

УДК 65.011:316.007

## ИЗМЕНЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ СТАНОВЛЕНИЯ ЭКОНОМИКИ ЗНАНИЙ

*Плугина Ю. А., к.э.н., ст.преподаватель (УкрГАЖТ)*

*Организационная культура, являясь одним из основных факторов обеспечения эффективности деятельности предприятия в современных условиях глобализации, информатизации и интеллектуализации, требует постоянного управления ее формированием, поддержанием и изменением. В статье рассмотрены сущность управления развитием организационной культуры, этапы процесса изменения организационной культуры. Перечислены методы изменения организационной культуры. Раскрыта необходимость «настройки» к существующему типу организационной культуры новых субкультур – культуры знаний и информационной культуры, передающих ценности и характеристики новой экономики.*

**Ключевые слова:** организационная культура, управление изменениями, экономика знаний, интеллектуализация.

## ЗМІНА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СТАНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ

*Плугіна Ю. А., к.е.н., ст.викладач (УкрДАЗТ)*

*Організаційна культура, що є одним з основних чинників забезпечення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах глобалізації, інформатизації та інтелектуалізації, вимагає постійного управління її формуванням, підтриманням і зміною. У статті розглянуто сутність управління розвитком організаційної культури, етапи процесу зміни організаційної культури, методи зміни організаційної культури. Розкрито необхідність «надбудови» до існуючого типу організаційної культури нових субкультур - культури знань та інформаційної культури, що передають цінності та характеристики нової економіки.*

**Ключові слова:** організаційна культура, управління змінами, економіка знань, інтелектуалізація.

## CHANGE OF ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF KNOWLEDGE ECONOMY FORMATION

*Plugina J. A., PhD, sen. lecturer (USART)*

*Organizational culture, being one of major factors of ensuring efficiency of activity of the enterprise in modern conditions of globalization, informatization and intellectualization, demands continuous management of its formation, maintenance and change. In article are considered essence of management of organizational culture development; stages of process of organizational culture change, namely: preparatory, a stage of transformations, an evaluation stage of the received results. Methods of organizational culture change are listed, among which: role model of the head; characteristics of training programs; system of selection, advance and dismissal of employees; motivation and stimulation system etc. Is opened need of "superstructure" to existing type of organizational culture of new subcultures – cultures of knowledge and the information culture, which transferring values and characteristics of new economy. The main task of these subcultures is creation of the atmosphere and the situation, promoting systematic accumulation, distribution and information exchange between all staff of the enterprise that will promote further to emergence of qualitatively new knowledge.*

**Keywords:** organizational culture, management of changes, economy of knowledge, intellectualization.

**Постановка проблеми.** Обострение социально-политического и финансово-экономического кризисов, поглотивших Украину в 2014 году наряду с и без того сложными условиями хозяйствования, под которыми понимаем глобализацию во всех сферах, всеобщую информатизацию и интеллектуализацию труда, за которыми не «поспевают» большинство отечественных предприятий, ужесточение и усиление международной конкуренции вынуждают предприятия к поиску новых методов повышения эффективности, новых способов достижения конкурентных преимуществ, новых инструментов

управления не только лишь для достижения долгосрочного успеха, однако и для обеспечения выживания в среднесрочном периоде. Техно-технологические и организационные инновации достаточно эффективны, однако требуют значительных финансовых вложений. В настоящих условиях для многих предприятий, в том числе предприятий транспортного комплекса, полная либо максимальная замена основных фондов, переоснащение производства попросту невозможны ввиду отсутствия достаточного количества финансовых ресурсов. В лучшем случае, большинство отечественных предприятий

производят ремонт той технической базы, оставшейся со времен СССР (в т.ч. предприятия железнодорожного транспорта). Ввиду этого, предприятиям необходимо переместить вектор внимания на использование таких экономических инструментов, которые при сравнительно низких затратах могут обеспечить существенный рост экономической эффективности их деятельности. Одним из таких инструментов является организационная культура – система норм, ценностей, принципов деятельности предприятия, определяющих взаимодействие и консенсус членов коллектива, управленческих звеньев, структурных подразделений и ключевых факторов развития предприятия и созданных на ее основе материальных и нематериальных элементов, способствующих в своей совокупности его развитию и долгосрочной эффективности [1].

