

УДК 331.1:658.3

**ЗМІНИ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ : ТРЕНДИ ЧАСУ ТА
ПОВЕДІНКОВА МОДЕЛЬ ДЖ. КАТЦЕНБАХА**

**CHANGES IN ORGANISATIONAL CULTURE : TIME TRENDS
AND J. KATZENBACH'S BEHAVIOURAL MODEL**

докт. екон. наук В.В. Компанієць¹, канд. екон. наук Л.О. Рубан²

¹*Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія» (м. Харків)*

V.V. Kompaniets¹, D.Sc. (Econ.), L.O. Ruban², PhD (Econ.),

¹*The Kharkiv University of Humanities' "People's Ukrainian Academy"(Kharkiv)*

Початок ХХІ століття став періодом стрімких, глибинних та системних змін - трансформацій усього: культури, соціуму, політики, економіки, самої людини. Соціально-економічні системи (СЕС) макро-, мікро- та мезорівнів всього світу стикнулись з кількома «хвилями дев'ятого валу»: світовою фінансовою кризою 2007-2008 рр; «корона-кризою» 2019-2021 рр. та процесом гуманітарно-технологічної революції. Для СЕС України, вітчизняних підприємств додатковим дев'ятим валом стала війна та її наслідки, які необхідно долати, перебудовуючи бізнес-процеси, вистроюючи нові моделі управління та організаційної культури.

Радикальні та швидкі зміни зовнішнього середовища та й самої людини актуалізують проблему якісного управління змінами на рівні окремого підприємства (СЕС мікрорівня).

У теорії організації виділяють чотири найпоширеніші види організаційних змін: технологічні; продуктові; структурні; культурні. Всі вони пов'язані між собою, але найбільш тонкими, невидимими та складними є зміни культури організації.

Взагалі, зміна культури організації є логічним процесом. Вона може бути пов'язана, як із змінами внутрішнього та зовнішнього середовища організації, на які повинна реагувати культура, так із прагненням компаній підвищити ефективність своєї діяльності через удосконалення культури (скасувавши культурні деформації, дисгармонію, наблизивши культуру до певного ідеалу).

Системні зміни організаційної культури стають трендом часу трансформацій СЕС. І менеджери багатьох компаній усвідомлюють це, що зокрема, довело опитування PwC від Strategy & 2018 року «Where organizational culture is headed», в якому взяли участь понад 2000 менеджерів у 50 країнах світу [1]. По-перше, більшість топ-менеджерів та членів правління, а саме 71%, розглядають культуру як найважливішу

стратегічну тему (порівняно з 64% у 2013 році). По-друге, 80% респондентів відмітили, що культура їхньої організації повинна змінитися протягом наступних п'яти років, щоб їхня компанія досягла успіху, зростала і зберігала кращих людей.

В науці та практиці управління склались кілька підходів до організаційних змін та моделей змін організаційної культури СЕС мікрорівня.

Що стосується організаційних змін, сучасні українські фахівці на основі аналізу зарубіжних джерел виділяють: процесний, поведінковий, системний, адаптивний, ситуаційний, гуманістичний, психодинамічний та компетентнісний підходи [2]. В практичній діяльності вони можуть комбінуватись. Зміни організаційної культури також в певній мірі можливо звести до цих підходів.

Але, часто теорії (теоретичні моделі) змін в організаціях, в т.ч. змін культури, народжуються на ґрунті узагальнення практичного досвіду відповідних успішних змін, які здійснюються певними фахівцями і тому пов'язуються з їх прізвищами.

Однією з достатньо нових моделей зміни організаційної культури є модель Центру Катценбаха [3]. Вона базується на власному підході визначення культури та моделі організаційної культури.

Як вважають фахівці центру: *«Культура - це самопідтримувані моделі поведінки та мислення, які визначають спосіб виконання роботи»* [3]. На їх думку, культура організації складається з трьох елементів, це: візуальні символи або артефакти; моделі поведінки; переконання. З усіх трьох елементів, саме моделі поведінки є найпотужнішим інструментів для зміни організаційної культури. Що люди дійсно роблять на практиці - набагато важливіше, ніж те, що вони говорять або у що вони вірять.

Дослідження показують, що компанії, які використовують різноманітні інструменти для зміни поведінки працівників, мають набагато більший відсоток ймовірності того, що зміни в їх організації будуть довгостроковими та стійкими.

Таким чином, щоб змінити корпоративну культуру в потрібному напрямку відповідно до моделі Кацтенбаха – необхідно *почати працювати над зміною найважливіших і видимих моделей поведінки – переконання підуть за ними* [4].

Як зазначають фахівці Центру, не існує математичної формули, що дозволяє точно розрахувати вплив поведінки співробітників на впровадження змін. Однак, за десятки років практичної роботи та наукових досліджень, співробітники Центру вивели принципи успішної зміни корпоративної культури [4]:

1. використовувати сильні сторони поточної культури;
2. змінювати поведінку – переконання і цінності підуть за нею;

3. сфокусуватися на двох-трьох ключових вчинках;
4. використовувати неформальних лідерів;
5. переконатися, що керівники виступають для підлеглих як «рольові моделі»;
6. пов'язувати цільові моделі поведінки та цілі бізнесу;
7. швидко розповідати про досягнуті успіхи;
8. поширювати ідеї необхідно використовуючи неформальні канали;
9. закріплювати цільову поведінку внутрішніми політиками та інструментами;
10. підходити до управління організаційною культурою системно.

