіти.</p> <p>3.Забезпечення творчої активності персоналу.</p>	<p>1.Розробка внутрішніх зв'язків по вертикалі та горизонталі.</p> <p>2. Створення системи традицій, звичаїв та ритуалів.</p> <p>3.Культурна адаптація персоналу.</p>	<p>1.Здійснення зв'язку з громадськістю.</p> <p>2.Проведення зв'язку з урядом та державними організаціями.</p> <p>3.Налагодження та підтримка зв'язку з інвесторами, донорами, акціонерами, діловими партнерами.</p> <p>4.Формування позитивної репутації та привабливого іміджу організації.</p> <p>5.Розробка фірмового стилю.</p> <p>6.Реалізація соціальної місії організації.</p>	<p>1.Формування цілей організації.</p> <p>2.Формування критеріїв досягнення поставлених цілей.</p> <p>3.Управління системою цілей організації.</p>	<p>1.Формування культури праці робочого колективу.</p> <p>2.Формування культури організації робочого процесу.</p> <p>3.Забезпечення сумісності ОК та культури працівників.</p> <p>4.Формування культури виробництва товарів та послуг.</p>

Схема 1.5

На прикладі таблиці можна побачити, що наявність ОК, яка є дієвою в межах організації, впливає на вирішення двох основних типів проблем, з якими стикається будь яка група:

I - проблема виживання, зросту та адаптації до зовнішніх умов;

II - проблема внутрішньої інтеграції, якою визначаються рутинні функціонування та здатність до адаптації.

Водночас необхідно розуміти, що саме наявна культура організації може створювати серйозний спротив організаційному навчанню, розвитку, плановим змінам і лише її ідентифікація та серйозні зміни можуть дати можливість подивитись на ситуацію з іншого боку. Проте, чи потрібно кожній організації аж таке глибоке дослідження та зміни ОК? Важливо усвідомлювати один нюанс: розуміння та колективне бачення організаційної культури, ефективний та доступний процес інтеграції нових працівників і адаптації до діяльності, та взаємодії організації із зовнішнім світом - це речі, що важливі для будь якої організації: незалежно від її сфери діяльності, величини та кількості працівників. Але приходить момент, коли організація розвивається, штат збільшується, продукти примножуються і працювати так як було колись - відтепер не доступна розкіш для засновників. Тоді ОК перетворюється у щось більше, ніж сповідання цінностей, місії та бачень організації її засновниками та кількома найманими працівниками. ОК, як і її масштаби, глибина та важливість, росте разом з організацією, і лише тоді з'являються окремі процеси адаптації працівників не тільки в самій організації, а й по відділах, поділ функцій та завдань ОК відповідно до викликів, з якими зіштовхнулася організація та ваш колектив, зародження нових субкультур всередині організації, що не завжди будуть відповідати баченням, які ще недавно комунікували засновники та багато іншого.

Тим не менш, якщо б було завдання назвати одну головну функцію ОК, то це - формування консенсусу та колективних бачень всередині організації. Адже це і є суть ОК, це те, що ми передаємо новим співробітникам; те, від чого ми

відштовхуємось під час прийняття рішень; те, чим ми керуємось під час виконання робочих обов'язків; те, що врегульовує клімат всередині колективу; те, що приваблює нашого клієнта; те, що робить наш продукт особливим і те, що дає точне уявлення заради чого ми працюємо.

Підсумовуючи перший розділ можна зробити чотири висновки:

1. Організаційна культура - це форма існування організації, що проявляється через її поведінку у внутрішньому середовищі і по відношенню до суб'єктів зовнішнього середовища. Це те, чим керується організація в своїй повсякденній діяльності і що передається новому співробітнику в процесі його інтеграції в колектив. Організація не зобов'язана мати одну культуру. В залежності від масштабів організації, певні субкультури можуть бути притаманні ледь не кожному відділу чи підрозділу, адже вони мають різних керівників та історії, але вони все одно об'єднані фундаментальними уявленнями та засадничими цінностями організації.

2. Існують чотири типи культури: ієрархічна (бюрократія), ринкова, кланова та адхократична. Ієрархічна - характеризується наявністю великої кількості правил, знеособленням, забезпеченням рентабельного та передбачуваного виробництва продукції. Ринкова - орієнтується на зовнішнє оточення, результат, прибутковість. Кланова - відрізняється високим рівнем згуртованості колективу, цінностями, що мають певну тяглисть та цілями, що поділяє всі команда. Адхократична - характеризує певну тимчасову, спеціалізовану та динамічну організаційну одиницю. Головною ціллю адхократії є пришвидшувати адаптивність, забезпечувати гнучкість та творчий підхід до справи в ситуаціях, яким притаманна невизначеність, двозначність та (або) перевантаженість інформацією.

3. Існує три рівні ОК: артефакти, засадничі цінності, фундаментальні уявлення. Артефакти - те що ми можемо побачити, почути, прочитати при поверхневому дослідженні ОК інституції, але зможемо розтлумачити лише після

дослідження інших двох рівнів; засадничі цінності - цінності, що комунікує організація всередині та назовні, які були вербалізовані за рахунок пережитого досвіду організації та її засновників; фундаментальні уявлення - те, що пояснює наступні 2 рівні: це історія організації та її лідерів, їх переконання, уявлення, бачення та несвідомі рішення засновників.

4. ОК має безліч функцій, але основні: формування, накопичення, передача, збереження цінностей; формування системи внутрішньої та зовнішньої комунікації та зв'язків організації; адаптація нових працівників; закладання цілей організації; формування культури перебігу всіх процесів в організації і, найголовніше, - формування консенсусу та колективних бачень всередині організації.

РОЗДІЛ 2

ВПЛИВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА АДАПТАЦІЮ НОВИХ СПІВРОБІТНИКІВ В ОРГАНІЗАЦІЯХ.

Адаптація нового працівника та його інтеграція в робочий процес - це знайомство людини ззовні з новою ОК і ваше завдання зробити цей шлях максимально швидким, безболісним та ефективним. Для чого це потрібно, і чому саме адаптація є однією з основних функцій організаційної культури? (тут треба наголосити, що в роботі ми не розглядаємо психологічні, адаптивні та інтеграційні спроможності людей, що потенційно претендують на посаду в якійсь організації. Ми розглядаємо як саме адаптація впливає на ефективність роботи та залученість в діяльність організації нового співробітника).

Належна адаптація нових працівників (або працівників, що були переведені в інший відділ, чи змінили посаду всередині тої самої організації) сприяє швидкому та ефективному входженню індивіда в робочий процес, полегшує його знайомство та спілкування з командою, знижує рівень стресу, пов'язаного зі зміною робочого місця, підвищує рівень залученості працівника і, як наслідок, забезпечує компанії

фінансову вигоду [2]. Effective New Employee Socialization, 28 Meeting the Challenge of Human Resource Management: A Communication Perspective, 29 Routledge). Будь яка співпраця - це двосторонній зв'язок, результат якого залежить від дій обох сторін. В даному випадку, новачок - це майбутня опора вашої організації, чий фундамент, в якості його адаптації до робочого процесу, закладаєте саме ви, тож його майбутня віддача та ефективність, що можуть принести значну користь вашій організації, також залежить тільки від вас.

Адаптацію можна проаналізувати за трьома напрямками: організаційним, соціально-психологічним та професійним. Організаційна адаптація має на меті ознайомити нову людину з історією організації та її засновників, місією, візією, цінностями та певними нормами, яких дотримуються в організації та конкретній команді. Соціально-психологічний напрямок, в свою чергу, відповідає за знайомство індивіда з новим колективом, та готовність самого колективу до прийняття нового члена. До цієї частини адаптації входять, до прикладу, корпоративні заходи, до яких можна долучати нових співробітників, що допомагає відчутти новачку свою потрібність та причетність до діяльності організації навіть на перших стадіях знайомства. Що стосується професійної сфери, вона відповідає за порівняно швидке адаптуватися працівника до умов праці та вимог, пов'язаних з посадою, ознайомлення з організаційною структурою, розподілом обов'язків та поставленими перед ним завданнями [9].

Основними цілями адаптації є [8]:

- знизити рівень стресу та невизначеності при переході на нову роботу;
- мотивація нових працівників;
- ознайомлення нових працівників з історією, місією та цінностями організації;
- ознайомлення новачка зі звичаями та нормами організації;
- адаптація нових працівників до умов праці та їх посадових обов'язків;

- допомога новим працівникам в досягненні необхідного рівня ефективності в найкоротші терміни;

- залучення команди до сприяння адаптації нового члена, через його безпосереднє залучення до діяльності групи.

Серед організаційних факторів, що визначають перебіг адаптації, слід перерахувати: організаційну культуру, спілкування, систему заохочення та мотивації, організацію робочого процесу та кадрові процеси, притаманні організації.

Прийняття новачками засадничих цінностей організації, ознайомлення з місією, баченням та стратегічними цілями значно полегшують розуміння процесу функціонування організації в цілому та прискорюють процес інтеграції в новий колектив.

Спілкування є не менш важливим чинником, що визначає процес адаптації. Легкість та ініціативність колективу в спілкуванні з новачками створює сприятливі умови для роботи, знижує рівень стресу та допомагає новому члену групи відчувати себе в безпеці. Зворотній зв'язок на цьому етапі адаптації надзвичайно важливий, адже здатність вчасно почути та відреагувати на переживання, непорозуміння та питання, що турбують нового працівника, може попередити серйозні наслідки, такі як незадоволення своєю роботою та звільнення, через страх зміни діяльності, місце працевлаштування, боязнь бути несприйнятим новим колективом чи навіть несумісність з культурою нової організації. Деякі організації для контролю та попередження таких явищ впроваджують систему оцінювання новачками їх рівня інтеграції в організаційні процеси та колектив протягом усього процесу адаптації.

Кадрові процеси, що є унікальні для кожної організації, також є фактором, який визначає хід адаптації. Такі процеси охоплюють, наприклад, професійне навчання чи тренінги або ж коучинг чи наставництво. Для процесу адаптації навчання є досить типовим явищем. Воно може включати в себе як декілька

лекцій про ОК, так і цілий курс з деталізації процесу виробництва, або ж з уточнення напрямку та цілей вашої майбутньої діяльності.

Наставник, ментор або ж «buddy», є менш поширеним, але не менш важливим явищем в процесі адаптації. Це людина, яка певний період часу в контексті адаптації нового працівника допомагає йому швидше ознайомитись з робочими процесами, членами колективу та безпосередніми завданнями. Варіацій наставництва може бути безліч: наставник може бути один, чи декілька; це може бути спеціально підготовлена та навчена людина, чи просто один з членів колективу; він\вона можуть супроводжувати новачка протягом одного дня, чи протягом всього періоду адаптації та випробувального терміну; наставництво може передбачати якийсь стандартний пакет процедур або ж індивідуальний процес для кожного нового співробітника і т.д.

