

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В КОРПОРАТИВНІЙ КУЛЬТУРІ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Розглянуто сучасні умови діяльності підприємств, що придатні для практичного використання в управлінні змінами корпоративної культури.

Аннотация. Рассмотрены современные условия деятельности предприятий, которые пригодны для практического использования в управлении изменениями корпоративной культуры.

Annotation. The modern terms of activity of enterprises, that are suitable for practical use in the changes of corporate culture management are considered.

Ключові слова: корпоративна культура, зміни, організація, управління, бізнес, адаптація, рівень культури.

Сьогоднішній світ – світ динаміки і швидкості. Всі сфери нашого суспільства реформуються, хоча це винятково важкий, багато в чому суперечливий, але історично неминучий і необхідний процес. В економічній сфері це призводить до того, що фірми та організації вимушені постійно еволюціонувати, щоб не залишитися "за бортом" прогресу і бізнесу. Щоб в ньому вижити та зробити себе лідером, необхідно постійно змінюватися разом з ним, навчитися управляти змінами. Постійно піддаючись впливу з боку зовнішнього середовища, пристосовуючись до змін, сучасна організація повинна мати здатність формувати і накопичувати потенціал, який може забезпечити не тільки своєчасну й адекватну реакцію на дії зовнішнього середовища, але і дасть можливість активно змінювати навколишню дійсність, ефективно управляти функціонуванням і розвитком численних елементів і підсистем організації. Цей потенціал діяльності організації багато в чому забезпечується завдяки корпоративній культурі.

Методологічні, теоретичні і практичні аспекти управління змінами досліджували такі учені, як: Х. Алдріч, Дж. Пфеффер, М. Ханнан, Дж. Фрімен, Р. Керролл, І. Адзіеса, Л. Грейнера та ін. В їх роботах запропоновано різні підходи до визначення сутності ключових понять управління змінами, класифікації різновидів, типів змін та зміст інших проблем. Питання змін в організаційній культурі піднімали Т. Діл, Е. Шейн, Ф. Лютенс та ін. Однак сучасні умови діяльності підприємств вимагають додаткового аналізу і подальшого синтезу висновків, наведених в їх роботах, розробки рекомендацій, придатних для практичного використання в управлінні змінами корпоративної культури.

Зовнішнє середовище значно впливає на організацію, що, природно, позначається на її культурі. Однак, як свідчить практика, дві організації, що функціонують в одному і тому ж оточенні, можуть мати дуже різні культури. Це відбувається тому, що через свій спільний досвід члени організації по-різному вирішують дві дуже важливі проблеми. Перша – це зовнішня адаптація: що повинно бути зроблено організацією для того, щоб вижити в умовах жорсткої зовнішньої конкуренції. Друга – це внутрішня інтеграція: як внутрішні організаційні процеси і відносини сприяють її зовнішній адаптації. Управління змінами – це один із важливих факторів, які впливають на корпоративну культуру. Неможливо змінити стратегію організації без коригування корпоративної культури, так само, як і неможливо змінити корпоративну культуру без зміни стратегії організації. Ефективність зміни залежить від сили культури: наскільки тісно вона пов'язана з груповими та індивідуальними цінностями та поведінкою людей. При цьому, якщо цінності поділяють всі працівники організації, то сама організація стає більш згуртованою і мобільною для змін. Ранжування цінностей у подальшому відповідно до їх значущості для працівників організації задає напрям проведенню змін [1].

Культура підприємства може виявитися прийнятною на певний період часу й за певних умов. Зміна умов конкуренції, державного регулювання, стрімкі економічні зміни та нові технології вимагають змін корпоративної культури підприємства, що гальмує підвищення її ефективності. Для створення нової культури підприємства потрібно багато часу, оскільки стара корпоративна культура укорінюється у свідомості людей, що зберігають прихильність до неї [2]. Ця робота містить у собі формування нової місії, цілей підприємства та її ідеології, моделі ефективного управління, використання досвіду попередньої діяльності, традицій і процедур, що укорінилися, оцінку ефективності підприємства, його формальної структури, проектування приміщень і будинків тощо. На можливість зміни культури впливає таке:

організаційна криза – ставить під сумнів практику та відкриває можливості для прийняття нових цінностей. Прикладами кризи можуть бути погіршення фінансового стану підприємства, його поглинання будь-яким іншим підприємством, втрата головних клієнтів, різке входження конкурентів на ринок підприємства;

зміна керівництва. Оскільки вище керівництво є головним фактором у формуванні культури підприємства, заміна її головних керівників сприяє введенню нових цінностей. Але нове керівництво не є гарантією того, що працівники приймуть нові цінності. Нові лідери повинні мати чітке альтернативне бачення того, яким має бути підприємство та його авторитет;

етап розвитку підприємства. Змінити культуру підприємства легше в перехідні періоди від його створення до зростання та від зрілості до ліквідації або банкрутства. Коли організація вступає в стадію зростання, основні зміни організаційної культури будуть необхідні. Культура підприємства ще не усталена, і працівники приймуть її зміни, якщо: попередній успіх підприємства не відповідає сучасним умовам; працівники незадоволені загальним станом справ у підприємстві; репутація засновника підприємства під сумнівом;

розмір підприємства. Змінити культуру легше в невеликому підприємстві, тому що у ньому спілкування керівників із працівниками більш тісне, що збільшує можливості поширення нових цінностей;

можливість зміни культури з'являється, коли підприємство переходить на стадію спаду. На цій стадії зазвичай необхідне скорочення персоналу, зниження витрат і вжиття інших заходів, що свідчать про кризову ситуацію підприємства [3].

Будь-яка зміна – це дуже складний процес. Універсальної інструкції щодо управління організаційними змінами і готових розв'язань цієї проблеми немає і не може бути. Здійснення змін – це спільна робота директора, менеджерів і співробітників організації. Запорукою успіху проведення перетворень є дотримання принципів управління процесом змін.

Основні принципи управління процесом змін у корпоративній культурі:

по-перше, необхідно узгоджувати методи і процеси змін у корпоративній культурі із звичайною діяльністю й управлінськими процесами в організації. В організаціях можлива боротьба за обмежені ресурси, наприклад, деякий персонал використовується як для планування або розробки змін, так і для виконання поточних справ;

по-друге, директору слід визначити, в яких конкретних заходах, якою мірою, і в якій формі керівництву організації необхідно брати участь. Основний критерій – складність виконуваних дій, їхня важливість для організації;

по-третє, управління змінами в культурі включає різні аспекти – технологічні, структурні, методичні, людські, психологічні, політичні, фінансові тощо. Це, мабуть, більш за все утруднює обов'язки керівництва, оскільки в процесі змін беруть участь фахівці, які часто намагаються нав'язати свій обмежений погляд на складну і багатобічну проблему;

по-четверте, управління змінами в корпоративній культурі включає рішення про застосування різних підходів і способів втручання, які допомагають правильно почати, систематично вести роботу, справлятися із опором, добиватися підтримки і здійснювати необхідні зміни [4].

Розраховувати на серйозні зміни культури в організації можна лише тоді, коли систематично і послідовно використовуються "культурні інструменти", спрямовані на формування (або зміну) ціннісних орієнтацій, поведінкових норм та ефективності роботи працівників. Коли керівництво організації буде активно цим займатися і його ідеї відповідатимуть цілям бізнесу та лежатимуть в основі програми перетворення, тоді ці ідеї підтримає більшість працівників організації. Все це свідчить про те, що корпоративна культура дійсно є інструментом управління змінами в організації.

Наук. керівн. Лугова В. М.

Література: 1. Маллинз Л. Менеджмент и организационное поведение : учебн.-практ. пособ. / Л. Маллинз ; пер. с англ. Т. Цеханович и др. – Мн. : Новое знание, 2003. – 1039 с. 2. Латфуллин Г. Р. Теория организации : учебник для вузов / Г. Р. Латфуллин, А. В. Райченко. – СПб. : Питер, 2004. – 395 с. 3. Грейнер Л. Е. Эволюция и революция в процессе роста организаций / Л. Е. Грейнер // Вести. С.-Петербур. ун-та. Серия : Менеджмент. – 2002. – Вып. 4. – С. 76–94. 4. Рюттингер Р. Культура предпринимательства / Р. Рюттингер. – М. : Эком, 1992. – 237 с.