Важность организационной культуры определяется рассмотрением ее в качестве: 1) базовой составляющей внутренней среды предприятия и системы менеджмента в целом; 2) важной составляющей интеллектуального капитала; 3) инструментом регулирования поведения персонала; 4) стратегического ресурса; 5) составляющей бренд-интегрированного менеджмента; 6) фактора социальной ответственности бизнеса; 7) фактора улучшения этики делового взаимодействия; 8) фактора инновационного потенциала; 9) фактора кооперации труда; 10) фактора производительности труда [2].

### **Анализ последних исследований и публикаций.**

Существенное влияние организационной культуры на эффективность деятельности современного предприятия порождает огромный интерес к исследованию данного вопроса как среди зарубежных, так и отечественных специалистов (И. Ансофф, Р. Блейк, Е. Шейн, Г. Хофстед, Р. Гриффин, К. Камерон, Р. Куинн, Г. Хагс, О. Харчишина, З. Шершнева, Т. Соломанидина, Г. Пятницкая, Г. Захарчин и др.) [1-11]. Однако безусловная актуальность вопроса требует дальнейшего изучения из-за наличия множества «белых пятен» - неизученных проблем либо невозможности использования результатов зарубежных исследований применимо к нашей системе хозяйствования. Так, недостаточно изученным в настоящее время является вопрос управления развитием организационной культуры предприятия.

Таким образом, **целью** данной статьи является исследование вопроса управления изменением организационной культуры предприятия в современных условиях становления экономики знаний.

### **Изложение основного материала исследования.**

Управление развитием организационной культуры (ОК) – это процесс постоянной разработки и реализации управленческих

решений стратегического и тактического характера, нацеленных на приведение в соответствие существующих характеристик и составляющих ОК факторам внешней и внутренней среды с целью обеспечения долгосрочной эффективности предприятия. Организационная культура (как часть интеллектуального капитала предприятия) является одним из основных факторов обеспечения организационной эффективности и, соответственно, требует не только постоянного внимания к управлению ею, однако и постоянной «подстройки» ее характеристик быстроизменяющимся условиям хозяйствования. Тот факт, что ОК достаточно инертна по своей сути, лишь только увеличивает необходимость постоянного внимания к управлению во избежание формирования «стихийных» характеристик.

Управление развитием ОК предполагает управление ее формированием, изменением и поддержанием. В нашей работе наиболее подробно рассмотрим управление изменением ОК. Изменение ОК необходимо в ситуации, когда существующая ОК не обеспечивает достижение желаемого уровня организационной эффективности.

Процесс изменения ОК предприятия состоит из нескольких этапов: 1) подготовительный этап; 2) этап преобразований; 3) этап оценки полученных результатов.

Подготовительный этап изменений включает: 1) осознание необходимости изменения, т.е. выделение внешних либо внутренних раздражающих факторов (их совокупности); 2) определение иерархического уровня изменения (индивид, группа, предприятие в целом) и, соответственно, вероятной степени сложности данных изменений; 3) определение внешних и внутренних факторов, препятствующих и способствующих изменениям; 4) определение вероятной степени и причин сопротивления изменениям, а также предварительная разработка способов преодоления сопротивления; 5) разработка альтернативных стратегий изменения ОК.

Этап преобразований включает в себя весь комплекс мероприятий от начала изменения ОК до его завершения, характеризующегося полным закреплением элементов новой культуры.

Задачами данного этапа являются: 1) комплексный анализ существующей ОК по структурным элементам с целью выявления сильных и слабых ее сторон; факторов, ослабляющих либо усиливающих элементы ОК; степень соответствия ОК современным требованиям; 2) разработка эталонной модели ОК; 3) создание механизма практической реализации изменения ОК.

Следуя разработкам фундаментальных представлений об изменениях в человеческих системах К.Левина, можно охарактеризовать данный этап тремя фазами: «размораживание», «движение», «замораживание».

На фазе «размораживання» появляется мотивация к изменению, вызванная стремлением любой человеческой системы к поддержанию равновесия и максимизации независимости от динамичной среды, невозможной без постоянного изменения и самой системы. В процессе «размораживання» необходимо преодолеть первоначальное сопротивление персонала к изменениям, включая руководство предприятия. Необходимо помнить о том, что декларируемые изменения, не поддерживаемые высшим руководством – обречены на провал. Наилучшей в данном случае мотивацией к изменениям для сотрудников будет служить личный пример руководителя, начавшего изменения «с себя».