За дослідженням Клінтона Олівера Лонгенекера («Американський новатор у створенні високоефективних лідерів та організацій», видатний професор університету та директор Центру «Лідерства та Організаційної Досконалості» в коледжі бізнесу та інновацій університету Толедо [5]), який вивчав різні види коучінгу та наставництва, намагаючись визначити який з них призведе до підвищення ефективності та результативності діяльності нового працівника, зробив висновок, що індивідуальний підхід до новачка, який ґрунтується на його здібностях та мотивації, і є саме той необхідний вид коучінгу, якого потребують нові співробітники для кращої адаптації, та компанія, для отримання кращого та швидкого результату від працівника [15]. Суть цього твердження полягає в тому, що запровадити систему наставництва в організації мало для підвищення ефективності процесу адаптації. Якщо застосовувати однакові методи, систему та процес наставництва для всіх працівників, незалежно від їх посади, попереднього досвіду та очікувань з обох сторін, то ймовірність того, що вона задовільнить потреби нового працівника та підвищить рівень його задоволеності, надзвичайно низька. Автор стверджує, що для повноцінного менторства необхідно мати

спеціально навчених наставників, які будуть достатньо мотивовані для добросовісного виконання своєї роботи, а не готові в кращому випадку відповісти на питання новачка, якщо він не буде соромитись його задати. Такий формат співпраці може сприяти покращенню роботи досвідчених менеджерів та давніх членів організації, так як спілкування сприяє соціалізації, навчання сприяє розвитку педагогічних, комунікаційних та психологічних навиків працівника, пояснення діяльності та організаційних норм компанії сприяє їх кращому та глибшому розумінню, що робить з менеджерів якісних адвокатів цінностей, місії та культури організації, та підкріплює її репутацію як всередині установи, так і зовні. В той же час, індивідуальний підхід до наставництва новачків дозволяє краще зрозуміти нову людину, пізнати її потреби та очікування, відчуті новому члену певну спорідненість з організацією, відчуті себе потрібним та почутим, що дуже швидко мотивує людину та підвищує її рівень задоволеності своєю роботою, разом з рівнем її ефективності.

Та чи є однаковим процес адаптації для різних типів організацій? В першому розділі було згадано, що є чотири типи організаційної культури: клановий, ієрархічний, ринковий та адхократичний. Враховуючи те, що вони докорінно різняться у стилях лідерства, теорії менеджменту, постановці цілей та способах їх досягнення, а також перебігом усіх внутрішніх процесів, очевидно, що і процес адаптації, від рекрутингу, аж до оцінювання нових працівників, має свої особливості відповідно до кожного з чотирьох типів, що яскраво зображено на схемі 2.1 [45].

	Кланова	Ієрархічна	Ринкова	Адхократична
Рекрутинг	Акцент на відповідність корпоративним цінностям	Основна увага на кваліфікаційних вимогах та відповідності персонального рівня	Акцент на стресостійкість, орієнтацію на результат та бажання досягти результату	Акцент на творче рішення задач, здатність до навчання, схильність до самостійності в роботі та ініціативності
Соціалізація	Передача цінностей, інтеграція в колектив	Передача процесів, інтеграція в процеси відділу, компанії	Відсутність адаптації, або ж загальна інформація про продукт	Навчання та розвиток з першого дня, передача інформації про ресурси, яким може скористатися новий співробітник
Корпоративна культура	Акцент на підтримці корпоративних цінностей	Чітке прописання політики, місії та цінностей з метою «олюднення» орг. процесів	Відсутня або включає елементи конкуруючої боротьби	Акцент на самостійності, саморозвитку, постійному навчанні
Навчання	Не системне, за необхідністю	Системний процес, основна ціль якого-ефективна робота в процесній системі	Не системно, основна ціль-швидке покращення результату	Системне навчання, є можливості для саморозвитку та передачі знань
Система мотивації та заохочення	Відсутня або керівництво робить акцент на включеності персоналу в спільний результат: командна винагорода, партнерство	Система мотивації поєднує відповідь на питання: як працює конкретний співробітник і який результат його діяльності при виконанні необхідних процедур	Основний акцент та результат, а не на засобах його досягнення	Система мотивації та заохочення дуже гнучка
Оцінка	Частіше за все відсутня, так як оцінювати близьких людей об'єктивно майже неможливо	Основний результат – створення кадрового резерву. Процес дуже системний та бюрократичний	Як правило, її немає. Головна оцінка – досягнення результату	Основний показник оцінювання - якісний зворотній зв'язок та плани розвитку персоналу

Схема 2.1

Специфіка побудови процедури адаптації в залежності від типу організаційної культури

Організації кланового типу в процесі адаптації будуть робити основний акцент на соціалізацію нового співробітника, його розвиток та підтримку ним корпоративних цінностей. Крім того, важливе значення для адаптації до даної культури буде відігравати спілкування та менторство для швидшої інтеграції співробітника в новий колектив.

В організаціях ієрархічного типу більш уваги приділяється системі мотивації, ознайомленню з процедурами управління внутрішніми процесами організації. В цьому випадку організаційні процеси можна порівняти з роботою якоїсь машини: щоб розібратись у механізмі її діяльності необхідно дослідити інструкції. Крім того, через знеособлення робочого персоналу, відсутність швидкого кар'єрного зросту і цілеспрямованості на швидкий результат, для високої ефективності роботи таких компаній необхідно детально продумувати системи заохочення персоналу, здебільшого матеріальні.

Щодо організацій з ринковим типом культури, то тут увагу будуть приділяти процедурі підбору персоналу, так як здебільшого відсоток плинності кадрів в таких компаніях досить високий. Важливу роль у таких структурах відіграють процеси мотивації та заохочення, що в свою чергу орієнтовані на досягнення результату в найкоротші терміни з найбільшою користю для організації. Також важливим аспектом ОК в даному випадку є конкуренція, що проявляється як між співробітниками так і в формі взаємодії організацій подібного типу культури між собою.

Адхократичний тип культури особливий тим, що в таких організаціях багато ресурсу спрямовано на навчання та розвиток персоналу, а також на стимулювання їх до саморозвитку та ініціативності. Очевидно, що рекрутинг в цьому випадку відіграє дуже важливу роль, адже підбір відповідного персоналу вимагає прискіпливого підходу, хоч варто підкреслити, що часто потрібні люди самостійно знаходять ці компанії досліджуючи та слідкуючи за результатами їх роботи, що організація демонструє на ринку, або ж через елементарне спілкування.

Для кращого розуміння відмінностей процесів адаптації від типу організації, її ОК, рівня розвитку, її клієнта, ідеї та місії далі буде наведено по три приклади бізнес-організацій та неприбуткових організацій, що діють на території України, де буде описуватись їх бачення на процес інтеграції нових працівників. Варто звернути увагу, що аналіз адаптаційного процесу наведених організацій не є кінцевою метою написання роботи, а є прикладом для кращої візуалізації певних відмінностей вищезгаданого процесу.

2.1 Вплив організаційної культури на адаптацію нових співробітників в бізнес-організаціях.

«ІТ-ринок став одним з головних напрямків з експорту послуг в Україні та приносить близько \$5 млрд на рік. Згідно зі звітом СЕЕ за 2019 рік, сектор розробки програмного забезпечення у країні виріс на 19% в 2018 році.» [50]. За даними ІТ Ukraine, кадровий резерв фахівців ІТ-індустрії в Україні становить 185 000 осіб.

Уявімо, що приблизно 4,5 тис. з них працюють на ІТ-компанію «Х»², що провадить свою діяльність ще в 12 країнах світу та має біля 300 клієнтів. Організація функціонує в 4 містах України, кожне з яких має від 1 до 4 офісів. Команда організації, в той чи інший спосіб, працює над розробкою, дизайном та створенням інноваційних продуктів на запити своїх клієнтів, що відповідали б на виклики сучасного світу. Всі офіси мають відмінне спрямування своєї діяльності, відповідно до чого відбувається підбір персоналу. Таким чином, є загальна система адаптації персоналу та індивідуальна.

Незалежно від кількості нових працівників, кожного понеділка на конкретну годину у відповідного менеджера закладено час на проведення презентації про компанію для новачків. Якщо не брати до уваги процес рекрутингу, проходження

² Згідно з умовами Угоди про нерозголошення, що є юридичним договором, укладеним між двома або більше сторонами з метою нерозголошення певної інформації конкретними особами, автор не має права вказувати в роботі назву організації

співбесіди та отримання відповіді про те, чи вас взяли на роботу, то саме з цієї презентації і починається процес адаптації. Переважно ця стадія адаптації займає до 2 годин часу і має на меті ознайомити нових працівників з історією організації, її структурою, клієнтами, партнерами, проектами, офісами. Після презентації новачки відправляються на екскурсію до фінансового відділу, де керівник їм пояснює засади та ключові точки фінансової співпраці між організацією та її працівниками (спосіб нарахування ЗП, відпускних, оплати лікарнях, відряджень і т.д.). Наступна година першого дня адаптаційного процесу присвячена знайомству з відділом забезпечення, який відповідає за надання працівнику всіх необхідних інструментів для початку роботи: комп'ютер, канцтовари, настільні квіти, за бажанням та інше. Офіс працює на схемою «реакція на запит». Робочий простір новачка вже обладнаний усім необхідним, але для комфортного перебування працівника на своєму робочому місці, він має можливість звернутись до працівників відділу забезпечення з проханням надати йому додаткові атрибути.

По завершенню процесу загальної адаптації, нових працівників відправляють у відповідний офіс для ознайомлення з його робочим місцем, колективом та проектом. На робочу місці працівника вже очікує комп'ютер, на пошті вже є привітальне повідомлення з презентацією, яку бачили пару годин тому, на столі лежить роздатковий матеріал: папери з паролем до комп'ютеру та особистої пошти; коротка статистична довідка про організацію; довідник з можливими шляхами кар'єрного зросту; «welcome-book» - посібник для нового співробітника. Така книжечка являє собою перелік прописаних та непрописаних норм, що сповідує організація, а також є певною відповіддю на питання, що можуть виникнути в новоприбулої людину, відповідно до специфіки роботи організації. В даній організації всі документи, політики та правила прописані лише англійською мовою. Це зроблено з огляду на те, що вона має підходити для працівників всіх офісів, незалежно від того в якій країні вони знаходяться, а також виступає у вигляді бар'єру, через який має переступити новий працівник для повноцінного

функціонування всередині організації, комунікації між працівниками та з клієнтами, ефективного виконання поставлених завдань. Вже на початку адаптації стає ясно, чи володіє людина відповідним рівнем знань мови, та чи готова вона розвивати свої знання.

Щодо так званої «welcome book», то вона включає в себе: інформацію про доступ до комп'ютерів та мережі організації (що включає інструкцію з користування внутрішніми телефонами, інструкцію з використання google calendar для резервації приміщень і прийняття запрошень на зустрічі, наради; інструкція з реєстрації у внутрішній портал організації; посилання на сторінки організації в соціальних мережах); коротку довідку про організацію; інформацію про навчання для новачків; коротку інформацію, про людей з якими вони будуть контактувати в процесі адаптації: рекрутер та people partner (його робота передбачає контроль та підвищення рівня задоволеності співробітників, постійне мотивування та надання можливостей для росту працівника всередині організації); перелік важливих ресурсів; огляд політики безпеки та правил поведінки в офісі; мапу відповідного офісу. Ця книжечка створюється в якості такого собі внутрішнього довідника, щоб вичерпати часто повторювані питання: тут чітко вказано в разі чого і до кого можна звернутись, хто де сидить та де що розташовано, як себе поводити в офісі та спілкуватись із співробітниками і т.д. В контексті даної роботи, подібний документ можна розглядати як письмовий спосіб передачі деяких аспектів ОК.

