

УПРАВЛІННЯ КУЛЬТУРНИМИ ЗМІНАМИ

MANAGING CULTURAL CHANGE

Культурні зміни в публічних організаціях є складним процесом, оскільки у різноманітній культурі жодна культура не цінується. Ефективне управління культурними змінами є одним зі складних, але водночас необхідних завдань менеджменту. В сучасних умовах причинами культурних змін в публічних організаціях є чинники внутрішнього та зовнішнього середовища. Зазвичай цілями культурних змін в публічних організаціях є проведення оптимізації, підвищення ефективності та якості публічних послуг. При визначенні можливості культурних змін потрібно виявити основні організаційні та психологічні перешкоди. При цьому потрібно брати до уваги те, що культурні зміни у будь-якому одному підрозділі організації, зазвичай, впливають на інші підрозділи і на організацію загалом. На цьому етапі потрібно проаналізувати міру підготовленості персоналу до змін, враховуючи, що культурні зміни в публічній організації неможливі без виникнення опору цим змінам.

Усі публічні організації мають свою історію та традиції. Автором наголошено про не допустимість застосування підходу до організаційних змін, який руйнує культуру, оскільки модель організаційних змін, що руйнує культуру, має тенденцію руйнувати як бажані, так і небажані аспекти культури публічної організації. У багатьох публічних організаціях ключова дилема полягає в тому, як збалансувати потребу в змінах і переваги безперервності діяльності щодо надання публічних послуг. Показано, що деякі нові цінності можуть бути включені поступово, зберігаючи спадкоємність з минулим. Оскільки як тільки нові цінності будуть сприйняті як асоційовані з успіхом, вони будуть ідеалізовані та інтерналізовані, вони стануть частиною системи цінностей публічної організації. Виявлення переконань, інтерпретація культурних припущень і прийняття нових цінностей можуть бути корисним способом кореляції спадкоємності та змін. Обґрунтовано, що інакше поляризовані культури можуть призвести до ненавмисної втрати цінностей і вірувань, які були традиційними раніше. Недопущення цього передбачає приписування значення символічним атрибутам організації. Зазначено аспекти символічності.

Виходячи з цього, автором запропоновано трьохетапну модель управління культурними змінами в публічних організаціях.

Ключові слова: ефективність публічної організації, культура публічної організа-

ції, організаційні цінності, публічні послуги, управління культурними змінами, якість публічних послуг.

Cultural change in public organizations is a complex process because in a diverse culture, no culture is valued. Effective management of cultural change is one of the complex yet necessary tasks of management. In modern conditions, the reasons for cultural changes in public organizations are factors of the internal and external environment. Usually, the goals of cultural change in public organizations are to optimize, improve the efficiency and quality of public services. When determining the possibility of cultural changes, it is necessary to identify the main organizational and psychological obstacles. It should be taken into account that cultural changes in any one unit of the organization usually affect other units and the organization as a whole. At this stage, it is necessary to analyze the degree of preparedness of personnel for changes, given that cultural changes in a public organization are impossible without resistance to these changes.

All public organizations have their own history and traditions. The author emphasizes the inadmissibility of applying an approach to organizational change that destroys culture, since a model of organizational change that destroys culture tends to destroy both desirable and undesirable aspects of the culture of a public organization. In many public organizations, the key dilemma is how to balance the need for change and the benefits of business continuity in relation to the provision of public services. It is shown that some new values can be included gradually, while maintaining continuity with the past. As soon as new values are perceived as associated with success, they will be idealized and internalized, they will become part of the value system of a public organization. Identifying beliefs, interpreting cultural assumptions, and adopting new values can be useful ways to correlate continuity and change. It is substantiated that otherwise polarized cultures can lead to an unintended loss of values and beliefs that were traditional before. Preventing this involves assigning meaning to the symbolic attributes of the organization. Aspects of symbolism are indicated. Based on this, the author proposed a three-stage model for managing cultural changes in public organizations.

Key words: effectiveness of public organization, culture of public organization, organizational values, public services, managing cultural change, quality of public services.

УДК 351:338.465:005.336.3
DOI <https://doi.org/10.32782/rma2663-5240-2023.38.15>

Красников Є.В.