Основными причинами сопротивления изменениям, по Дж. Коттеру и Л.Шлезингеру [5], являются: 1) отсутствие стойких взаимосвязей между коалиционными целями; 2) недостаточная степень доверия и лояльности к предприятию ее сотрудников; 3) различия в оценке происходящих событий; 4) неготовность (любого вида) к изменениям; 5) негативный опыт прошлых изменений; 6) усталость от постоянных попыток изменения, ни к чему не приводящих. Данными авторами были разработаны методы преодоления сопротивления изменениям: разъяснения о необходимости, целях, методах изменений; привлечение сотрудников к разработке и реализации мероприятий по изменению; оказание помощи и поддержки при внедрении изменений; переговоры и соглашения между участниками процесса реализации изменений; манипулирование интересами сотрудников; принуждение (явное и неявное) к изменениям.

Преодолев сопротивление, необходимо привить сотрудникам новый образ мышления, систему взглядов, видения предприятия, т.е. донести цели, к которым предприятие движется в своем стремлении изменить ОК.

Однако, никакие организационные изменения не смогут произойти, если не будет обеспечен достаточный уровень психологической безопасности, предполагающий сохранение индивидуальности и целостности (как каждого сотрудника, так и предприятия в целом), что позволяет не отрицать раздражающие факторы, а критически оценивать вектор и силу их влияния на предприятие.

«Движение» («когнитивное изменение», «реструктурирование») – фаза практического осуществления изменений. Относительно ОК данная фаза предполагает пересмотр базовых концепций (одной либо совокупности) из набора представлений. Необходимо учитывать, что долгосрочное изменение поведения сотрудников возможно лишь после изменения ОК; в противном случае – изменения временны. Данная фаза предполагает подробное планирование, тщательный выбор и реализацию стратегии и тактики изменений, что, безусловно,

требует новых методов управления, а также организации четкого контроля. В противном случае изменения либо происходят не будут, либо скорость изменений будет слишком медленной.

«Замораживание» - завершающая фаза этапа преобразований, предполагающая закрепление измененных характеристик, т.е. искреннее принятие их членами организации. Необходимо отметить, что переход к фазе «замораживання» возможен лишь в случае положительной предварительной оценки результатов изменений.

Последним этапом процесса изменения ОК является оценка достигнутых результатов. Точность оценки зависит, в первую очередь, от тщательности установленных целей изменений ОК, факторов и критериев эффективности внесенных изменений.

Методы изменения ОК являются теми приемами, с помощью которых достигаются поставленные цели. К общим методам изменения ОК предприятия относятся: 1) изменение ролевой модели руководителя (изменение через подражание лидеру), выражающегося в смене объектов и предметов внимания; стиля управления как «повседневными» задачами, так и кризисными, конфликтными ситуациями (как поведение самого руководителя, так и реакция на поведение работников в критических ситуациях, их ошибки); 2) наличие и действенность заявлений, призывов, деклараций руководства, активной пропаганды желаемых изменений; 3) изменение определенных характеристик в программах обучения (цели, методы, фокус и т.д.); 4) изменение критериев отбора, продвижения, увольнения сотрудников; 5) изменение в системе мотивации и стимулирования персонала; 6) изменения, вносимые в элементы ОК: организационные ритуалы, традиции, правила, порядки, символику, обрядность и т.д.

Немаловажными при внесении изменений в ОК служат два взаимосвязанных процесса: во-первых, определение и увольнение сотрудников, не соответствующих желаемой ОК и, во-вторых, прием на работу сотрудников, чьи элементы личной культуры соответствуют принципам желаемой ОК предприятия (что не только минимизирует риски и сроки профессиональной адаптации, однако способно ускорить и повысить эффективность вносимых изменений).

Необходимо признать, что в различных организациях наиболее эффективными будут различные методы, что зависит от: изначальных «параметров» ОК, размера организации, совокупности факторов внешнего и внутреннего окружения (подталкивающих либо сдерживающих изменения) и т.д. Соответственно, выбор определенного метода (их совокупности) осуществляется непосредственно для данной организации в данный временной период. Действенный сейчас, метод может перестать являться

таким при изменении внешних либо внутренних условий.

Так как ОК является «душой» предприятия, то и корректировки для ее изменения необходимо вносить в совершенно различные сферы: стратегию, кадровую политику, организационную структуру, технологию производства и т.д.