Щодо системи мотивації та заохочення, то тут є певні варіанти. Під час адаптації працівник заохочується тим, що по закінченню випробувального терміну його ЗП суттєво збільшується. Крім того, приємним бонусом є видача продукції з логотипом організації, що дає можливість новачку відчувати себе частиною корпорації. Проте, після проходження випробувального терміну, коли новий співробітник стає частиною команди, що працює над певним проектом, організація не передбачає певних нагород по завершенню та успішному виконанню проекту. Система винагород - це ініціатива замовника. Якщо клієнту

сподобався процес виконання роботи та отриманий результат - він виділяє фінансову винагороду для всіх членів команди, спрямовану на командотворення, або ж закладає в бюджеті проекту один вихідний для всіх членів команди, що буде оплачено як повноцінний робочий день.

Процес менторства в цій організації теж дуже цікавий. Ментором новачка стає людина, що вже інтегрована в роботу конкретного проекту та пропрацювала щонайменше 1 рік в даній організації. Він\вона на своєму прикладі демонструють взаємодію з організаційними та технічними процесами, що будуть оточувати новачка найближчий період часу. Крім того, це перша людина, до якої може звернутись новоспечений працівник, якщо в нього виникають будь-які питання.

Така організація є яскравим прикладом адхократичного типу культури, адже тут ніхто не робить серйозного акценту на місію, візію та стратегію організації. В даному випадку ОК проявляється в створенні можливостей для постійного розвитку та самовдосконалення. Як і було зазначено вище, система мотивації тут досить гнучка, а позитивне оцінювання роботи та ініціативності працівника проявляється в тому, що його швидше рекомендують на нову посаду чи дадуть йому можливість проявити себе в команді, що працює над більш відповідальним та прибутковим проектом. В цій компанії важливість соціалізація нового працівника в колективі відходить на задній план, адже команди створюються ситуативно відповідно до отриманого замовлення від клієнта, тож процес соціалізації в даному випадку, є більш загальним та налаштованим на легке входження в колектив організації в цілому. Крім того, в контексті наставництва, залучено членів команди для ефективнішої адаптації працівника та відносно швидкого отримання від нього певних результатів. Це означає, що в цій організації адаптаційні процеси налаштовані на ознайомлення співробітника з історією та ОК компанії; адаптацію до умов праці; мотивацією; підтримку з боку співробітників; навчання. Але чи знижує така система адаптації рівень стресу для нового працівника? Як на мене, людина отримує надто багато інформації в

перший день роботи, а потім немає часу з нею ознайомитись та збагнути, через прагнення організації отримати від неї результати якнайшвидше. Купа правил, політик та переваг, що надає компанія своїм працівникам залишається за межами уваги новачка, що не робить цю інформацію менш важливою, але створює «кашу» в голові людини, особливо якщо вона абсолютно змінила сферу своєї діяльності. Тим не менш, такий прописаний та систематизований процес адаптації є рідкістю для українських організацій, які не мають офісів за кордоном, або не мають закордонних клієнтів, що явно не спрощує процес входження нового працівника в їх структуру.

В якості другого прикладу було взято досвід компанії N-iX [19] - постачальника аутсорсингових послуг з розробки програмного забезпечення та розробки ігор, які мають в своєму розпорядженні біля 1000 експертів. Ця компанія займає свою нішу на ринку вже 18 років та входить у топ 100 глобальних аутсорсингових компаній. Компанія займається постачанням програмного забезпечення, постачанням IT-рішень, допомагають іншим організаціям, що потребують інновацій і т. д. Штаб-квартира організації знаходиться в Україні у м. Львів.

Ця організація значно менша за розмірами, ніж попередня, але нічим не поступається в контексті процесу адаптації. Тут треба розуміти, що організація не виходила на ринок одразу з готовими та прописаними цінностями, положеннями, правилами, структурою, баченнями, а тим паче такими процесами, як адаптація нових працівників. Структуризація процесів та наймання спеціальних працівників, що відповідають за їх контроль - це ознака росту організації, яка за умови несвоєчасної ідентифікації необхідності цих змін може втратити свої позиції на ринку та понести серйозні збитки. Крім того, великий вплив на організаційні процеси компанії мають її клієнти та інвестори, які очікують від свого потенційного партнера відповідності певним стандартам, що є гарантими успіху та стабільності співпраці. Слід зазначити, що проаналізовані та прописані

організаційні, адаптаційні процеси і ОК є так само важливими для інвесторів та клієнтів компанії.

N-іХ так само притаманні два рівні адаптації: загальний та командний. Стосовного загального процесу адаптації, то він проходить відносно швидко: людина відвідує екскурсію офісом, ознайомлюється з цінностями (тут дуже чітко прописані цінності, такі як аргументованість, гнучкість та інноваційність) та місією організації; основними правилами, політикою та положенням, що включають в себе правила спілкування всередині колективу, політики щодо конфіденційності інформації наданої партнерами, клієнтами та інш.; знайомиться із організаційною структурою та загальним форматом діяльності організації. Всередині конкретної команди новачок проходить значно ґрунтовнішу адаптацію. Суть її полягає не стільки в соціалізації нового працівника, скільки в ознайомленні його з клієнтом та концепцією продукту, що організація створює для нього. Справа в тому, що кожна група відповідає за окремий проект, по виконанню якого розформовується, а її члени стають частиною нової, чи раніше створеної команди, що працює над новим замовленням. Таким чином, людина працюючи в цій організації проходить процес адаптації кожного разу як опиняється в новій команді. Цей процес часто стимулюється замовником, адже щоб зрозуміти суть продукту та мету його створення треба чітко розуміти клієнта. Відповідно процес «командної» адаптації крім стандартного пакету інформації, приклад якого в якості «welcome book» було наведено вище, процесу командного та індивідуального наставництва, має на меті ознайомити працівників з ОК клієнта, цільовою аудиторією компанії замовника, її потребами та проблемами, заради вирішення яких і було створено команду. Ця особливість організації була сформована виходячи з її ОК, що передбачає надання високоефективних та інноваційних послуг, які базуються на глибинному дослідженні потреб організації для найвищого ступеня задоволеності клієнта.

Третій приклад докорінно відрізняється від попередніх, бо являє собою відносно молодшу та невелику бізнес організацію. Мова йде про HR Studio Sofi Papirnyk [12] - організацію, що функціонує з 2015 року та надає послуги якісного підбору персоналу на найрізноманітніші посади для українських та іноземних партнерів. Сьогодні студія забезпечує повний пакет HR-послуг: розробляють процеси для ефективного менеджменту працівників, їхньої адаптації та мотивації, розробляють тренінги та тимбілдінги, надають консультації з професійного розвитку. Організація сповідує наступні цінності: відкритість, почуття гумору, професіоналізм, послідовність, стратегічність. На даний момент маленька компанія знаходиться на стадії активного росту, як в організаційному плані, так і в кількісному, що призводить до необхідності глибшого аналізу ОК та фіксованого адаптаційного процесу, який включав би в себе короткий екскурс в історію та діяльність організації загалом. Хоч зараз організація налічує відносно невеликий штат, доступна та швидка система адаптації є їх серйозною перевагою. Інтеграція нового працівника в колектив починається з екскурсії офісом, демонстрації робочого місця, та поверхневим знайомством із співробітниками. Так само, цей процес включає в себе трьохденне навчання, що являє собою короткий екскурс в діяльність організації, ознайомлення з ОК політикою, правилами та нормами організації, передачу отриманого організацією досвіду, отримання довідки про клієнтів та партнерів організації, демонстрацію методів, моделей та інструментів співпраці з клієнтом, короткі майстер-класи. В організації чітко прописані ключові показники ефективності, тож завдання наявного колективу посприяти якнайшвидшій адаптації нового працівника для його відповідності поставленим KPI та досягнення потрібних результатів у визначений термін.

Але що ж сприяло створенню системи адаптації та прописанню ключових положень ОК в досить маленькій та молодій організації? Так як HR Studio клієнтоорієнтована організація, що займається покращенням, розробкою та структуризацією системи співпраці між організацією та її працівниками, що

включає в себе процес адаптації, вони мають бути хорошим прикладом для клієнта, який показує необхідність та ефективність таких процесів всередині компанії, не залежно від її розмірів та кількості працівників. Крім того, кількість працівників, почала збільшуватись, а темп, в якому працює організація, тільки наростати, тож не адаптований працівник, ефективність чиєї роботи досягає бажаних результатів лише за кілька місяців, - явно не те що потрібно організації. «Деякі показники змінились в кращу сторону буквально за 2 місяці після початку осмислення цінностей, місії та візії організації,» каже Софія Папірник - засновниця організації, «Якість наданих клієнту послуг стала на порядок вище, за рахунок того, що ми стали чіткіше та прискіпливіше відбирати наших клієнтів та змогли ґрунтовніше скласти нашу пропозицію, що не могло не вплинути на підвищення рівня задоволеності клієнта.»

2.2 Вплив організаційної культури на адаптацію нових співробітників в неприбуткових організаціях.

Не секрет, що неприбутковий сектор в Україні має свої особливості. Перш за все, він є досить молодим: хоч Україна і незалежна вже 29 років, певний розквіт цього сектору приправ як раз на 2014 - 2015 рр., що було пов'язано із зміною влади, спрощенням процесу реєстрації та діяльності на законодавчому рівні, збільшенням закордонних грантів, що підтримували українські організації та проекти з одного боку, а з іншого - це феномен Майдану, війна та інтенсивний розвиток української свідомості. По друге - серед організацій неприбуткового сектору дуже часто зустрічаються кланові. Це зумовлено тим, що певна частка таких організації створюється друзями, знайомими чи родичами, яких об'єднує спільна ідея, що була сформульована лідером. По третє, для реєстрації неприбуткової організації, чи для отримання нею гранту, необхідно мати прописані основи ОК у вигляді місії, цінностей, візії, історії, мети діяльності, завдань і т.д. Це призводить до того, що організації створюють культурний

фундамент не для осмисленої та ефективної діяльності, а для досягнення зовсім інших цілей, що робить прописані твердження неактуальними та недієвими, а це, в свою чергу, призводить до відсутності колективних бачень серед членів організації, та їх діяльності врізнобій. По четверте, в Україні мало неприбуткових організації, що мають в своїй команді рекрутера чи HRa, а кожен із членів команди має і без того багато своїх завдань, щоб опікуватись ще й адаптаційним процесом чи прискіпливим відбором нових працівників. Відповідно, в невеликих неприбуткових організаціях кланового типу ця відповідальність лягає або на голову організації, або на виконавчого директора.

Для пояснення проблематики адаптаційних процесів я розглянула три приклади неприбуткових організацій, що так само як і в попередньому підрозділі, розташовані в послідовності від більшої до меншої, щоб продемонструвати як саме різняться адаптаційні виклики, що стоять перед ними.

В якості першого прикладу буде проаналізовано Українську академію лідерства (далі УАЛ) [47] - це Громадська організація, що створила 10-місячну освітню програму розвитку для випускників шкіл віком від 16 до 20 років, та провадить її в 7 осередках по всій Україні: Чернівці, Львів, Київ, Миколаїв, Полтава, Харків, Маріуполь. Під час навчання студенти проживають у кампусах Академії. Програма допомагає молоді знайти своє призначення, пізнати країну та світ, усвідомлено обрати майбутню професію та розкрити лідерський потенціал. В основі навчання лежать три елементи розвитку: фізичний, емоційний та інтелектуальний. Цінностями організації є: бути вільним, бути справжнім, бути мудрим, бути творчим, бути другом, бути, бо ми - Україна.

