

## **НЕПРЕРЫВНАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ КАК СПОСОБ АДАПТАЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ К ВНЕШНЕЙ СРЕДЕ**

Шестиловская Н.А.  
Белорусский государственный университет

Организационная культура – система ценностей, убеждений, верований, ожиданий и норм, которые связывают организацию в единое целое и разделяются ее членами. Таким образом, организационная культура задает некоторую систему координат, объясняющую, почему предприятие функционирует именно так, а не иначе. Приобретая индивидуальный и личный опыт, работники формируют, сохраняют и изменяют свои смысловые системы, в которых отражены их отношение к различным аспектам деятельности организации: планированию, мотивационной политике, производительности, качеству труда и т.д. Такие системы координат неочевидны и редко полностью совпадают с декларируемыми целями, однако очень часто они детерминируют поведение в большей мере, чем формальные требования и правила.

Современные организации рассматривают культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников и обеспечить продуктивное взаимодействие. Иными словами, об организационной культуре можно говорить только в случае, когда высшее руководство демонстрирует и утверждает определенную систему взглядов, норм и ценностей, прямо или косвенно способствующих выполнению стратегических задач. Чаще всего в компаниях формируется культура, в которой воплощаются ценности и стиль поведения их лидеров. В этом контексте организационная культура может быть определена как совокупность норм, правил, обычаев и традиций, которые поддерживаются лидером и задают общие рамки поведения работников, согласующихся со стратегией предприятия.

По мере образования организации формируется и ее организационная культура. Предполагается, что руководитель имеет определенное представление о том типе организационной культуры, к которому он хочет прийти. Любое отклонение, которое замечает руководитель, каждый раз вынуждает его изменять тот или иной компонент организационной культуры. Более того, исходя из анализа научных работ, в определенной степени можно утверждать, что организационная культура равна организации, что это тождественные явления.

Но происходит ли так на самом деле? Научные работы, проведенные в этой области, склоняют к мысли, что организационная культура является не просто сформированной данностью в организации, а процессом, находящимся в постоянном изменении. Другими

словами, организационная культура – это исключительно динамическое понятие, которое имеет истоком рождение организации, а затем сопровождает на всем пути ее развития, независимо от того, управляют ею или нет.

На основании данного утверждения, авторы К.Вайк и Р.Куинн предложили концепцию эпизодических и непрерывных изменений организационной культуры. Эпизодические изменения возникают редко, они происходят медленней так как обладают широким размахом, не завершены до конца так как редко осуществляются полностью, более стратегические по своему контексту, более взвешенные и формальные, чем неожиданные изменения, более разрушительные, потому что программы скорее замещаются, чем претерпевают изменения, инициируются на более высоких уровнях в организации. Временной интервал между эпизодами непродолжительных изменений определяется тем временем, которое организация потратила на других стадиях организационного развития. Так, например, если обозначить уровни организационного развития как стабильность, адаптация, борьба и перестройка, то эпизодические изменения начинают обдумываться, когда адаптация не происходит. Это требует временную форму адаптации, в то время как организация борется с проблемами и экспериментирует с решениями. Именно это и вызывает актуальное изменение на стадии перестройки. Частота перестроек и эпизодических изменений зависит от того, сколько времени было потрачено на четыре предыдущих стадии, которые сильно отличаются друг от друга. Эти временные различия в процессе подготовки к перестройке являются причиной того, почему данная форма изменений может быть наилучшим образом описана как эпизодическая, аperiodическая и нечасто встречающаяся.

Непрерывные изменения - группа организационных изменений, которые обладают тенденцией продолжаться, развиваться и накапливаться. Общее предположение о том, что изменение появляется немедленно, означает, что оно представляет собой реализацию новой модели организации при отсутствии явных намерений. Изменение описывается как расположенное и основанное в продолжающейся модернизации рабочего процесса и социальных практик. Определяющим качеством непрерывных изменений является идея о том, что небольшие продолжительные корректировки, возникшие одновременно в разных частях могут накапливать и создавать значительные изменения.