

УДК: 331.04.2

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

Ермалович Л.П.

*Государственный институт управления и социальных технологий БГУ, г. Минск*

Развитие организационной культуры в любой компании происходит в определенной производственной и социальной среде под воздействием требований рынка и в направлении удовлетворения потребностей клиентов и посредством этого – своих собственных интересов. Невозможно создать успешно работающую организацию, если она не будет адаптирована к изменениям внешней среды. С другой стороны, невозможно представить организацию, у которой нет собственного внутреннего пространства, своих принципов и законов взаимодействия, внутриорганизационного климата и своего подхода к решению задач внутренней интеграции и сплоченности [1]. Формирование корпоративной культуры на предприятии осуществляется менеджерами компании, которые должны обладать достаточной гибкостью мышления и понимать возможность и необходимость перемен. Потребность в совершенствовании корпоративной культуры возникает, во-первых, тогда, когда персонал по какой-то причине не ведет себя наилучшим для целей организации образом, когда при-

ходится контролировать, наказывать и дополнительно стимулировать определенные действия сотрудников компании. Это значит, что эффективное и результативное поведение не является «нормальным», «ценным», типичным и обычным. Во-вторых, постоянные изменения необходимы, т.к. корпоративная культура не статична, не формализована, ее нельзя сформировать раз и навсегда, каждый новый человек, который приходит в организацию, привносит с собой новые ценности и нормы, которые не могут не повлиять на поведение других сотрудников организации. Изменения на рынке, во внешней среде, любые поступки влиятельных лиц (руководства) также влияют на определенные элементы существующей культуры [3]. Направления совершенствования корпоративной культуры организации созвучны методам поддержания культуры. Это – изменение объектов и предметов внимания со стороны руководства; изменение стиля управления кризисом или конфликтом; перепроектирование ролей и изменение фокуса в программах обучения; изменение критерия стимулирования; смена акцентов в кадровой политике; смена организационной символики и обрядности.

Следует отметить, что изменения в поведении могут привести к изменениям в культуре, и наоборот. Это связано с той ролью, которую играет в этом процессе «передача» культуры и обоснование поведения. В зависимости от ситуации связь между изменениями в поведении и культуре в ту или другую сторону может обнаружиться в течение периода, измеряемого от нескольких месяцев до нескольких лет. Поэтому для анализа важно различать изменения культуры и другие организационные изменения и исследовать их одновременно [2, с. 141].

Существует три возможных сочетания изменений в поведении и культуре в организации. *Первое сочетание* – происходят изменения в культуре без изменений в поведении. В этом случае работники могут изменить одно или несколько верований или ценностей, но при этом они не способны изменить свое соответствующее поведение. Например, в организациях люди меняют свое базовое предположение о влиянии внешней среды, однако для изменения поведения им не хватает соответствующих знаний, навыков и умений. Главной проблемой здесь является то, что люди в организации не обладают способностями и подготовкой, требуемыми для изменения поведения в данных условиях. Решить эту проблему можно скорее путем научения в организации, чем вне ее.

*Второе сочетание* – это изменения поведения без изменений в культуре. В этом случае один или более членов организации, а может быть даже группа или группы работников могут быть убеждены в том, что организационные изменения должны произойти, хотя при этом отдельные работники могут не хотеть этого. В зависимости от статуса и влиятельности сторонников изменений в организации преобразования могут происходить более или менее успешно. Противники изменений формально будут вынуждены следовать выбранному курсу на изменения и даже примут новые символы, но внутреннее несогласие

будет мешать переводу нового в базовые термины организационной культуры. Так, сейчас во многих государственных организациях работают люди «старой закалки», добросовестно выполняя свою работу на профессиональном уровне в новых условиях, однако при этом сохраняя старое мировоззрение. Главная проблема в такой ситуации – это отсутствие приверженности и последовательности в переводе своего формального поведения в термины новой культуры, образно говоря, в привычку. Люди меняют свое формальное поведение либо из-за боязни потерять работу, либо получают удовлетворение от умения подстроиться к новому положению дел, а не потому, что они на самом деле глубоко верят и ценят то, что их просят делать.

*Третье сочетание* – изменения происходят и в области поведения, и в области культуры. Это ситуация постоянных изменений в том смысле, что люди по-настоящему и искренне ценят то, что они по-новому делают свою работу. Устойчивость изменений в этом случае обеспечивается тем, что обе стороны (поведение и культура) взаимно усиливают и поддерживают друг друга. Это, в свою очередь, усиливает внутреннее удовлетворение в силу того, что люди действительно все больше верят в изменения и ценят их, меняя свое поведение и дальше. Изменения в культуре могут либо предшествовать изменениям поведения, либо следовать за ними. Первое происходит тогда, когда имеются безусловные доказательства значительного преимущества новых базовых предположений по сравнению с существующими. В этом случае от людей требуется одно – приобретение новых знаний, компетенции и навыков, необходимых для выработки соответствующих образцов поведения. В том же случае, когда не имеется очевидных доказательств преимущества новых предположений, изменения культуры, скорее всего, следуют за изменениями поведения. Может сложиться и такая ситуация, при которой изменения в культуре могут произойти намного позже после изменений поведения. И в том, и в другом случае требуется «агент» изменений, который вмешается в процесс воздействия на желаемые изменения культуры.

Одной из важнейших проблем, с которыми сталкивается любая организационная система, в такой ситуации является то, что в определенный момент времени она оказывается неспособной справиться с изменениями внешней среды и соответственно вынуждена искать пути изменений, способных повысить ее эффективность и динамичность.

### Литература:

1. Красовский, Ю.Д. Социокультурные основы управления бизнес-организацией / Ю.Д.Красовский – М.: ЮНИТИ, 2007. – 180 с.
2. Грошев, И.В. Организационная культура: Учебное пособие для студентов вузов / И.В. Грошев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 175 с.
3. Пуринова, Г.К., Бареджев, В.А. Корпоративная культура: современный научный дискус / Г.К. Пуринова, В.А. Бареджев // Материалы междунаучной конференции «Диалог культур – 2010: наука в обществе знания», СПб, 3-4 июня 2010 г. / Санкт-Петербургская академия экономики и управления; редкол.: В.А. Гневко [и др.] – СПб, 2010. – С. 45-61.

**DEVELOPING AN INSTITUTIONAL CORPORATE CULTURE**

Ermalovich L.

*In this paper there is an attempt to analyze possible ways for development of corporate culture.*