Учні та студенти, що потрапляють в УАЛ отримують багато можливостей для розвитку, знайомств, духовного, фізичного та інтелектуального росту. Протягом 10 місяців ментори та менеджери докладають максимум зусиль для того щоб по закінченню програми кожен учасник не тільки вийшов з академії самодостатньою та осмисленою особистістю, а й членом якоїсь «родини» та носієм її досвіду та

цінностей, причетність до якої він буде відчувати ще дуже довго. Такий результат можливо досягнути лише завдяки цілому переліку адаптаційних процесів, штучно та природно створених прецедентів для отримання колективного досвіду, глибоко продуманій навчальній програмі та злагодженому колективу. На перший погляд всі складові є невід'ємною частиною ОК організації. Але варто зацентувати увагу на 1 особливості: в УАЛ є 7 осередків. Це означає, що перед керівництвом організації постає серйозне питання: як, маючи осередки в різних містах, з різними працівниками, різними умовами, з різним сприйняттям суспільством ідеї УАЛ, зберегти ідентичність, цінності, бачення та ОК організації загалом? Для цього потрібен добре продуманий процес адаптації нових працівників, що включав би в себе не тільки ознайомлення з конкретним осередком, до якого вони будуть належати, а й поетапне введення працівника в особливості роботи УАЛу загалом.

УАЛ відноситься до тої невеликої кількості ГО, що мають свій HR відділ. Вони розробили такий собі посібник з політиками та правилами, що сповідує організація. Цей посібник включає в себе коротку історію УАЛу, норми та правила спілкування всередині колективу, вимоги до зовнішнього вигляду та поведінки працівника УАЛ, його права та обов'язки, пояснює процедуру отримання ЗП, нарахування відпустки, оформлення лікарняного листа, особливості медичної страховки і т.п. Але враховуючи, що УАЛ досить велика організація, що через гранти та закордонні інвестиції має багато своїх особливостей, посібник, що мав би полегшити інтеграцію нового працівника виявився міні-книжечкою на 60 сторінок, що позбавлена практичних порад щодо діяльності нового працівника. Це яскравий показник того що якщо й робити такий собі «welcome book», то він має бути доступний, лаконічний та мати практичні поради, які можуть допомогти новачку протягом випробувального терміну, а не лежати та збирати пил на робочому столі.

Крім посібника, УАЛ практикує двотижнєве навчання - «Школа менторів», кожного року на початку вересня. В контексті інтеграції нового працівника в культуру організації - це один з найефективніших засобів. Протягом двох тижнів новачки знайомляться із колективом організації та представниками всіх осередків, з засновниками та ідейними лідерами організації, детально вивчають підходи та методи взаємодії колективу Академії із студентами, проходять багато інструктажів, беруть участь у спортивних змаганнях та забавах, пізнають історію, цінності, бачення організації та їх імплементацію в повсякденне життя Академії. Після проходження двох тижнів такого інтенсивного адаптаційного процесу, людина точно розуміє чи їй підходить ця організація, чи вона хоче відчувати себе її частиною, чи знайшла спільну мову з колективом, чи готова реагувати на всі виклики, пов'язані з її новою роботою і т. п. В такому випадку, індивід має цілісне уявлення про організацію та готовий прийняти зважене рішення щодо подальшої роботи, так само як і керівництво має можливість ближче познайомитись з потенційним новим працівником. Єдина проблема полягає в тому, що це двотижнєве навчання відбувається лише раз рік, а отже ті працівники, що потрапили в організацію, наприклад, в жовтні, змушені чекати цілий рік для нормального знайомства з цілісною культурою організації, а не одного осередка, де вони безпосередньо працюють. Менеджер київського осередку УАЛ - Катерина Гладка, зазначає: «Кожен осередок адаптує людей на свій розсуд, що явно не сприяє розумінню концепції УАЛу. Наприклад, 2 місяці тому до нас потрапив новий працівник і йому порадили в якості адаптації прочитати 4 книги та подивитись відео. В результаті людина взагалі не розуміє де вона опинилась та що їй робити. Це призводить до того, що далеко не всі проходять випробувальний термін, адже ми працюємо з великою кількістю підлітків кожного дня, а це надзвичайно стресові умови, до яких треба бути готовим. У нас недавно стався інцидент: один з менторів накричав на студента. Ну ніби все ок, буває, але ми так не працюємо, бо інакше УАЛ не був би УАЛом. Часто буває так, що під час

проходження випробувального терміну люди дозволяють собі якісь абсолютно незрозумілі та недоречні речі, типу дурних жартів про УАЛ, або порівняння Академії із якоюсь «сектою». Наша ідентичність та культура взагалі для них недоступна, хоча при прийомі на роботу до них ніби доносяться наші цінності, місія, норми та переконання, але як ми бачимо, цього недостатньо, так що питання оновлення, а подекуди й впровадження, системи адаптації нового працівника в нашу спільноту, наразі стоїть дуже гостро.» Це яскравий приклад того, що ознайомлення працівника з цінностями організації, проходження бюрократичних питань через відділ кадрів та видача welcome book, не дуже ефективно впливає на знайомство новачка з новою ОК, внаслідок чого виникають певні непорозуміння, розбіжності в очікуваннях і баченнях всередині колективу, що в найгіршому випадку може призвести до звільнення працівника.

Другий приклад – це Громадська організація «Центр UA» (Centre of United Actions) [4] - це неприбуткова організація, що поєднує в собі аналітично-адвокаційне крило та моніторинговий хаб. Центр UA було засновано у 2009 році для просування європейських реформ, адвокації прозорості та підзвітності влади, а також сприяння підвищенню якості політики. Зasadничими цінностями організації є порядність, прозорість, відмінна якість, новаторство, повага до особистості, повага до Організації, фінансова відповідальність, об'єктивність. До списку проектів організації належать: громадський рух «Чесно» - найвпливовіша ініціатива з контролю, прозорості, підзвітності та відкритості політиків та партій; проект «Чітко» - працює над створенням системи контролю за використанням публічних фінансів; громадська ініціатива «Доступ до правди» - онлайн платформа, що дбає про відкритість публічних даних та запобігання цензури; міжнародний конкурс «Стоп Цензури! Громадяни за вільні країни» - у творчій формі привертає увагу до нагальних суспільних проблем; рух «Сильні громади» - розбудовує громадянське суспільство на Сході України; мережа центрів «Дій» - забезпечує надійний громадський контроль за діяльністю місцевих рад. Основна

мета діяльності організації – це реалізація реформ через повний цикл вироблення публічної політики: створення політичного порядку денного; консультації з зацікавленими сторонами та експертами; зелена книга проблем; біла книга рішень; слухання в комітеті ВРУ; парламентські слухання у ВРУ; голосування за законопроект.

Центр UA багато в чому завдячує закордонним грантодавцям, що були готові проспонсорувати їх діяльність, але для подачі грантової заявки та отримання коштів необхідно не просто вказати місію, візію та цінності організації, а продемонструвати жертводавцю прописану систему адаптації нових працівників, що символізує зрілість організації, точне розуміння спрямування її діяльності працівниками та осмисленість і структурованість внутрішніх процесів. Таким чином, було прийнято рішення щодо створення пакету інтеграційних заходів, а також чіткого формулювання ціннісної складової організації. Як можна було переконатись вище, засадничі цінності, мета та бачення, нехай у видозміненій формі, але працюють по сьогоднішній день, складаючи приємне враження про організацію та лаконічне і доступне розуміння її діяльності. Щодо адаптаційного процесу, то він є загальноорганізаційним, незалежно від того з яким проектом організації буде працювати новий співробітник, адже всі вони існують задля досягнення єдиної цілі Центру. Крім того, структура є відносно невеликою, тож інтегрувати людей окремо по відділах немає жодного сенсу. Більше того, на сьогоднішній день організація вкладає багато зусиль в побудову цілісної команди.

Процес інтеграції нового працівника в команду ГО Центр UA розпочинається із «ввідного дня», протягом якого новачок дізнається історію організації, знайомиться з її цінностями, командою, сферою та метою діяльності, процедурою прийому нового працівника на роботу, менеджером з адміністративної діяльності, працівниками фінансового відділу та бухгалтерії. Крім цього, новачок отримує перелік внутрішніх документів, серед яких є правила, норми та положення щодо діяльності організації, внутрішньої та зовнішньої комунікації, поведінки в команді

та інш. В організації відсутня практика систематизованого менторства, проте, протягом проходження випробувального терміну діяльність нового співробітника супроводжує його безпосередній керівник, що так само допомагає йому пристосуватися до нових посадових обов'язків та роботі в команді Центру. Та чи достатньо цих процедур для демонстрування ОК? Виконавчий директор ГО Центр UA, Андрій Андрушків, зазначає: «Нам необхідно приділяти більше уваги контакту з адмінменеджером та фінансистами, щоб людина мала якесь уявлення про інші відділи та мала широке уявлення про роботу. Мені не потрібні «кубічні» аналітики та SSMники у вакуумі: мені треба, щоб вони розуміли на яку ціль і заради яких результатів ми працюємо. У нас дуже часто виникають проблеми через відсутність колективного бачення. Ми часто керуємось нашими цінностями в конфліктних ситуаціях та нечіткостях в роботі, але цього замало. Люди готові виконувати завдання, але не завжди розуміють для чого вони це роблять, що саме по собі суперечить нашим баченням. Я підозрюю проблема в тому, що багато прописаних адаптаційних процесів не були використані в часі інтеграції нових співробітників через несерйозне ставлення до своєї роботи працівників, що відповідали за впровадження, розвиток та аналіз цих процесів. На сьогоднішній день ми працюємо над оновленням нашої системи адаптації, адже зовсім скоро наш штаб збільшиться на 30%, що вимагає від нас особливої прискіпливості та контролю процесу інтеграції новачків задля ефективної подальшої співпраці та уникання вищеописаних проблем.»

В даному випадку ми стикаємось із досить поширеним явищем не тільки в неприбутковому секторі, а й в усіх організаціях, де є прописана, але недієва система адаптації. В цій конкретній ситуації системі адаптації бракує практичності та командного процесу, що змусило б новачка відчувати певну причетність до організації та пробудило б цікавість до пізнання суті, мети та спільної ідеї діяльності спільноти. Можливо цю проблему могло б вирішити наставництво, але в його повноцінному прояві, та спільні наради, де декілька хвилин часу

присвячувалось би колективному обговоренню спільних бачень всієї команди. В будь якому разі, цей приклад дає нам зрозуміти, що комунікації цінностей, історії та цілей організації - недостатньо для ефективного інтегрування новачка в культуру організації, що призводить до небажаних наслідків.

Для демонстрації адаптаційних процесів в маленьких неприбуткових організаціях я взяла за приклад Громадську організацію «Інститут Українських Студій» [38] (далі ІСУ).