к. наук з держ. упр.,
заступник начальника
155 військового представництва
Міністерства оборони України

Постановка проблеми у загальному вигляді. Проблема забезпечення ефективної діяльності органів публічної влади та надання ними якісних послуг у сучасних умовах набуває особливої актуальності. Підвищення якості надання публічних послуг зазвичай пов'язано з впровадженням певних культурних змін. Управління культурними змінами є складним процесом, оскільки різноманіт-

культур в публічній організації є неприйнятним. Застосування різних підходів до стратегічного менеджменту в контексті управління культурними змінами породжують різні результати, які не завжди балансують потребу в змінах і переваги безперервності діяльності організації щодо надання нею публічних послуг. В даному контексті дослідження управління культурними змінами в публічних

організаціях є досить актуальним завданням, а розробка моделі управління ними в сучасних умовах формують важливе наукове і практичне завдання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні і практичні аспекти управління опору цим змінам розглянуті в працях як зарубіжних, так і вітчизняних вчених. Вагомий внесок у дослідження управління змінами в органах публічної влади зробили такі вітчизняні вчені: О. Амосов, В. Боднар, Є. Бородін, Н. Гавкалов, Н. Грицяк, В. Дзюндзюк [1], М. Коваленко, Т. Маматова, М. Новікова, І. Петрова, Т. Пічугіна І. Семенець-Орлова, В. Сивоконь, С. Турчіна, І. Чикаренко, Ю. Шаров, В. Яценко та інші. А також зарубіжні вчені: П. Ентоні [2], А. Браун [3], Т. Дендрідж [4], П. Гальярі [5], С. Хенди [6], Г. Джонсон [7], С. Кіршбаум [8], С. Лундберг [9], Ж. Мартін, М. Фельдман, М. Хетч і С. Сіткін [10], Х. Оуен [11], Л. Паркер і Н. Лоренціні [12], Т. Пітерс і Х. Ватерманн [13], В. Шайн [14], Х. Трайс і Ж. Бейєр [15], А. Зіфкак [16] та інші.

Однак, незважаючи на значну кількість праць, присвячених проблематиці управління змінами в органах публічної влади, існують інші аспекти даної проблематики, що потребують подальших досліджень. Зокрема, практично нерозкритим є управління культурними змінами в публічних організаціях. Необхідність розв'язання окреслених завдань зумовили вибір тематики статті, а також актуальність і доцільність дослідження.

Метою статті є дослідження стратегічного управління культурними змінами в публічних організаціях та розробка моделі управління ними для підвищення якості надання публічних послуг.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління проектами та деякі директивні підходи до стратегічного управління ґрунтуються на раціональному підході до вирішення проблем до встановлення цілей і завдань і контролю за їх виконанням. Це підходи, пов'язані з формальними структурами та роботою організації. Однак, як ми так і такі фахівці в галузі управління, як Петіґрю, визнають, що управління змінами – це повторюваний, експериментальний процес, який, ймовірно, керується поєднанням раціональних та ірраціональних факторів. Неформальний бік функціонування організацій має потужний вплив на реакцію людей. Якщо такі аспекти неформальної організації, як цінності, переконання, норми та припущення, ігноруються під час процесу змін, то існує небезпека того, що очікувані переваги проектів змін будуть відкладені, розведені або просто скасовані.

Керівники можуть використовувати концепцію організаційної культури, щоб впливати на неформальні аспекти організації.

Що ж таке організаційна культура? Лундберг [9] припустив, що знайомство з культурою, в яку ми занурені, ускладнює нам визначення даного поняття. Лундберг запропонував вважати організаційну культуру такою, що:

- стійка у часі;
 - може бути зміненою, але нелегко;
 - є спільною системою відліку для дій, яка сприймається як належне;
 - допомагає створити унікальність організації;
 - має символічний вимір, що проявляється в мові та поведінці;
 - засвоюється та передається соціально та надає значення для тих, хто залучений до організації.
- Коротше кажучи, це «те, як ми тут робимо». До організаційної культури можуть входити:

- етичні кодекси;
- основні припущення;
- норми поведінки;
- переконання, цінності та ставлення;
- артефакти, символи та символічні дії;
- обряди, ритуали, церемонії та свята;
- жарти, метафори, історії, міфи та легенди;
- історія організації та її герої.

Шайн [14] припустив, що такі речі, як історії, жарти, обряди та ритуали, є поверхневими проявами культури, тоді як основні припущення відображають найглибші рівні організаційної культури. Після свого обширного дослідження реформ публічної служби Австралії та Великої Британії, Зіфкак [16] поставив запитання: «Чому реформи так часто провалюються?» Відповідь, припустив Зіфкак, полягає в тому, що організації (або особи, які їх складають) з великою наполегливістю чіпляються за ідеології, міфи, метафори та символи, які надають сенс їхньому існуванню.

Джонсон [7] використав образ мережі для опису організаційної культури (рис. 1).

Його культурна мережа – це історія та міфи, символи та герої, обряди та ритуали, системи контролю та структури влади. Нитки культурної мережі Джонсона мають спільне те, що всі вони є проявами основної парадигми організації – того, як речі бачать, інтерпретують, надають їм значення. Парадигма – це те, як ми бачимо речі навколо, вони відображають глибоко укорінені переконання та цінності, а культури відображають парадигми.

