**Д.пед.н., проф. Юзик О.П.**

**Змістовний модуль 2: ТЕХНОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ**

**Тема 2.1.Механізм формування і розвитку корпоративної культури**

Формування і розвиток корпоративної культури - один з найважливіших процесів, тому до вивчення механізму реалізації даного процесу також варто підходити з позицій нелінійної динаміки. Різні процеси, що протікають в організації (виробничий процес, процеси спілкування, соціалізації, управління, формування і розвитку корпоративної культури й ін.), є сьогодні центральним фактором діяльності і розвитку організацій. Однією із сучасних концепцій, орієнтованих на процес, є **реінжиніринг.**

Реінжиніринг стимулює формування нового мислення, перепроектування, новий підхід до організації процесів, що протікають на підприємстві, до організації управління підприємством. Реінжиніринг охоплює не тільки процеси виробничо- господарської діяльності організації, але і процеси спілкування, прийняття рішень, управління.

Головна особливість реінжинірингу в тому, що діяльність підприємства організовується навколо цілого, повного процесу. Процес не поділяється на складові, окремі один від одного частини (дослідження ринку, підготовка виробництва, виробництво, фінансовий облік і т.д.), а поєднується в єдине ціле. Очевидно, що це вимагає не тільки реорганізації і перепроектування виробничих процесів, але і переосмислення, установлення нових в'язків і відносин між елементами організації, нової ідеології управління, тобто формування нової корпоративної культури.

Реінжиніринг передбачає також **зміни в політиці оплати праці і стимулюванні працівників, характері контролю за процесами.**

За рахунок створення процес-команд підсилюються взаємозв'язки і взаємодія працівників організації, тобто реінжиніринг сприяє досягненню синергетичного ефекту, реалізації синергетичного механізму формування і розвитку корпоративної культури в організації.

**Формування і розвиток корпоративної культури з позиції реінжинірингу повинні здійснюватися як єдиний комплексний процес, який охоплює різні сфери діяльності організації – зокрема:**

**- здійснення зв'язку з громадськістю й управління персоналом;**

**- виробництво (наприклад, формування культури виробництва);**

**- реалізацію товару або послуги (наприклад, способи і форми спілкування з клієнтами, споживачами);**

**- структуру управління (який її тип, ступінь ієрархічності) і т.п.**

***Процес формування, розвитку й змін КК може відбуватися відповідно до життєвого циклу організації.*** Оскільки в розвитку організації виділяють три важливих періоди, то кожен із них має свої проблеми культури і відповідні механізми їх вирішення.

Ці періоди передбачають такі важливі віхи організації:

створення організації

початок її зростання,

тривале функціонування організації (середина життя організації),

розквіт,

стабільність

занепад організації.

Характеристика періодів ґрунтується на теорії розвитку, в якій виділяють такі ключові ознаки: покоління (династія) управлінців, складність і масштаби. Покоління управлінців визначається тим, хто керує організацією: власне засновник (перше покоління), сім’я, яка контролює організацію (друге чи третє покоління), чи професіональний менеджер (четверте покоління), не наділений контролем і правом власності. Відповідно до теорії корпоративної культури Е. Шейна, перше і друге покоління управління організацією можуть привести організацію до великих масштабів, що матиме наслідком складність управлінського процесу. При четвертому поколінні професіоналів-менеджерів, які керують організацією, вона може бути невеликою і простою за своєю структурою. З огляду культури важливою змінною величиною є зміна покоління менеджерів. Розглянемо зв’язок життєвих стадій організації та її культури.

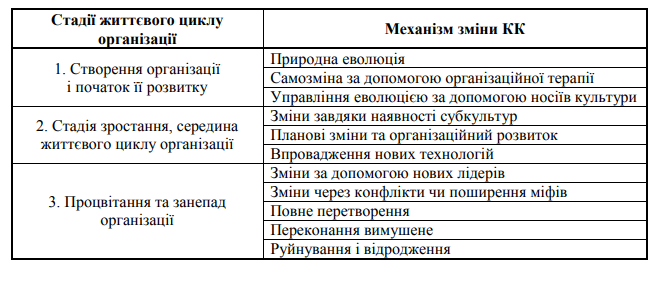
***На стадії формування організації*** формується її корпоративна культура відповідно до місії й стратегії розвитку організації. Базові цінності культури будуть закладатися провідними лідерами та керівником організації. Тобто взаємозалежність між базовими цінностями, нормами поведінки, системою взаємовідносин і поколінням менеджерів дуже велика.

***На стадії зростання організації,*** в середині її життєвого циклу, культура поволі урізноманітнюється і менеджерам доводиться вирішувати, які саме елементи культури варто змінювати.