Організація була заснована в 2005 році львівським громадськими активістами та друзями Миколою Пехом і Андрієм Максимовичем. Микола втратив зір ще у дитинстві, проте це не завадило йому навчатися у Львівському національному університеті ім. І. Франка на факультеті міжнародних відносин, а також за програмами обміну в США та Великобританії. Разом хлопцям вдалось здійснити багато проектів, що зовсім не були пов'язані з правами людей з інвалідністю чи інклюзією. Метою організації було створення позитивного іміджу України за кордоном і розвиток молодих людей. Завдяки співпраці з програмою Erasmus+ (тоді вона називалась Youth in action) та European Voluntary Service команда Інституту отримала можливість відправляти своїх волонтерів на навчання закордон та проводити цікаві тренінги по всій території України. Окрім того, головними проектами організації були «Школа україністики» (щорічні школи з вивчення та поглиблення знань з української мови, культури та літератури) та «Пробіг заради дітей» (у 2006 році Андрій Максимович пробіг від східного до західного кордону України, збираючи кошти на медичне обладнання для новонароджених - зібрав 60 тисяч доларів).

В червні 2015 року Микола пішов з життя, але його ідеї та розпочаті проекти надалі втілюють в життя його друзі та однодумці. Навіть ті, що не були особисто знайомі з Миколою, знають про його громадську діяльність та приєднуються до ініціатив, започаткованих хлопцем. На цінностях Миколи та його друзів, їх баченнях, мріях та меті і побудована ОК Інституту та його оновлена діяльність.

Одним з перших проектів, який реалізувала організація після смерті Миколи - це велопробіг на велосипедах-тандемах для зрячих і незрячих (хлопець складав та подавав проектну заявку до цього проекту, але позитивна відповідь прийшла через два тижні після його смерті, тож команда вирішила проводити пробіг у пам'ять про нього). Цей проект став щорічним із назвою «Бачу! Можу! Дію!», а його учасники мають на меті подолати 3000 тисячі кілометрів шляху від Львова до Одеси і назад. Тоді ж, у 2015 році, почався проект «Сенсоотека» (спільний із бібліотечною системою Львова) - інклюзивний простір спільного зростання на базі бібліотеки у Стрийському парку, в якій по сьогоднішній день тривають ремонтні роботи. Цей проект включає багато локальних подій, курсів і т. п. Одночасно з цим проектом, команда почала розвивати ідею «Inclusive IT» - це дистанційна освіта з основ комп'ютерної грамотності, англійської мови та програмування, що в першу чергу спрямована на навчання незрячих людей. Сьогодні Inclusive IT - це соціальне підприємництво, що дає можливості для працевлаштування незрячих та займається тестуванням сайтів на веб-доступність. У 2018 році організація запустила проект «Made me think», який дає можливість людям будь якого віку, на даний момент це здебільшого 50+, розвивати свою акторську майстерність (вони вже створили 2 постановки і зараз працюють над розробкою документальної вистави). Крім цього, з 2019 року команда почала приділяти більше уваги навчанню для представників культурних інституцій (музеї, бібліотека та інш.), в контексті їх взаємодії з людьми з інвалідністю. Враховуючи те, що сфера діяльності організації докорінно змінилася, команда була змушена переглянути свої цілі, місію, мету та бачення. Таким чином, на сьогоднішній день метою організації є: залучення молоді та людей із вразливих груп до проектів; розвиток активності через творчість, освіту, технології.

Активний склад команди організації налічує до 10 людей, тож в них немає ресурсу, щоб виділити окремих людей для адаптації нових працівників. Більше того, новачки - рідкість для цієї організації, адже мало того, що зміни в складі

команди відбуваються не часто, ще й ті, що таки приходять в команду вже ознайомлені з її цінностями, історією та прихильні до її діяльності, оскільки раніше були волонтерами в тому чи іншому проекті організації. Таким чином, команда вирішила спростити систему адаптації та зробити акцент на інтеграції волонтерів. Виконавча директорка організації, Христина Канагіна, говорить: «Наші нові волонтери отримують аркуш із запитаннями про організацію, її історію, проекти та людей. Деякі з них серйозні, деякі жартівливі. Протягом кількох перших зустрічей, коли вони приходять до нас волонтерити, їхнє завдання - поспілкуватися з тими людьми, що вже є в організації і з'ясувати відповіді на питання. Це має деякі плюси: неформальне спілкування між новачками та членами колективу є дуже ефективним способом для початку розбудови простору довіри в нових стосунках, плюс новачок відразу бере на себе певну відповідальність за заповнення цього аркуша протягом визначеного терміну. Немає зайвого стресу, адже спілкування проходить у форматі, зручному для нового волонтера, та й тема для того щоб почати першу розмову вже є, що виступає чудовим icebreaker-ом для нових членів команди волонтерів. Крім того, так краще запам'ятовується та засвоюється базова інформація про нашу організацію.»

Нехай це і нестандартна система адаптації, але у випадку даної організації вона є дієва, тобто виконує поставлені перед нею завдання: соціалізує нових волонтерів, ознайомлює новачків з історією, цінностями та метою організації, знайомить їх з колективом та нормами спілкування, правилами взаємодії всередині колективу. Це означає, що немає ніякого значення в якому вигляді ви адаптуєте своїх працівників, головне щоб це було дійєво та приносило бажані результати. Більше того, не кожна організація потребує класичного способу адаптації. До прикладу, якби кожен волонтер отримував welcome book з прописаними правилами, політиками, історією та біографією членів організації, то це навряд би призвело до розуміння мети діяльності організації та явно не мотивувало би їх допомогти інституції в очікуваний від них спосіб. Це говорить

про те, що важливість неформального спілкування, довіри та людських стосунків закладено не тільки в цінностях, а й в фундаментальних уявленнях організації, що й мало свій вплив на створення такої адаптаційної процедури.

Отже, ми розглянули поняття адаптації нових працівників та вплив організаційної культури на цей процес в бізнесі та неприбуткових організаціях і висновки з цього розділу наступні:

1. Адаптація нового працівника та його інтеграція в робочий процес - це знайомство людини ззовні з новою ОК і ваше завдання зробити цей шлях максимально швидким, безболісним та ефективним.

2. Адаптаційний процес вважається успішним лише за умови досягнення поставлених завдань: задоволення та мотивація нових працівників, їх соціалізація в колектив та ознайомлення з ОК організації.

3. Кожна організація має унікальний процес адаптації, що створено відповідно до типу організації, її культури та потреб.

4. Адаптаційний процес має бути простим, доступним, різностороннім та адаптованим до потреб організації, вимог організації до нового співробітника та його можливостей.

5. В деяких організаціях адаптаційні процеси залежить не тільки від керівництва, а й від потреб та побажань клієнтів\донорів\інвесторів.

6. Якісний процес інтеграції нового працівника в колектив будь якої організації, передуює його осмисленій діяльності в межах політик, норм, цінностей та бачень інституції, що сприяє підвищенню якості наданих клієнту послуг.

7. Спілкування - невід'ємна частина процесу адаптації. Людина має відчутти себе частиною колективу якнайшвидше, для ефективної взаємодії з ним та комфортного перебування працівника на робочу місці.

8. Прописати систему адаптації недостатньо для її імплементації в робочий процес. В організації має бути людина, що відповідає за впровадження цього процесу та його моніторинг, а також мають бути визначені показники

ефективності проходження цього етапу, щоб розуміти ступінь готовності нового працівника до самостійного виконання необхідних завдань керуючись основними положення ОК організації.

РОЗДІЛ 3

ЗАГАЛЬНІ ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ ПОЛОЖЕННЯ ПРО АДАПТАЦІЮ НОВИХ ПРАЦІВНИКІВ В НЕПРИБУТКОВОМУ СЕКТОРІ

В попередніх розділах ми визначили зв'язок між ОК та адаптаційними процесами в організації, а також обґрунтували необхідність та важливість процесу адаптації в усіх організаціях, незалежно від її діяльності, типу та кількості найманих працівників на рік. Також ми побачили відмінності та особливості адаптаційних процесів в бізнесі і неприбуткових організаціях та ідентифікували певні виклики, що стоять перед невеликими організаціями, які не мають ресурсу, щоб виділити його на якісну адаптацію новачків. Якщо спробувати звузити коло проблем до тих, що постають здебільшого перед неприбутковими організаціями (за умови, що не буде виникати питань про нагальність таких процесів взагалі), то перелік виглядав би наступним чином:

Як створити умови для адаптації новачка за відсутності будь якого ресурсу?

Як зробити процес адаптації ефективним та дієвим?

Деякі організації знаходять рішення цих проблем в створенні такого собі уніфікованого положення про адаптацію персоналу на новому робочому місці. Такі положення в першу чергу складаються для наявного персоналу, в якості переліку порад та правил, якими треба керуватись при організації адаптаційного процесу для новачка. Здебільшого до подібних документів входять такі пункти:

1. Загальні положення та визначення.
2. Розподіл повноважень та сфер відповідальності.
3. Порядок організації та проведення процесу адаптації.

4. Перелік необхідних тем для ознайомлення працівника.

5. Методи оцінювання результатів адаптації.

Таке положення може бути корисним в неприбутковому секторі лише за умови його лаконічності, чіткості, доступності та практичності. Не варто писати положення на 50 сторінок, яке ніхто не буде читати, навіть грантодавці. Використовуйте емпатію при складанні таких документів: уявіть себе на місці нової людини, та подумайте про базові та найнеобхідніші речі, які потрібно знати новачку і спробуйте пояснити їх в доступний спосіб. Пам'ятайте, якщо людина знайшла вакансію, написала резюме, пройшла відбір та потрапила до вас на роботу, є дуже велика ймовірність того, що вона вмотивована вкладати свої зусилля, час та ініціативу на продуктивну роботу в організації. Ваше завдання підтримати це бажання та допомогти в його реалізації. Адаптація є нагодою для цього, і тільки ви вирішуєте як її використати.

Отже, пункт перший: загальні положення та визначення: що це таке і для чого воно потрібно? Цей розділ потрібний для того, щоб ваш колектив та новий співробітник однаково розуміли мету створення цього документу, тлумачення таких термінів як адаптація персоналу, випробувальний термін, наставник та інше (залежить від специфіки вашої організації та побажань колективу).

Другий пункт - це розподіл повноважень та сфер відповідальності. Тут варто зауважити, що адаптація нового працівника розпочинається ще до його появи в колективі. Це означає, що можуть бути такі сфери відповідальності:

1. Повідомити колектив про прихід нової людини та поширити коротку інформацію про новачка серед колег.
2. Підготовка робочого місця для майбутнього співробітника.
3. Представлення людини колективу.
4. Ознайомлення його з робочим місцем.
5. Формування та надання переліку важливих документів.
6. Знайомство з організацією.

7. Введення працівника в робочий процес.
8. Підтримка під час проходження випробувального терміну.
9. Оцінювання.

Сфери обов'язків можуть бути поділені, наприклад, між керівником організації, виконавчим директором, наставником, бухгалтером та фінансистом. Відповідальність за представлення новачка колективу організації здебільшого бере на себе керівник. В такому випадку відповідальність за повідомлення колективу про прихід нового члена команди, ознайомлення його з робочим місцем, надання переліку важливих документів, знайомство з культурою та метою діяльності організації лягає на плечі виконавчого директора.