Думати про культуру як про мережу означає мислити метафорично. Організаційні метафори допомагають розвивати спільну

мову. Такі метафори, як «плавання в бурхливих водах», часто використовуються, щоб описати, як це – працювати в організації. Паркер і Лоренціні [12] припускають, що корисно визначити, на якому рівні метафора проникла в організацію. Вони припускають, що метафора проникла на психологічний рівень, коли люди використовують метафору, щоб описати, що вони відчувають або як вони бачать свою організацію. Наприклад, «я відчуваю себе гвинтиком у машині». Метафора проникла на соціальний рівень, коли її постійно використовують у всій організації.

Адаптація та широке використання керівниками нових метафор може бути потужним способом сигналізації та впливу на культурні зміни. Організаційні метафори допомагають розвивати спільну мову в організації. Розвиток спільної мови є важливою передумовою для розвитку спільного значення. Наприклад, коли немає спільного розуміння того, що маєтсья на увазі під якістю, дуже важко підтримувати стандарти якості публічних послуг. Подібним чином спільне значення «рівних можливостей» є необхідною умовою для розробки політики щодо дискримінації.

Як відомо, павутину дуже важко зруйнувати. Якщо залишитися навіть клаптик липкої павутинки, павутину можна швидко відновити. Нове реконструйоване павутиння часто міцніше оригінального. Навіть якщо дерева або ожина, за які вона тримається, зруйновані, павутина зазвичай виживає. Подібним чином культурна мережа організації є стійкою незалежно

від того, в який бік дме управлінський вітер. Саме через це культурну мережу так важко змінити. Усі нитки мережі повинні змінитися.

Найлегше змінити ланки культурної мережі, які пов'язані з авторитетом, контролем і структурою. Як ми встановили раніше, в управлінні проектами домінує потреба в контролі, але проекти управління змінами часто зазнають невдачі. Спроба змінити ситуацію шляхом реорганізації структури така ж стара, як Римська імперія, яка піднімалася, щоб знову впасти. Перефразовуючи Гая Петронія Арбітра (50 р.н.е.):

Щойно ми почнемо формуватися, як нас реорганізують. Пізніше я дізнався, що будь-яку нову проблему ми, як правило, вирішували шляхом реорганізації. І який це чудовий метод для створення ілюзії прогресу, одночасно створюючи низький моральний стан, неефективність і плутанину.

Як можна бачити, зважаючи на це висловлення, деякі речі майже не змінюються взагалі. Невдача змін, заснованих на змінах систем контролю та організаційних структур, може бути частково спричинена недостатньою увагою до чотирьох незаштрихованих областей на рисунку 2, а саме: історії та міфи, обряди та ритуали, символи та герої, цінності та вірування.

Історії та міфи.

Усі публічні організації мають свої історії. Ті самі демони, жартівники та герої, які зазвичай з'являються в добре розказаних народних казках, часто з'являються в цих історіях. Іноді істо-



Рис. 1. Культурна мережа Джонсона

Джерело: Розроблено автором на основі [7]

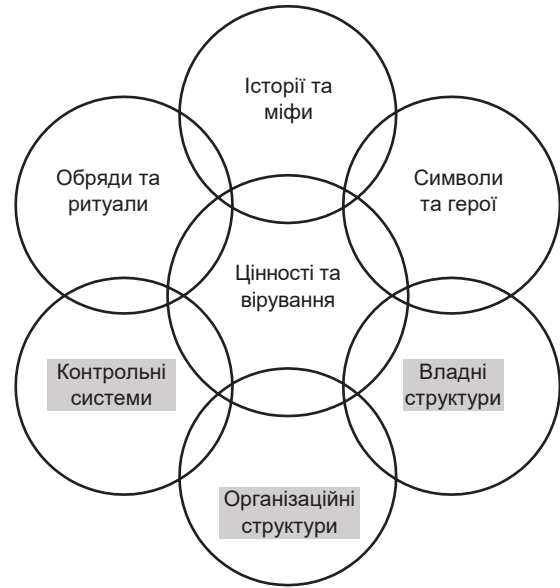


Рис. 2. Розривання ниток культурної мережі

Джерело: Розроблено автором на основі [2-5; 8; 10; 11; 13; 15]

рії можуть бути пов'язані з конкретними подіями, наприклад історія про те, як народилася організація. Історії можуть бути індикаторами та продовжувачами важливих переконань.

Мартін та ін. [10] визначили типи запитань, на які історії можуть допомогти відповісти:

- Якою людиною є керівник?
- Чи можуть працівники порушувати правила?
- Чи можуть підлеглі вийти наверх?
- Що працівник має зробити, щоб втратити роботу?
- Як керівництво відреагує на помилки підлеглих?
- Як організація справлятиметься з перешкодами?