***На стадії зрілості та занепаду*** культура частково набуває дисфункціонального характеру, перестає бути активним потенціалом, тому вимагає змін, що відповідають викликам часу.

Співвідношення стадій життєвого циклу організації і механізму зміни її культури представлено в таблиці 1.

**Таблиця 1 Стадії життєвого циклу організації і механізм зміни КК**

****

**Опишемо зміст механізму зміни корпоративної культури.**

1. Природна еволюція залежить від масштабності змін в корпоративній культурі.

Вона може мати частковий або загальний характер.

2. Самозміна за допомогою організаційної терапії ґрунтується на високому рівні усвідомлення персоналом організації необхідності зміни корпоративної культури. З цією метою чітко виділяють сильні і слабкі сторони існуючої культури і розробляють програму заміни тих елементів КК, які є слабкою ланкою.

3. Управління еволюцією за допомогою носіїв культури є третім способом зміни КК на першій стадії життєвого циклу організації, який забезпечує ефективність розвитку культури завдяки загальній підтримці ідей успішних працівників організації.

4. Зміни завдяки наявності субкультур. На противагу ранній стадії функціонування організації, коли диверсифікованість культур є загрозою для її існування, на стадії зростання вона відіграє позитивну роль і є активним чинником розвитку організації. Оцінюючи сильні та слабкі сторони субкультур, лідери підтримують їх носіїв або підлаштовують загальну культуру під ту субкультуру, яка підходить найбільше. В якості субкультур можна назвати субкультури засновників бізнесу, топ-менеджменту, різних релігійних, етнічних, професіональних, соціальних прошарків працівників організації і т. д. Корпоративна культура і субкультури немонолітні – вони є функцією від ситуації, в яку потрапляє організація. Загальну оцінку ефективності субкультур проводять на основі аналізу основних функцій внутрішньої інтеграції і зовнішньої адаптації, які вона виконує в окремих групах.

5. Планова зміна структур і організаційний розвиток забезпечують створення паралельних структур, в яких культивуються нові культури паралельно до проекту організаційного розвитку. Такі структури треба захистити від згубного впливу негативних сторін діючої культури, а в перспективі вони стануть джерелом нових переконань, цінностей і способів поведінки.

6. Впровадження нових технологій використовують на стадії розвитку

Природна еволюція Передбачає розвиток і ускладнення елементів культури організації в цілому, які служать захисним механізмом, але може бути не передбачуваною у випадку кризи в організації і необхідності пошуку нового лідера. Вона завжди є наслідком дії лідерів організації. Загальна Передбачає пристосування окремих частин організації до зовнішнього середовища. Приводить до постійного нашарування нових елементів як наслідок зміни середовища – внутрішнього чи зовнішнього. Протікає швидше в часі.

Часткова Структура і суть природної еволюції організації з метою забезпечення повного усвідомлення персоналом необхідності змінити деякі переконання чи норми поведінки. Технологія може бути психологічною чи соціальною, але вона повинна видаватися нейтральною до культури організації.

7. Зміни за допомогою нових лідерів використовують здебільшого при зміні вищого керівництва організації. Новий керівник приходить із своїми цінностями, переконаннями, які можуть не співпадати із існуючими в даній організації. Така ситуація може спровокувати конфлікт і поляризацію основних елементів корпоративної культури. Якщо нове керівництво зможе подолати кризисну ситуацію і переконати в тому, що нові постулати є своєчасними, тоді запропоновані нові цінності приймаються персоналом організації і культура буде оновлюватися.

8. Зміни через конфліктну ситуацію чи поширення міфів популярні в період стійкого застою організації і неможливості вийти з цього стану іншим способом. За твердженням класика корпоративної культури Е. Шейна, в таких організаціях офіційно підтримують високі переконання, які реально є «ярликами» для прозаїчних цінностей. У цьому випадку витягнути на поверхню шкідливі для організації переконання можна за допомогою скандалу чи міфу, штучно створеного в організації.

9. Повне перетворення передбачає абсолютну реструктуризацію корпоративної культури і є комбінацією описаних вище методів, об’єднаних однією програмою зміни корпоративної культури. Використання цього способу передбачає залучення до процесу змін всього персоналу організації, при цьому важливо, щоб усі дисфункціональні переконання стали явними і легшими для змін. 10. Переконання шляхом примусу у ситуаціях, коли старі переконання набувають дисфункціонального характеру, треба створювати безвихідні ситуації. Цей спосіб передбачає пряму директивну зміну якогось елементу культури. 11. Руйнування та відродження – є радикальним методом зміни корпоративної культури, який використовують досить рідко через його тривалість і хворобливість протікання. Він є ефективним у випадку економічної скрути організації і необхідності вирішення проблеми її виживання.