Що ж до наставника, то далеко не всі організації практикують введення такої людини в адаптаційний процес новачка, проте, попередньо в даній роботі було згадано про ефективність цього підходу. Це не обов'язково має бути професійний ментор, в цьому випадку ми говоримо про людину, яка готова ввести свого нового співробітника в курс справ, ознайомити його з напрямом основної діяльності, та бути тією людиною, до якої можна звернутись з питанням чи за порадою. Це означає, що наставник має бути ознайомлений заздалегідь із своїми обов'язками та мотивований для їх якісного виконання. Ця людина має розуміти з якою роботою зіштовхнеться новий працівник та мати відповідний багаж знань та досвіду, щоб йому допомогти. Деякі організації практикують наставництво, як можливість для працівника організації здобути новий досвід, тож всі члени колективу по черзі пробують себе в ролі ментора для нових працівників. Здебільшого, наставник відповідає за введення працівника в робочий процес та його підтримку під час проходження випробувального терміну, але в кожній організації ці обов'язки варіюються.

Бухгалтер\и та фінансист\и відповідають за розробку та презентацію того матеріалу, що безпосередньо стосується роботи їх відділів. Важливо щоб ця інформація не була перевантажена професійними термінами, що є незрозумілими

для працівників з відмінною сферою діяльності. Для візуалізації деяких питань можна створити таблиці або схеми, а для спрощення викладу матеріалу - порадитись з іншими членами колективу. Найімовірніше, що така презентація та макет роздаткового матеріалу будуть розроблені лише один раз, а в майбутньому - доповнюватись новою інформацією відповідно до змін в організації.

Оцінювання - невід'ємна складова адаптаційного процесу, бо саме воно ідентифікує готовність нового працівника до повноцінної діяльності в організації, рівень його інтеграції в колектив та адаптації до ОК організації. Здебільшого, за це відповідає керівник, але він не завжди має можливість прослідкувати за новачком протягом всього процесу адаптації, тож оцінювання може мати декілька варіантів: з боку наставника\членів колективу та з боку керівника. Сам процес оцінювання має включати в себе як мінімум критерії оцінювання: розуміння новачком місії, візії, цінностей та бачень організації; виконаної роботи під час випробувального терміну; ініціативності та вмотивованості до подальшої роботи в організації. Висновки можуть бути зроблені з огляду на особисті спостереження, усну співбесіду, тестування новачка і т.п. Спосіб оцінювання кожна організація формує відповідно до своїх потреб та очікувань.

Порядок організації та проведення процесу адаптації включає в себе такий собі календар подій, в якому фіксують певні точки перебігу інтеграційного процесу. Здебільшого його розписують на весь період випробувального терміну, починаючи з моменту оголошення в колективі про появу нового працівника в найближчий час та підготовки наставника, аж до моменту оцінювання потенційного нового співробітника. Стандартний термін випробування нового працівника становить 3 місяці і розподіл цього часу залежить від бачення процесу керівництвом та від результатів, які організація хоче отримати від новачка по закінченню адаптаційного та навчального періоду. Тим не менш, є досить поширений набір процесів та процедур, який в якості прикладу наведено в схемі 3.1.

Часові межі		Найменування процесу	Зміст процесу	Відповідальні особи за виконання та участь в процесі
	За тиждень до приходу нового працівника	Підготовка колективу та офісу до приходу нового працівника	<ul style="list-style-type: none"> -Надання короткої інформації членам колективу про нову людину -Підготовка робочого місця для новачка -Вибір та підготовка наставника -Підготовка всіх матеріалів для ознайомлення 	Керівник Виконавчий директор Наставник
3 місяці	I тиждень	Знайомство з організацією та підрозділом	<ul style="list-style-type: none"> -Знайомство з колективом -Презентація загальної інформації про університет (історія, цінності, місія, візія) -Представлення загальних норм та правил, що сповідує організація -Ознайомлення із структурою організації -Екскурсія офісом та ознайомлення працівника з його робочим місцем -Знайомство з наставником -Представлення нового працівника колективу інших підрозділів та керівництву -Знайомство з наставником -Ознайомлення зі структурою підрозділу, його напрямками діяльності, цілями та КРІ -Отримання посадової інструкції -Ознайомлення з процесом оцінювання персоналу 	Керівник Виконавчий директор Наставник
	I-IV тиждені	Стажування	<ul style="list-style-type: none"> -спеціалізовані майстер клас, що ознайомлюють новачка з особливостями подальшої діяльності -підвищення кваліфікації -вступні інструктажі -вузькоспеціалізоване навчання 	Наставник (та інші члени колективу за необхідності)
	II-III місяці	Основна діяльність	<ul style="list-style-type: none"> -спроба працювати в команді та взаємодіяти із співробітниками для досягнення потрібного результату -наочне ознайомлення з правилами роботи всередині колективу -безпосереднє виконання посадових обов'язків: від найпростіших до повноцінних задач 	Виконавчий директор Наставник
	XII тиждень	Оцінювання	<ul style="list-style-type: none"> -Оцінка досягнень працівника його керівником та наставником -Рекомендації щодо подальшої роботи працівника -Оцінювання самого процесу адаптації та рекомендації щодо його покращення 	Керівник Виконавчий директор Наставник

Схема 3.1

Про деякі процеси вже було згадано вище, деякі є самоочевидними, а деякі потребують пояснення. До прикладу, нащо новому працівнику заздалегідь готувати робоче місце? Для цього є декілька причин: формування позитивного першого враження в співробітника (людина відчуває себе бажаною, очікуваною та потрібною); оптимізація часу, витраченого на прибирання чужих речей під час його першого дня в офісі; спосіб заздалегідь усунути всі потенційні проблеми з підключенням та роботою техніки; підтримка чистоти, порядку та дисципліни в офісі. Крім цього, чистий стіл потрібен для того, щоб покласти всі необхідні папери, документи та ознайомчі матеріали на видне місце, щоб новачок мав до них відкритий доступ та міг ознайомитись з паперами у вільний час.

Почнемо з екскурсії. Екскурсія офісом є не менш важливою складовою перших днів адаптації працівника. Необхідно пам'ятати, що речі, які є очевидними для вас, являються абсолютно новими для людини ззовні. Деякі організації навіть практикують створення схем офісів або цілих приміщень, де зазначають не просто місце розташування конкретно підрозділу, кухні, вбиральні, а й нумерують кожен стіл та вказують ім'я і посаду людини, що за ним сидить. Такий варіант схеми потребує постійного оновлення, тож він не є популярним, хоча суттєво спрощує процес знайомства з колективом для новачка.

Ми вже частково згадували важливість представлення новачка працівникам бухгалтерії та фінансового відділу для прозорості та зрозумілості конкретних процесів, але це не означає, що його не треба знайомити з іншими підрозділами. Очевидно, що перебіг та нагальність цього процесу залежить від культури та типу самої організації, тим не менш часто стається так, що робота відділів взаємопов'язана, а брак комунікації між працівниками спричиняє цілу низку проблем. Щоб уникнути зайвих ускладнень в подальшій діяльності, новий працівник має знати в обличчя людей до яких можна звернутись з ідеями, питаннями чи пропозиціями, що стосуються їх сумісної роботи. Крім того, знайомство новачка з працівниками інших підрозділів спрощує процес комунікації

не тільки під час виконання професійних обов'язків, а й в неформальному середовищі, що сприяє зниженню рівня напруги всередині колективу.

З тих самих причин новому працівнику необхідно достеменно розуміти структуру підрозділу в якому він опинився, його напрямки діяльності, цілі та завдання. Мало того, що це потрібно для підвищення продуктивності роботи працівника та прискорення адаптаційного процесу (адже людина швидше розуміє де вона опинилась і що вона тут робить), це ще й потрібно для чіткого розуміння ключових показників ефективності, що спрощує процес пріоритизації роботи.

Слід також зупинитись на стажуванні. Стажування - процес що не є в списку першої необхідності при проходженні адаптаційного періоду, проте, якщо діяльність вашої організації є вузькоспеціалізована та потребує конкретних знань, чи навичок, або ж сам процес виконання роботи (до прикладу, з технічної точки зору) вимагає спеціалізованого навчання, то цей пункт стає одним з обов'язкових. Стажування може включати в себе як одноразові заняття, так і цілий курс лекцій та практичних навчань: все залежить від потреб організації. Важливо розуміти, що під час стажування новачок тільки отримує необхідні для повноцінного виконання посадових обов'язків знання та навички, тож протягом цього періоду варто оцінювати його жагу та мотивацію до навчання та розвитку, а вже опісля очікувані від нього результати.

Необхідною складовою процесу адаптації працівника є його оцінювання. Способи оцінювання нових працівників варіюються в залежності від потреб організації та очікувань керівництва. Здебільшого, оцінку роботі нового працівника дає керівник на підставі рекомендацій, рецензій та відгуків наставника та членів колективу. Як вже було зазначено вище, цей спосіб не завжди є дієвим та об'єктивним, оскільки керівник, як правило, не має можливості спостерігати за роботою новачка під час проходження випробувального терміну. Тому, деякі організації практикують «двостороннє оцінювання», де з одного боку новий працівник оцінює роботу наставника, організацію самого адаптаційного процесу,

свої можливості та обізнаність в ОК організації опісля пройденого випробувального терміну, а з іншого-наставник надає оцінку роботі новачка протягом усього інтеграційного процесу щодо його рівня зацікавленості, соціалізації та розумінню культури організації. Після отримання результатів обох оцінювань, керівник складає враження про роботу та адаптацію новачка і надає рекомендації стосовно його подальшої діяльності в організації. Процес адаптації, як такий, також потребує оцінювання. Це необхідно для його постійного покращення та розвитку, адже очевидно, що ви не зможете побачити свою організацію очима новачка, а це означає, що завжди знайдуться питання, які варто прояснити, або процеси, на яких варто зацентувати увагу, або ж навпаки, якісь абсолютно зайві та недієві речі. Постійний розвиток цього процесу є запорукою його перманентної актуальності та ефективності, що сприятливо позначається на очікуваних від нових співробітників результатах.

Доволі серозним складним для визначення в процесі адаптації є перелік тем, необхідних для ознайомлення новачка. Цих питань досить багато, тому їх необхідно поділяти відповідно до каналів донесення інформації: надіслати по пошті, оголосити та візуалізувати під час презентації діяльності та засадничих цінностей організації або ж видати працівнику для самостійного ознайомлення в якості welcome book.

Щодо інформації, яку працівник отримує на пошту, то це, здебільшого, вітальний лист від керівництва чи HR відділу, з короткою інформацією про нових співробітників та розкладом на перший робочий день. Окрім цього, на пошту надсилаються досить об'ємні файли такі як: статут організації, положення про конкретний відділ, правила внутрішньо розпорядку, трудовій договір, телефонний довідник та інше.

До презентації здебільшого включають поверхневий матеріал, але саме вона є першим кроком до знайомства з культурою організації. Туди входять: коротка історія організації; її цінності, місія та візія; короткострокові та довгострокові цілі;

перелік основних партнерів, жертводавців, грантодавців, донорів; перелік основних клієнтів, або ж окреслення цільової аудиторії; попередні досягнення, реалізовані проекти та інше. Більше того, важливим є вигляд презентації та спосіб викладу матеріалу. Вона має бути коротка, доступна, яскрава та змістовна, адже ваше завдання надихнути майбутнього працівника та продемонструвати, що зараз ви презентуєте ідею та досягнення саме тієї організації, в якій він хоче працювати.