Історії можуть пробуджувати цінності, сигналізувати про відносини влади та передавати почуття. Наприклад, в історичних оповіданнях, пов'язаних із послугами охорони здоров'я, зазвичай наголошується на дивовижних одужаннях або чудодійних зціленнях. Існує дуже мало історій про профілактичну медицину чи зміцнення здоров'я. Подібним чином і в поліції часто розповідають про те, як детективи виявляють «недолугих» або як сміливі поліцейські «ловлять свою людину». Рідше трапляються історії про запобігання злочинності.

Часто міфи відрізняють від історій на основі правди. Наприклад, деякі дослідники припускають, що міфи – це історії, в основі яких лежить суто вигадка. Але річ у тому, що міфи вважаються правдивими. Саме той факт, що в цей міф вірять, робить його розкриваючою характеристикою культури організації. У той час як багато історій може циркулювати навколо особливостей діяльності організації, відносно небагато з них мають статус міфів. Міфи – це, як правило, історії, за якими оцінюється ймовірна правда інших історій. Оуен [11] розглядав міфи як точки зору, з яких можна розпізнати інші організаційні істини. Наприклад, можна стверджувати, що одним із важливих міфів у публічних службах Великобританії та США у 1980-х і 1990-х роках була ідея про те, що практика управління приватним сектором є найкращою. Важливим у цій ідеї було не те, правдива вона чи ні, а те, що вірили в її правду. Набувши статусу міфу, ця ідея домінувала у роздумах про управління публічними службами Великобританії та США до кінця 1990-х років.

Церемонії, обряди та ритуали.

Церемонії зазвичай асоціюються з колективним святкуванням, наприклад церемонії, що відзначають річницю важливих подій, таких як заснування організації. Ці церемонії виконують важливу функцію у зміцненні куль-

турних цінностей. Трайс і Бейер [15] визначають обряди та ритуали як відносно складні, драматичні дії, які консолідують різні форми культури. В організаціях церемонії, обряди та ритуали набувають різноманітних форм. Наприклад, у багатьох публічних організаціях ближче до кінця фінансового року відбувається ритуальне «фінансове годування», коли керівники цих організацій відчайдушно намагаються витратити всі бюджетні кошти, які залишилися, щоб їх не вирахували з бюджету наступного року.

Дослідники також визначають такі загальні ритуали в організаціях: ритуальні поновлення (реорганізації та зміни посад), ритуальні дізнання (перевірки та комісії), ритуальні виконання (введення в дію та випробування), ритуальні оцінки (щорічні перевірки та огляди), ритуальні покарання (відсторонення від посади та відставки) тощо.

Церемонії, обряди та ритуали можуть бути засобом вказати на «висхідних зірок», а також підтримати «стару гвардію». Вони можуть сигналізувати про тих, «хто входить» і «хто виходить». Ритуалізована поведінка важлива не лише для повідомлення, яке воно передає окремим особам в організації, але й для влади, якою вона володіє над ними. Однак, слід зазначити, що багатий набір організаційних міфів, історій і ритуалів може як перешкоджати впровадженню змін, так і прискорювати цей процес.

Символи і герої.

Символи – це слова, предмети, умови або дії, які означають щось на додаток до їх номінальної вартості. Дендрідж [4] визначає три типи символів організаційної культури:

1. Описові символи: вони визначають те, як це – працювати у цій організації.
2. Енергійні символи: вони мотивують або демотивують працівників.
3. Службові символи: вони визначають процедури, структури або дії в організації.

Ці типи символів узагальнено в таблиці 1.

У свою чергу, Пітерс і Ватерманн [13] звернули увагу на роль організаційних героїв і їх важливість як орієнтирів досконалості та мотивації. Загальні ролі героїв є такими:

- вони можуть мотивувати інших;
- вони можуть встановлювати високі стандарти;
- вони можуть стати прикладом для наслідування;
- вони можуть стимулювати відданість організації;
- вони можуть посилити культурні цінності;
- вони можуть покращити зовнішнє ставлення до організації.

Символи в організаціях

Типи	Використання		
	Вербальне	Поведінкове	Матеріальне
Описові	Міфи	Святкування	Логотипи
Енергійні	Анекдоти	Розпитування	Плакати
Службові	Оповідання	Навчання	Посібники

Джерело: Розроблено автором на основі [13]

На жаль, слід констатувати, що героїчних лідерів не вистачає в публічних організаціях і це може стати проблемою під час впровадження змін, реформування тощо.

Цінності та переконання.