В условиях становления экономики знаний актуальным становится вопрос изменения ОК с точки зрения «надстройки» к существующему типу ОК новых субкультур (не разрушающих, а развивающих существующую систему), передающих ценности и характеристики новой экономики. Такой «надстройкой» должна стать культура знаний и информационная культура, главной задачей которой является создание атмосферы и обстановки, способствующих систематическому накоплению, распространению и информационному обмену между всеми сотрудниками предприятия, что в дальнейшем будет способствовать появлению качественно нового знания. Данная культура в разряде главных ценностей ставит генерирование идей как источник новых знаний, инновации, информационную открытость, готовность к переменам и обучение на протяжении всего периода жизни.

Тютликова В.В. [11] раскрывает сущность культуры знаний посредством анализа ее составляющих, среди которых: культура познания (поиск наилучшего способа организации деятельности предприятия); культура понимания (генерация и распространение культурных ценностей); культура мышления (раскрывается через поиск и решение проблемных ситуаций деятельности предприятия); культура обучения («сопровождает» процесс получения сотрудником нового знания).

Проведение успешных изменений в ОК предприятия должно завершаться закреплением новых принципов через использование различных форм взаимодействия на сотрудников: легенды, ритуалы, символика и т.д.

**Выводы данного исследования и перспективы дальнейших исследований в этом направлении.** Изменение ОК в соответствии с современными «стандартами» хозяйствования, среди которых понимаем стандартизацию, интеллектуализацию и информатизацию деятельности, позволит предприятию повысить эффективность своей деятельности за счет: обеспечения соответствия и сбалансированности стратегии предприятия и общемировых тенденций инновационного развития; сближения коалиционных целей; повышения лояльности сотрудников по отношению к предприятию, повышения уровня их креативности, инициативности, раскрытия профессионального и творческого потенциала;

формирование и поддержание лояльности потребителей, в т.ч. за счет создания позитивного имиджа предприятия. Основным направлением усовершенствования ОК в условиях становления экономики знаний является создание атмосферы творчества, профессионализма, лояльности и самообучения на протяжении всей жизни. Среди направлений дальнейших исследований видим разработку механизма управления изменением организационной культуры предприятия.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Грібах О.О. Організаційна культура підприємства як чинник підвищення його конкурентоспроможності / О.О. Грібах / Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту, 2013. – Вип 1 (14). – С. 104-112.
2. Харчишина О. В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості: Монографія / О. В. Харчишина, Нац. ун-т харч. технологій. – Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка. - 2011. – 290 с.
3. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: Построение, эволюция, совершенствование / Пер. с англ. С. Жильцова, А. Чеха; Под ред. В. А. Спивака. - СПб.: Питер, 2002. – 336 с.
4. Шаповалова И.С. Социогенетическое моделирование организационной культуры : автореф. Дис. На соискание научн. Степени докт. Соц. Наук : спец. 22.00.08 «Социология управления». - Режим доступа: <http://www.dissers.ru/avtoreferati-dissertatsii-sotsiologiya/a56.php>
5. Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А.Н. – СПб.: Питер, 2005. - 496 с.
6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Гардарики, 2003. - 528 с.
7. Асаул А.Н. Культура организации: проблемы формирования и управления / [А.Н. Асаул, М.А. Асаул, П.Ю. Ерофеев, М.П. Ерофеев] – Режим доступа: [http://www.aup.ru/books/m12/4\\_2.htm](http://www.aup.ru/books/m12/4_2.htm)
8. П'ятницька Г. Управління розвитком організаційної культури торговельного підприємства / Г. П'ятницька, Ю. Гайдан, А. Предеін. - Вісник КНТЕУ, 2013. - № 13. - С 17 – 30.
9. Захарчин Г.М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства: Монографія / Г.М. Захарчин. – Л.: Вид-во Нац. Ун-ту «Львів. Політехніка», 2009. – 276 с.
10. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн; пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. — СПб. : Питер, 2001. — 320 с.
11. Тютлікова В.В. Організаційна культура як фактор конкурентоспроможності організації в умовах економіки знань / В.В. Тютлікова. – Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики, 2012. - № 1(17). – С. 59-67.

*Рецензент д.э.н., доцент УкрГАЗТ Якименко Н.В.  
Експерт редакційної колегії к.э.н., доцент УкрГАЗТ Полякова Е.Н.*