Щодо створення welcome book, то такий спосіб викладу адаптаційного матеріалу не є дуже популярним серед неприбуткових організацій. Це обгрунтовано тим, що для впорядкування такого матеріалу необхідно провести глибинний аналіз ОК, адже фактично це короткий посібник що включає в себе низку цінностей, норм, правил та понять, які є досить важливими та дієвими для передачі цих знань та бачень новим працівникам. Ця книжечка по смисловому навантаженню відмінна від правил внутрішнього розпорядку, адже має на меті не просто перелічити прийнятні норми для окремого колективу, а й зробити це в доступний, лаконічний та ефективний спосіб. Таким чином, до переліку тем, згаданих в такому посібнику може входити:

1. Історія організації.
2. Її цінності\місія\цілі\візія.
3. Партнери.
4. Клієнти.
5. Де опинився новий працівник? (опис офісу та робочого місця).
6. До кого звертатись?
7. Правила гри.
8. Стиль спілкування.
9. Неформальні норми.

Як ви могли помітити - деякі пункти перегукуються з інформацією поданою в презентації, та це не страшно, адже далеко не все може запам'ятатись з першого

разу, крім того посібник здебільшого є на видному місці, тож у разі виникнення певних питань тут можна знайти потрібну інформацію значно швидше. Проте, не пошкодуйте часу, та надішліть презентацію працівнику на пошту, щоб він мав можливість, за бажанням, детальніше з нею ознайомитись.

Інформація про історію організації необхідна для того, щоб людина розуміла причину виникнення саме тих цінностей та цілей, якими керується організація. Деякі організації практикують замість надання такої інформації просто вказати посилання на сайт, де з цим можна ознайомитись. Якщо ваша мета донести індивіду інформацію про заснування та початок діяльності організації, то це не найкращий спосіб, бо вірогідність того, що людина перепише посилання з посібника дуже невелика. Краще спробувати сформуванню коротку, легку та надихаючу історію про вашого засновника, виникнення ідеї організації та реалізацію перших проектів - таке формування краще промовляє до людини.

Цінності вашої організації - це те, чим людина буде керуватись при прийнятті рішень та виконанні певних завдань, тож вони мають посідати центральне місце в посібнику. Важливо щоб вони були логічно пов'язані з історією організації, її цілями та баченнями, тож зверніть на це увагу. Місія організації - це те особливе, заради чого організація існує та провадить свою діяльність. Колективне бачення місії організації важливе для ефективної та злагодженої роботи команди, що спрямована на досягнення спільної мети, а так як новий працівник в результаті має стати частиною цієї спільноти, то й колективне бачення має розповсюджуватись на нього, це означає що завдання колективу - спромогтись його доступно вербалізувати. Також, працівник має бути ознайомлений з короткостроковими та довгостроковими цілями організації, для пріоритизації своїх завдань та розвитку необхідних навичок. Крім того, людина має бачити яке місце займає його робота в досягненні цих цілей, щоб відчувати свою причетність до діяльності та розвитку організації. Важливо донести до нового співробітника де саме організація бачить себе через заздалегідь визначену кількість років. Це візія,

частиною якої людина має себе бачити вже сьогодні, для того щоб в неї виникло бажання бути причетною до цих змін і результату, а разом з тим - бути готовою до розвитку та продуктивної діяльності.

Партнери, донори, грантодавці - їх не завжди можна перелічити так, щоб з першого разу не заплутати людину. Головна інформація, яку вам необхідно донести - чому ви уклали партнерство саме з цими індивідами, підприємствами чи фондами тощо, адже це теж яскравий прояв вашої організаційної культури: вибір людей, ресурсу та шляху його надходження. Очевидно, що про всіх партнерів новачок дізнається згодом, але загальне бачення не завадить, тож варто подати коротку інформацію про історію співпраці хоча б з трьома топовими партнера та грантодавцями. Також, подібна співпраця символізує сталість діяльності організації та те, що цій команді довіряють, а отже цікаво та безпечно бути її частиною.

Опис цільової аудиторії (далі ЦА) організації та її клієнтів теж важливий для новачка, оскільки для якісного виконання своєї роботи, необхідно розуміти для кого ти це робиш. Далеко не всі неприбуткові організації мають свого клієнта. Здебільшого організації взаємодіють з певною групою людей що і є їх ЦА, і якщо не розуміти їх потреби, зацікавлення та болі, то навряд ваш продукт стане їм в пригоді. Тож новачку потрібно розуміти ці особливості з першого дня роботи.

Для комфортного перебування на робочому місці, людина має орієнтуватись в просторі, щоб не витратити зайвий час на пошуки необхідного місця призначення. Попередньо ми вже згадували про важливість проведення екскурсій офісом та, можливо, видачу схем приміщення. Спробуйте впорядкувати цю інформацію в посібник: зобразите схематично ваш підвідділ та офіс, щоб людина знала хто де сидить та шлях до потрібного місця. Крім того, коротко ознайомте новачка з його робочим місцем: які предмети тут є (наприклад, канцтовари, комп'ютер, ключі від шухляди, брендова чашка і т.д); які документи (наприклад договір, положення відділу, та телефонний довідник); за необхідності вкажіть

паролі для доступу до комп'ютера та організаційної пошти. Ця інформація може суттєво спростити комунікацію з наставником в перші дні, одразу надавши відповіді на цілий перелік стандартних питань.

Момент соціалізації нового працівника в колектив є досить складним та стресовим, особливо для новачка. Трохи вище ми згадували про надсилання короткої інформації про своїх співробітників новачку, проте взаємодія з колективом організації не закінчується на команді окремого підрозділу. Спробуйте скласти перелік людей, до яких в нового співробітника можуть виникнути питання (фінансист, бухгалтер, працівник відділу кадрів, виконавчий директор і т. д.) та подайте, можливо у неформальній формі, коротку інформацію про них, з вирішенням яких питання вони можуть йому допомогти, де їх знайти та як з ними зв'язатись. Це може спростити процес комунікації, адже людина буде безпосередньо звертатись до потрібної особи за отриманням необхідної інформації, а не витратити час та нерви на пошуки відповідних контактів.

«Правила гри»- це фактично ті умови співпраці на які погоджується люди обираючи вашу організацію для подальшого працевлаштування. Здебільшого, це все описано в трудовому договорі, проте це досить великий документ, до повторного прочитання якого повертаються далеко не всі, хоч прописана там інформація є дуже важлива для будь якого найманого працівника. Більше того, в деяких організаціях трудовий договір складається формально, але це не знімає з організації відповідальності за виконання певних зобов'язань перед співробітником чи волонтером. Щоб людина точно зрозуміла на яких умовах вона працює та мала їх у швидкому доступі, пропишіть коротко головні нюанси в посібнику, наприклад: термін видачі заробітної плати та умови її підвищення, спосіб нарахування відпустки, спосіб постановки власних цілей, їх оцінювання та інше.

Культурні особливості організації дуже часто проявляються в стилі спілкування її колективу. Це може бути спричинено ієрархією в колективі, чи

пов'язаним із вузько спеціалізованою діяльністю організації або ж із її цінностями. Члени самої команди не акцентують на цьому уваги, адже це повсякденний спосіб спілкування співробітників під час робочого процесу. Тим не менш, дуже ймовірно, що коли вони приходили на роботу, для них це була унікальна особливість, яка потребувала самостійної ідентифікації та адаптації до непроголошених норм. Хоч це і є яскравий приклад артефактів організації, такі речі досить складно помітити і зафіксувати члену організації. Аналіз таких особливостей потребує певних часових затрат та систематичної командної роботи, проте результат цих напрацювань ви зможете використовувати для швидкого ознайомлення новачків з ОК ще дуже довго. Вербалізація та доступний виклад такої інформації суттєво спростить процес адаптації нового працівника, а також знизить рівень стресу через нерозуміння специфіки спілкування колективу та відчуття відчуження від спільноти організації.

«Неформальні норми» - це ті процедури, традиції, ритуали і т. п. організації, що є складовою життя колективу, але не є офіційно прописаними. Це можуть бути такі речі як святкування днів народження співробітників, додаткові вихідні на знакові дати для команди, організація спільного дозвілля в позаробочий час, проведення якихось спортивних змагань, традиційні виїзди на природу та інше. Не позбавляйте новачка можливості стати частиною ваших спільних традицій та ритуалів, адже так людина буде мати змогу відчути себе частиною колективу, ймовірно ще до закінчення випробувального терміну. Це потрібно для соціалізації новачка, комфортної взаємодії та розбудови простору довіри між новим працівником та членами колективу, що в свою чергу сприяє підтримці здорової екосистеми всередині колективу, швидшій адаптації співробітника та його осмисленій та продуктивній діяльності.

В цілому, такий welcome book, може займати від 5 до необмеженої кількості сторінок, але постарайтесь не перевантажувати його інформацією, адже мета

створення такого посібника: лаконічно та доступно окреслити культурні особливості функціонування організації та взаємодії її співробітників.

Підсумовуючи цей розділ варто перелічити основні характеристики ефективного адаптаційного процесу та успішної інтеграції нового співробітника в організаційну культуру неприбуткової організації:

1. Розуміння організацією важливості адаптаційного процесу для нових співробітників.
2. Прописане положення для структурованого процесу адаптації.
3. Використання емпатії для розробки процесу адаптації, а також під час його перебігу.
4. Динамічність ознайомчого процесу.
5. Доступність та лаконічність отриманого матеріалу.
6. Задіяння всього колективу в соціалізації нового співробітника.
7. Продумана система оцінювання.
8. Дієвий процес наставництва.
9. Грамотне та цікаве впорядкування *welcome book*.

ВИСНОВКИ

Дана робота демонструє проаналізовану та дієву ОК, як запоруку комфортного та продуктивного функціонування компанії. Як було зазначено вище, ОК групи - це перелік колективних уявлень, які набуває група при вирішенні проблем внутрішньої інтеграції та адаптації до зовнішніх викликів. Для конкретного колективу ці уявлення є досить ефективним та ціннісними для того, щоб передавати їх новим членам групи з метою правильності формування ними системи сприйняття і вирішення проблем. Це, в свою чергу, означає, що адаптація нових працівників в колектив організації – одна з головних функцій культури, адже саме адаптаційний процес забезпечує вкорінення та поширення колективних бачень членів організації у свідомості новачків, що і є показником їх швидкої інтеграції в колектив.

З огляду на доведену важливість та ефективність процесу соціалізації, а також на відсутність досліджень, спрямованих на його адаптацію відповідно до викликів та реалій неприбуткового сектору, мета роботи була спрямована на створення рекомендаційного матеріалу з переліком пунктів для проведення дієвого процесу інтеграції новачків в неприбуткових організаціях. Заради досягнення цієї мети було виконано наступні завдання:

1. Проаналізувати теоретичні аспекти поняття та складових організаційної культури.
2. Проаналізувати вплив організаційної культури на адаптацію нових співробітників в організаціях.
3. Сформулювати загальні принципи створення положення про адаптацію нових працівників в неприбутковому секторі, з врахуванням його культурних особливостей.

Для аналізу поняття ОК, було ідентифіковано його визначення, що підсумовувало б всі попередні дефініції та на яке в подальшому неодноразово посилались дослідники.