Відповідно до Кіршбаума [8], цінність – це глибоко укорінене вірування, яке було прийнято свідомо. Цінності стосуються того, що «потрібно» зробити. Цінності часто закріплюються в професійних кодексах поведінки або офіційних заявах. У той час як цінність – це глибоко укорінене вірування, яке було свідомо обране, переконання стосується того, що вважається істинним чи хибним. Переконання відрізняються від цінностей, тому що вони, можливо, були успадковані, і, можливо, ніколи не ставилися під сумнів, не кажучи вже про їх прийняття. Переконання – це само собою зрозумілі аспекти життя організації, які людям може бути важко пояснити. Вони можуть навіть не усвідомлювати, що дотримуються цих переконань. Переконання можуть стати цінностями, якщо їх чітко висловити – роз'яснити, а потім офіційно прийняти. Це корисне розрізнення, оскільки з часом глибоко вкорінені переконання, як-от ритуали, можуть стати безглуздими або неактуальними. Було б гарною ідеєю час від часу переглядати формулювання цінностей і переосмислювати ці цінності в контексті сучасного досвіду. Це може призвести до конфлікту, оскільки цінності часто несвідомо підтримуються і допомагають людям осмислити своє життя, тому ставити під сумнів їх подальшу актуальність іноді є ризикованим для забезпечення нормального функціонування організації.

Слід зазначити, що переконання організацій, як правило, відображають переконання більш широкого суспільства, до якого належать їхні співробітники та клієнти. Переконання змінюються з часом, хоч і повільно. Виявлення цих переконань і прийняття їх як організаційних цінностей є важливою частиною впровадження культурних змін. Керуючи процесом, за допомогою якого переконання виявляються на поверхні та приймаються як цінності, керівник може збільшити шанси того, що

культурні зміни відбудуться в напрямку, який узгоджується з іншими змінами, які керівник бажає здійснити. Цінності, які підтримуються, але які потім суперечать поведінці керівників, навряд чи будуть широко прийняті, і культура організації не зміниться.

За останні десятиріччя було багато дебатів щодо доцільності та навіть бажаності управління культурними змінами в організаціях. Здебільшого існує згода, що культуру можна змінити, але існує широкий спектр поглядів на те, наскільки легко здійснити зміни. На одному кінці спектру є автори, які підкреслюють легкість, з якою можна керувати культурою, а на іншому кінці ті, хто схильний наголошувати на труднощах. Так, Браун [3] припускає, що культурні зміни є бажаними та досяжними – відносно легко та без примусу. З іншого боку, Ентоні вважає культурні зміни складним процесом, що включає чергування кризи та навчання, який потребує постійного підкріплення за допомогою сильного лідерства [2]. А трифазний процес зміни організаційних цінностей Гальєрі [5] відображає обидві ці підходи:

Фаза 1. Лідер може допомогти розробити бачення, що базується на ряді переконань, які можуть стати основою для встановлення цілей і орієнтації організації. Спочатку не всі члени організації приймуть ці переконання. Лідер має певну владу вплинути на інших, щоб вони прийняли їх, але переконання будуть прийняті як цінності, лише якщо вони стануть основою успішних дій.

Фаза 2. Друга фаза відбувається, коли учасники стверджують, що їхні переконання допомогли організації досягти бажаних результатів. Наприклад: «минулого року наші результати настільки покращилися, тому що ми вірили в постійне покращення якості». Такі переконання можуть бути прийняті як організаційні цінності.

Фаза 3. На завершальній фазі процесу ці цінності засвоюються на несвідомому рівні. Гальєрі називає це процесом «ідеалізації», за якого цінностей починають дотримуватись емоційно, а не логічно.

Зі свого боку, ми не підтримуємо підхід до організаційних змін, який руйнує культуру, оскільки модель організаційних змін, що руйнує культуру, має тенденцію руйнувати як бажані, так і небажані аспекти культури організації. Вважаємо, що можна розробити спектр можливих змін в організаційних цінностях. Таким чином деякі нові цінності можуть бути включені поступово, зберігаючи спадкоємність з минулим. Як тільки нові цінності будуть сприйняті як асоційовані з успіхом, вони будуть ідеалізовані та інтерналізовані. Вони стануть частиною системи цінностей організації.

Виходячи з цього, пропонуємо модель управління культурними змінами в публічних організаціях. Зазначимо, що вона може бути застосована і у тих випадках, коли послуги, які пропонують приватні компанії, переходять до публічних організацій, і коли послуги, які раніше надавалися публічними організаціями, переходять до приватних організацій. Пропонована модель має три етапи: отримання інформації про організаційну культуру, інтерпретація отриманої інформації та впровадження змін. Розглянемо їх.

1. Отримання інформації про організаційну культуру.