Щоб змінити культуру, необхідно змінити мислення та поведінку. А така зміна завжди є досить складним процесом. Виникає логічне запитання: якщо так важко змінити культуру, навіщо взагалі намагатися?

Відповідь в тому, що, як вважають фахівці Центру, корпоративна культура – це сукупність емоційної енергії, якою «заряджений» колектив. Керівники, які вміють управляти даною енергією, можуть значно прискорити реалізацію своїх планів (наприклад, стратегічних ініціатив, операційних або організаційних змін). Якщо знайти спосіб, як зв'язати пріоритети бізнес-стратегії з корпоративною культурою, то компанія зможе використовувати енергію емоційного стану співробітників. Це прискорює зміни та робить будь-яку компанію більш згуртованою та конкурентоспроможною.

Глобальне дослідження культури, яке проводилось в березні 2021 р., за участю представників бізнесу в 42 країнах (проведено 3243 опитувань керівників та співробітників компаній), ще раз довело, що сильна культура сприяє кращим результатам у бізнесі. Насправді, більшість (69%) керівників вищої ланки багато в чому пояснюють свій успіх під час пандемії культурою. Більшість (67%) респондентів опитування заявили, що культура важливіша за стратегію або операції. І, наприкінці, 81% респондентів, які твердо впевнені, що їхня організація змогла адаптуватися до подій ковід-кризи, відмічають що їхня культура була джерелом конкурентної переваги [5, 6].

Отже, ключ для зміни культури, відповідно до Катценбаха – поступова зміна поведінки, за якою будуть змінюватись когнітивні компоненти психіки та культура організації, акцент саме на поведінці.

На нашу думку, ця модель зміни культури, поведінкова за сутністю, склалась під впливом хвилі поведінкових досліджень, фахової освіти та професійної спрямованості діяльності Дж. Катценбаха, швидкості та системності змін в макросередовищі, в соціумі, які вимагають певного спрощення та алгоритмізації організаційних процесів та поведінки, навіть (що є дискусійним) застосування технології підштовхування. Вона містить

як практично цінні рекомендації, так і певні досить дискусійні положення, які необхідно обговорювати детальніше.

[1] Where organizational culture is headed.Views from 2,000 leaders and employees worldwide [Electronic resource] // Strategy & Part of the PwC network. - Mode of access: Internet. – doi: <https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/insights/global-culture-survey.html>. - Title from the screen (viewed 30.04.2023).

[2] Ринкевич Н. С. Трансформація організаційної культури підприємств в умовах модернізації : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Ринкевич Наталя Сергіївна. – Київ, 2020. – 326 с.

[3] The Katzenbach Center [Electronic resource] // Strategy & Part of the PwC network. - Mode of access: Internet. – doi: <https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/insights/katzenbach-center.html>. - Title from the screen (viewed 10.05.2023).

[4] 10 principles of organizational culture 2016 p. [Electronic resource] // Strategy & Part of the PwC network. - Mode of access: Internet. – doi: <https://www.strategy-business.com/feature/10-Principles-of-Organizational-Culture>. - Title from the screen (viewed 05.05.2023).

[5] Organisational culture: It's time to take action 2021 Global Culture Survey of 3,200 leaders and employees worldwide <https://www.pwc.com/gx/en/issues/upskilling/global-culture-survey-2021.html>

[6] Global Culture Survey 2021: The link between culture and competitive advantage [Electronic resource] // PwC. - Mode of access: Internet. – doi: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/upskilling/global-culture-survey-2020/pwc-global-culture-survey-2021.pdf>. - Title from the screen (viewed 30.04.2023).

УДК 004:658

АВТОМАТИЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ І ЇЇ ВПЛИВ НА РОБОТУ КОМПАНІЙ

AUTOMATION OF BUSINESS PROCESSES AND ITS IMPACT FOR EMPLOYMENT OF COMPANIES

канд. екон. наук М.В. Кондратюк¹, О.С. Кузьменко¹

¹*Український державний університет залізничного транспорту (м. Харків)*

Ph.D. (Econ) M.V. Kondratyuk¹, O.S. Kuzmenko¹

¹*Ukrainian State University of Railway Transport (Kharkiv)*

XXI століття – це століття інформаційних технологій, які забезпечують нове вдосконалення виробничого процесу та економію трудових ресурсів. На перший план виходять нові технології, що дозволяють організувати виробничий процес без участі людини при стабільній якості товарів, що випускаються. Головним чинником успіху будь-якого сучасного підприємства є грамотна автоматизація його бізнес-процесів.

Метою автоматизації є заміна ручної людської праці машинною та оптимізація всього виробничого процесу. За допомогою сучасних