Після чого було досліджено особливості чотирьох типів організаційної культури: кланового, ієрархічного, ринкового та адхократичного, а також проаналізовано способи визначення та сутність трьох рівнів ОК (від поверхневого до найглибшого): артефакти, засадничі цінності, фундаментальні уявлення. На останок, було визначено місце ОК в повсякденній діяльності команди організації та її функції, важливе місце серед яких посідає формування, накопичення, передача, збереження цінностей, а отже і культурна адаптація персоналу (в якості засобу передачі цінностей та формування системи внутрішньої комунікації).

Для виконання другого завдання було детально досліджено поняття процесу адаптації, його особливостей та відмінностей, в залежності від діяльності організації, її типу, розмірів, плинності кадрів та побажань інвесторів чи клієнтів. Заради візуалізації конкретних випадків та ідентифікації проблем, з якими зіштовхуються організації в процесі адаптації нових працівників, було наведено три приклади інтеграції новачків в колектив бізнес-організацій - компанія «Х», компанія «N-iX» та «HR студія Софії Папірник», та три приклади адаптації в спільноту неприбуткових організацій - ГО «Українська академія лідерства», ГО «Центр UA», ГО «Інститут українських студій».

Після інтерв'ювання працівників вищезгаданих організацій та впорядкування отриманої інформації, став очевидним перелік культурних особливостей неприбуткового сектору.

Це спонукувало до виокремлення двох питань:

Як створити умови для адаптації новачка за відсутності будь якого ресурсу?

Як зробити процес адаптації ефективним та дієвим?

Для вирішення цих проблем, було сформовано загальні принципи впорядкування положення про адаптацію нових працівників в організації неприбуткового сектору. В пунктах зазначеного положення були відображені результати дослідження впливу організаційної культури на адаптацію нових співробітників в організаціях різних типів, що, в свою чергу, і стало запорукою досягнення мети роботи, а саме: створення рекомендаційного матеріалу з переліком конкретних пунктів, що має на меті спростити процес інтеграції новачків у неприбуткові організації та зробити його максимально ефективним.

Слід зазначити, що створені рекомендаційні матеріали є готовим алгоритмом впровадження в діяльності організацій неприбуткового сектору адаптаційних процесів. Розробки даної роботи будуть також корисними для навчальних закладів та програм, що мають на меті дослідження ОК різних типів організацій та відповідних адаптаційних процесів.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Assessing Organizational Culture Made Simple. веб-сайт. URL: <https://www.forbes.com/sites/kathymillerperkins/2019/10/12/assessing-organizational-culture-made-simple/#4ea04e5134cc>. (дата звернення: 17.09.2019).
2. Bauer T.N., Erdogan B., and Simon L. Effective New Employee Socialization, 28 Meeting the Challenge of Human Resource Management: A Communication Perspective, 29 Routledge. 2014.
3. Business Dictionary. веб-сайт. URL: <http://www.businessdictionary.com/definition/espoused-values.html> (дата звернення: 11.10.2019).
4. Centre UA. веб-сайт. URL: <https://centreua.org>. (дата звернення: 11.11.2019).
5. College of business and innovation 04/11. веб-сайт. URL: <https://www.utoledo.edu/business/faculty/management/ClintonLongenecker.html>. (дата звернення: 04.11.2019)
6. DeBode J.D., Mossholder K.W., and Walker A.G.. Fulfilling employees' 9 psychological contracts: organizational socialization's role. Leadership & Organization 10 Development Journal, 38, 1. 2017.
7. Edgar H. Schein. Jossey-Bass; 4 edition (August 16, 2010). 464 p.
8. Gajda J. Social and Professional Adaptation of Employees as a Main Factor in 15 Shaping Working Conditions. Journal of US-China Public Administration, 12, 10, 16. 2015, pp. 789-795. URL: [https://www.semanticscholar.org/paper/Social-and-Professional-Adaptation-of-Employees-as-Joanna Gajda/f35a56890935281af60cfaeba27221d5a91a21cc](https://www.semanticscholar.org/paper/Social-and-Professional-Adaptation-of-Employees-as-Joanna-Gajda/f35a56890935281af60cfaeba27221d5a91a21cc). (дата звернення: 04.11.2019)
9. Golnau W. Human Resources Management. веб-сайт. URL: <https://www.researchgate.net>. (дата звернення: 11.10.2019)

10. Hatch M. Ann L. Cunliffe. *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. OUP Oxford, 2013. 351p.
11. Hatch M. The Dynamics of Organizational Culture. *The Academy of Management Review*. Academy of Management. Vol. 18, No. 4 Oct., 1993, pp. 657-693p.
12. HR студія Софії Папірник. веб-сайт. URL: <https://hr-papirnyk.com/about-us>. (дата звернення: 10.11.2019)
13. Jakubiak m. Kondas m. Employees' adaptation as a critical element of human resources management – a case study. *Scientific Quarterly: Organization and Management*, 2017, Vol. 4, No. 40. p.p. 27-38
14. Jaques E. *The Changing Culture of a Factory*. Tavistock Publications, 1952. 341p.
15. Longenecker C.O. Coaching for better results: key practices of high performance 30 leaders. *Industrial and Commercial Training*, 42, 1, 2010. 32-40 p.p. URL: https://www.researchgate.net/publication/235280219_Coaching_for_better_results_Key_practices_of_high_performance_leaders. (дата звернення: 04.11.2019)
16. Meeting the Challenges of Human Resource Management: A Communication Perspective. веб-сайт. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/95f2/74412d2ca0543e436a0ecb8e078b25f37696.pdf>. (дата звернення: 11.10.2019)
17. Michael E. Pasanowsky. Nick O'Donnell-Trujillo. Communication and organizational cultures. Published online: 06 Jun 2009. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/citedby/10.1080/10570318209374072?scroll=top&needAccess=true>. (дата звернення: 01.10.2019)
18. New Study: Employees Gearing up to Leave Jobs: Looking for Companies that Share Their Passions, Encourage Work-Life Balance. веб-сайт. URL: <https://www.prnewswire.com/news-releases/new-study-employees-gearing-up-to-leave-jobs-looking-for-companies-that-share-their-passions-encourage-work-life-balance-300866137.html>. (дата звернення: 17.09.2019).

19. N-iX. веб-сайт. URL: <https://www.n-ix.com>. (дата звернення: 10.11.2019)
20. Ouchi W. Theory Z: How American Business Can Meet The Japanese Challenge. Basic Books, 1981. 283 с.
21. Public Administration Review Vol. 42, No. 6, Nov. - Dec., 1982. URL: <https://www.jstor.org/stable/i240005> (дата звернення: 27.09.2019)
22. Tang C., Liu, Y., Oh H., Weitz B. Socialization tactics of new retail employees: 37 a pathway to organizational commitment. Journal of Retailing, 90, 1. 2014, pp. 62-73.
23. Understanding and Developing Organizational Culture. веб-сайт. URL: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/understandinganddevelopingorganizationalculture.aspx>. (дата звернення: 17.09.2019).
24. Understanding Organizational Culture. веб-сайт. URL: <https://2012books.lardbucket.org/books/an-introduction-to-organizational-behavior-v1.0/s19-01-understanding-organizational-c.html>. (дата звернення: 18.09.2019).
25. Vijay Sathe. Culture and related corporate realities: text, cases, and readings on organizational entry, establishment, and change. Homewood, Ill.: R.D. Irwin, 1985. 579 p.
26. What is organizational culture and why is it important to your business? веб-сайт. URL: <https://www.wework.com/ideas/what-is-organizational-culture>. (дата звернення: 17.09.2019).
27. What Is Organizational Culture? And Why Should We Care? веб-сайт. URL: <https://hbr.org/2013/05/what-is-organizational-culture>. (дата звернення: 17.09.2019).
28. What Is Organizational Culture? веб-сайт. URL: <https://gothamculture.com/what-is-organizational-culture-definition/>. (дата звернення: 18.09.2019).

29. Żarczyńska-Dobiesz A.. New Employee's Adaptation to Work in the Company. 10 Kraków: Oficyna a Wolters Kluwer Business. 2008
30. Адаптація персоналу. веб-сайт. URL: <https://staff-capital.com/uk/articles/adaptazija-personala.html>. (дата звернення: 18.11.2019).
31. Адаптація персоналу: три підходи та чотири етапи. веб-сайт. URL: <https://staff-capital.com/uk/articles/adaptazija-personala-try-pidhody-u-chotyry-etapy.html>. (дата звернення: 18.11.2019).
32. Адаптуйся або піди. Як організувати систему адаптації співробітників. веб-сайт. URL: <https://gc.ua/uk/adaptujsysya-abo-pidi-yak-organizuvati-sistemu-adaptaci%D1%97-spivrobitnikiv/>. (дата звернення: 18.11.2019)
33. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: учеб. пособие./ пер с англ. И. Малков. Питер. 2017. 848 с. URL: <http://ml.miit-ief.ru> (дата звернення: 02.10.2019)
34. Білецька О. Методи зміни організаційної культури підприємства. Вісник Хмельницького національного університету, № 6, Т. 3. 2010 С. 249-252
35. Василичев Д.В., Мирошніченко В.А. Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві. Економіка і організація управління •№ 3 (19) – 4 (20). 2014. стр.44-50.
36. Веснин В.Р.. Организационная культура. Социально-гуманитарные знания. № 3, 2001.
37. Воробйова Н.П. Організаційна культура в системі менеджменту. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу №1 (21) 2013. С. 46-48
38. Інститут Українських Студій. веб-сайт. URL: <https://ius.lviv.ua/ua>. (дата звернення: 11.11.2019).
39. Камерон К.. Куинн Р. Диагностика и измерение корпоративной культуры. учеб. пособие./ пер с англ. А. Токарев. Питер. 2001. 320 с.
40. Крупський О. П. Організаційна культура: сутність, види та особливості імплементації в Україні. Економічний вісник, №1. 2014. С.21 - 38

41. Мацумото Д.. Психология и культура. 1-е издание, 2003 , 720 с. URL: <https://www.academia.edu>. (дата звернення: 04.10.2019)
42. Організаційна культура в менеджменті: веб-сайт. URL: https://studme.com.ua/1835100112732/menedzhment/organizatsionnaya_kultura_menedzhmente.htm (дата звернення: 25.09.2019)
43. Положення про адаптацію Українського Католицького Університету. веб-сайт. URL: <https://s3-eu-central-1.amazonaws.com/ucu.edu.ua>. (дата звернення: 18.11.2019)
44. Тарасова О.В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. Економіка харчової промисловості №3 (19) 2013. С. 28 - 32
45. Тип организационной культуры и HR. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1185>. (дата звернення: 05.11.2019).
46. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка. URL: https://kiogmuis.ucoz.ru/Magistor/tikhomirova_o.g-organizacionnaja_kultura.pd. (дата звернення: 04.10.2019).
47. Українська академія лідерства. веб-сайт. URL: <https://ual.ua/about>. (дата звернення: 11.11.2019).
48. Харчишина О. В. Мотивація персоналу на основі теорії організаційної культури . Економіка. Управління. Інновації. Випуск №1 (11), 2014.
49. Шубін О. О., Гладкий М. О. Організаційна культура як соціально-економічний феномен у контексті сучасної парадигми управління. Проблеми економіки № 3, 2013. С. 239-246
50. Який наразі в Україні ІТ-ринок: аутсорс, кількість працівників та компаній. веб-сайт. URL: <https://nachasi.com/2019/11/07/it-ukraine>. (дата звернення: 10.11.2019).