Отримання інформації про організаційну культуру передбачає збір інформації, яка може виявити вірування та переконання, що лежать в основі культури організації. Це можна зробити за допомогою опитувань, семінарів або цілеспрямованих інтерв'ю. Під час цих заходів доцільно отримати від працівників організації відповіді на такі запитання:

– Які особливості, на вашу думку, передають фізичні особливості організації, наприклад, вхідні двері, зона прийому, колірна схема, дошки оголошень тощо?

– Чи є події, які відбуваються щодня? Щотижня? Щомісяця? Щороку? Що вони кажуть вам про організацію?

– Чи можете ви згадати якісь історії, які регулярно поширюються в організації? Які повідомлення вони передають?

– Яких тварин люди могли б вибрати для представлення вашої організації і чому?

– Які історії чи жарти часто переказують? Які повідомлення вони передають?

– Якими словами ви б описали культуру вашої організації?

– Чи є в організації якісь формальні чи неформальні ритуали?

– Чи є в організації якісь традиції чи неформальна практика?

– Чи є в організації герої чи лиходії?

2. Інтерпретація отриманої інформації.

Може бути корисним мати модель, яка допоможе інтерпретувати інформацію, отриману під час попереднього етапу. Для прикладу ми вибрали дві такі моделі: одна запропонована Хенді [6], інша – Паркером і Лоренціні [12].

Модель Хенді. Модель Хенді класифікує культуру на чотири типи, кожен з яких представлений фігурою в грецькій міфології: культура влади Зевса; рольова культура Аполлона; культура завдань Афін; особиста культура Діонісія.

Зевс був лідером грецьких богів, вся влада виходила від нього. Культури влади мають єдине джерело, з якого випромінюється влада (рис. 3). Тут мало бюрократичних правил і процедур. Контроль підтримується за допомогою патронажу за допомогою просування людей, які використовують міжособистісну владу для виконання завдань. Проблема такого типу культури полягає в тому, що таких людей може бути важко знайти в публічних службах. Їх якості може бути важко розвинути за допомогою звичайного навчання. Раніше було важко контролювати через міжособистісну владу навчання на відстані, але вдосконалення інформаційно-комунікаційних технологій сприяють його більш широкому використанню в багатьох частинах світу.

Аполлон був грецьким богом розуму. Рольова культура організована за допомогою раціональних правил і процедур (рис. 4). Спеціалізовані функції, такі як фінанси, персонал і маркетинг, подібні до стовпів храму.

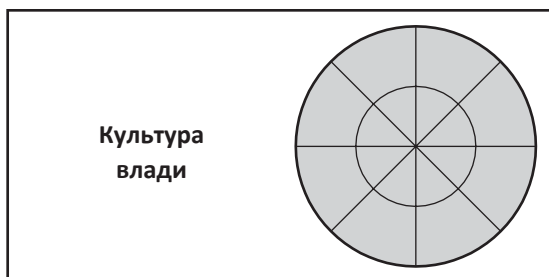


Рис. 3. Культура влади Зевса

Джерело: Розроблено автором на основі [6]

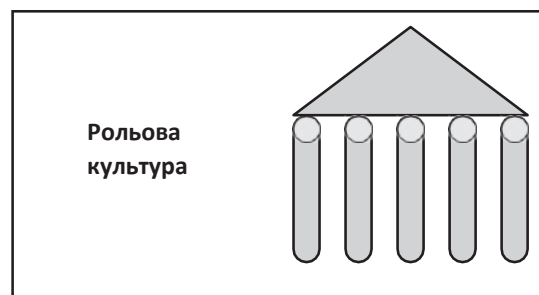


Рис. 4. Рольова культура Аполлона

Джерело: Розроблено автором на основі [6]

Кожна функція контролюється невеликою групою вищих керівників. Безперервність і стабільність високо цінуються. Основна проблема рольових культур полягає в тому, що вони можуть повільно реагувати на потребу в змінах, а амбітні працівники можуть бути розчаровані формальністю процедур просування по службі.

Афіна була грецькою богинею мудрості. Незрозуміло, чому її обрали для символізації культур завдань. У культурі завдань нормою є проектні групи з конкретними завданнями (рис. 5). Цінуються командна робота, інновації, гнучкість та індивідуальна автономія. Поважаються здібності, а не статус чи посада. Ці культури найбільше підходять для висококонкурентного середовища, яке потребує швидкої реакції.



Рис. 5. Культура завдань Афіни

Джерело: Розроблено автором на основі [6]

Діоніс був грецьким богом, відомим своїм еґоїзмом. Особисті культури розвиваються, коли групи людей вирішують працювати разом заради власної користі (рис. 6). Робоче навантаження розподіляється між ними, але люди мають високий ступінь автономії.

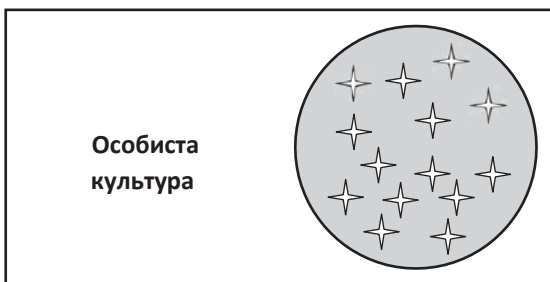


Рис. 6. Особиста культура Діонісія

Джерело: Розроблено автором на основі [6]

Модель Паркера і Лоренціні. Паркер і Лоренціні [12] пропонують три способи «формування» культури організації як: інтегративної, різноманітної або поляризованої. В інтегративній культурі всі культурні прояви, – обряди та ритуали, історії та міфи, символи та церемонії, структури та засоби контролю, – є

узгодженими. Вони підсилюють один одного. Вони не суперечать основним переконанням і цінностям організації. Вони відповідають культурній парадигмі. Наприклад, теза про рівність керівників («ми рівні нашим співробітникам») посилюється ритуальною присутністю високопоставленого керівника вищої ланки на церемоніях вручення сертифікатів про навчання молодшого персоналу. Але при цьому керівники, чия фактична поведінка суперечить визнаним цінностям, легко руйнують узгодженість культури.

У різноманітній культурі жодна культура не цінується. Пропозиції щодо «нових способів роботи тут» є нормою. Коли стикаються деякі з різноманітних культурних проявів, культуру можна назвати «поляризованою». Як, наприклад, коли схвалюється плоска неієрархічна організаційна структура, але їй суперечать ритуали, які зміцнюють ієрархію та привілеї. У публічних організаціях поширеним є зіткнення між культурами конкуренції та культурами співпраці.

У цілому, процес отримання інформації про організаційну культуру та її інтерпретації може автоматично призвести до визнання необхідності культурних змін.

3. Впровадження змін організаційної культури.

Для впровадження змін організаційної культури потрібні знання та навички управління персоналом. Управління персоналом має великий потенціал для впливу на організаційну культуру. Воно може законно винаходити нові обряди та ритуали. Воно контролює обряди ініціації та дисциплінарні процедури. Пропоновані схеми оцінювання та підвищення кваліфікації можуть включати обряди кар'єрного зростання. При цьому функцію навчання можна використовувати для підвищення цінності навчання. У результаті навчання може виникнути культура, в якій, наприклад, прийнятно ризикувати та визнавати помилки.

Керівники вищої ланки, як лідери, також можуть відігравати важливу роль у формуванні нової організаційної культури. Те, як керівники вищої ланки витрачають свій час, і їхні явні пріоритети символічно тлумачаться їхніми співробітниками. Навіть те, як керівники одягаються, передає повідомлення про тип культури, який вони віддають перевагу. Постійно намагаючись підвищувати якість у діяльності організації або відвідуючи навчальні заходи, керівники сигналізують про те, що цінується і в якому напрямку культура організації повинна консолідуватися або рухатися. А вибираючи бути членом певної команди проекту, вони підтверджують цінність проекту. Через це керів-

ники повинні бути готові впроваджувати, а також підтримувати цінності, які вони бажають покласти в основу культури організації.

Але у багатьох публічних організаціях ключова дилема полягає в тому, як збалансувати потребу в змінах і переваги безперервності діяльності щодо надання публічних послуг. Тому виявлення переконань, інтерпретація культурних припущень і прийняття нових цінностей можуть бути корисним способом кореляції спадкоємності та змін. Інакше поляризовані культури можуть призвести до ненавмисної втрати цінностей і вірувань, які були традиційними раніше. Недопущення цього передбачає приписування значення символічним атрибутам організації. Існують три аспекти символічності: символічне мислення, символічна мова та символічні дії.

Символічне мислення – це здатність мислити, маніпулюючи не лише словами, а й символами, такими як моделі, рамки, аналогії, метафори та образи. Наприклад, в одній організації певний відділ назвали «дірявим відром». Символ відра використовувався для роздумів про інші аспекти організації. Було розширено його символічне значення. Людей закликали думати вголос, що саме викликає дірки, через які втрачаються ресурси: іржа, аварії, саботаж? Як можна відремонтувати дірки у відрі – тимчасово залатати чи заварити дірку? Чи краще продовжувати затикати дірки чи, зрештою, краще викинути відро та взяти нове? Навіщо взагалі потрібне відро, коли є проточна вода? Можливо слід насипати його піском на випадок пожежі? Чи використовувати для сміття? А може відро діряве тільки тому, що воно старе і виконало багато важкої роботи, існуючи з моменту заснування організації? Можливо, варто його відшліфувати і використовувати для вирощування кімнатних рослин? А може зробити його музеєм, виставковим центром чи навчальним центром?

Це видається дещо жартівливим, але використання зображень для спілкування залучає іншу частину мозку, ніж використання логіки. А це збільшує шанси творчо мислити. Символічне мислення розвиває здатність інтерпретувати значення символів. Через це *символічна мова* щільна і багата змістом, тому вона може бути корисною при вирішенні таких складних проблем, як культурні зміни. Історії можна використовувати, щоб відносно швидко змінити сприйняття великої кількості людей. Тому це може бути корисним в організаціях, де працює велика кількість персоналу або обслуговується велика кількість людей. Історії можуть бути офіційними (базовані на добре задокументованих історіях випадків)

або неформальними (розповіді про конкретних клієнтів чи співробітників).

Проте корисно не тільки вміти думати і говорити символічною мовою, але й вміти створювати нові символи. Нова символічна мова може допомогти «розморозити» організацію. Нові символи можуть легітимізувати нову дію та закріпити зміни, і навіть офіційна зміна назви відділу або посади працівника може свідчити про значні культурні зміни. Тому важливо завжди вибудовувати ланцюжок: символічне мислення – символічна мова – символічні дії.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Виявлено, що управління проектами та стратегічне управління ґрунтуються на раціональному підході до вирішення проблем до встановлення цілей і завдань і контролю за їх виконанням. Вони пов'язані з формальними структурами та роботою організації. Однак доведено, що управління змінами – це повторюваний, експериментальний процес, який, ймовірно, керується поєднанням раціональних та ірраціональних факторів, оскільки неформальний бік функціонування організацій має потужний вплив на реакцію людей. Якщо такі аспекти неформальної організації, як цінності, переконання, норми та припущення, ігноруються під час процесу змін, то існує небезпека того, що очікувані переваги проектів змін будуть відкладені або просто скасовані. Тому керівники можуть і мають використовувати концепцію організаційної культури, щоб впливати на неформальні аспекти організації.

Було показано, що підхід до організаційних змін, який руйнує культуру є недоцільним, оскільки він має тенденцію руйнувати як бажані, так і небажані аспекти культури організації. Натомість слід визначити спектр можливих змін в організаційних цінностях. Таким чином деякі нові цінності можуть бути включені поступово, зберігаючи спадкоємність з минулим. Як тільки нові цінності будуть сприйняті як асоційовані з успіхом, вони будуть ідеалізовані й інтерналізовані та стануть частиною системи цінностей організації. Виходячи з цього, було запропоновано модель управління культурними змінами в публічних організаціях, яка має три етапи даного процесу: отримання інформації про організаційну культуру, інтерпретація отриманої інформації та впровадження змін.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Дзюндзюк В. Б. Ефективність діяльності публічних організацій : монографія. Харків, Вид-во ХарPI УАДУ «Marictr», 2003. 236 с.
2. Anthony P. Managing Culture. *Open University Press*. 2004.
3. Brown. A. Organisational Culture. *Pitman*. 2005.

4. Dandridge T.C. et al. Organisational Symbolism: A Topic to Expand Organisational Analysis. *Academy of Management Review*. 2000. Vol. 5. No. 1. P. 77–82.
5. Gagliari, P. The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework. *Organizational Studies*. 2006. Vol. 7. No. 2. P. 117–34.
6. Handy C. The Gods of Management. *Penguin*. 2002.
7. Johnson. G.N. Managing Strategic Change, Culture and Action. *Journal of Long-Range Planning*. 1992. Vol. 25 (Feb.). P. 23–38.
8. Kirschbaum. S. Values Clarification. *McGraw-Hill*. 1986.
9. Lundberg C.C. Surfacing Organisational Culture. *Journal of Management Psychology*. 1991. Vol. 3. P. 78–90.
10. Martin, J., Feldman, M. S., Hatch, M. J. and Sitkin, S. B. The Uniqueness Paradox in Organisational Stories. *Administrative Science Quarterly*. 1983. Vol. 28. P. 54–63.
11. Owen H. Spirit, Transformation and Development in Organization. *Abbot Publishing*. 1987. P. 12.
12. Parker L. and Lorenzini N. Social Navigation: Interpretation and Influence in the Change Process. *Journal of Strategic Change*. 2013. Feb. P. 35.
13. Peters T. and Watermann H. In Search of Excellence. Lessons from America's Best Run Companies. *Harper & Row*. 1982.
14. Schein V. How Culture Forms, Develops and Changes. In Kilmann, K. H. et al. (eds). *Gaining Control over Corporate Culture*. Jossey-Bass. 1985.
15. Trice H.M. and Beyer J.M. Studying Organizational Cultures through Rites and Ceremonials. *Academy of Management*. 2014. Vol. 9.
16. Zifcack A. Civil Service Reforms in Whitehall and Canberra. *Oxford University Press*. 2006.