

ЛИТЕРАТУРА

1. Об утверждении Правил по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов: Постановление Министерства экономики Республики Беларусь, 31 авг. 2005 г., № 158 (с изм. и доп.) [Электронный ресурс] // Нац. правовой интернет-портал Республики Беларусь. – Режим доступа: <http://www.pravo.by>. - Дата доступа 25.02.2018.
2. Гламаздин, И. И., Прохореня А. И. Управление инновационными процессами в организации /И.И. Гламаздин, А.И. Прохореня // Инновационные процессы и корпоративное управление: материалы V Международной заочной научно-практической конференции, 15–30 марта 2013 г., Минск / Белорусский государственный университет, Институт бизнеса и менеджмента технологий / редколл.: В.В. Апанасович (гл. Ред.) [и др.]. – Минск: Национальная библиотека Беларуси, 2013. - С.68-71.

ИНСТРУМЕНТЫ ПРОДВИЖЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Касперук Александр Анатольевич

Белорусский государственный университет,
Институт бизнеса, Минск
bekon@tut.by

С тех пор, когда впервые немецким фельдмаршалом Мольтке в XIX веке был употреблен термин «корпоративная культура» для оценки и характеристики взаимоотношений в офицерской среде, как говорится, много воды утекло. Сегодня существует большое количество подходов к определению корпоративной культуры, в которых в качестве предельно важных характеристик выделяются те или иные основания. Это обусловлено сложностью и самого понятия «культура», насчитывающего более 500 определений. Вместе с тем, никто не отрицает, что корпоративная культура внутри организации формирует систему ценностей и на нее саму оказывают влияние правила поведения, цели и ценности сотрудников. Отсюда столь длительный и живой интерес к корпоративной культуре как инструменту развития и управления организацией.

Многочисленные результаты исследований корпоративной культуры подтверждают тезис о том, что организации с развитой внутренней системой ценностей, разделяемыми чувствами и нормами способны опережать похожие организации. Так, еще в 1992 году по материалам 11-летнего исследования «Корпоративная культура и прибыль» (Corporate Culture and Performance) Джон Коттер и Джеймс Хескетт определили, что компании с развитой корпоративной культурой, с наделенными полномочиями сотрудниками и руководителями опередили другие компа-

нии по росту выручки (в четыре раза), курса акций (в восемь раз) и чистой прибыли (в более чем 700 раз) [1].

Общепринято с позиций наиболее удачной модели культуры Эдгара Шейна рассматривать структуру корпоративной культуры на трех уровнях (глубинном, подповерхностном, поверхностном). При этом поверхностный уровень относят - в силу прежде всего доступности измерений - к объективной культуре, а глубинный и подповерхностный - к субъективной культуре. Сегодня имеется достаточно много исследований таких компонентов поверхностного уровня, как стиль одежды сотрудников, рабочее пространство, офис и кабинет, профессиональный сленг и язык и т.д., а также подповерхностного уровня – ценности и ценностные ориентации, правила поведения, морально-психологический климат. Возрастает научный и практический интерес к изучению глубинного уровня корпоративной культуры – менталитету, верованиям, смыслу предметов и явлений, отношению к деятельности и человеку. Каждый уровень корпоративной культурой не только измеряется, но и - самое важное - является инструментом управления и проведения организационных изменений. Считается, что управление корпоративной культурой - это прерогатива высшего руководства, руководителя, лидера, воодушевляющих персонал к будущему и перспективам организации и способных акцентировать внимание на реальных проблемах настоящего, мелочах и деталях, даже в потенциале своем притормаживающих развитие. Отсюда и столь популярная, но, к сожалению, типичная ситуация - неспособность заглянуть за горизонт, «великая тайна управления и затворничество руководителей», манипулирование и навязывание ценностей, представление желаемого за действительное. Иными словами, при отсутствии правильных рецептов корпоративной культуры в «поваренной книге» инструменты управления из арсенала «кулинарии» легко превращаются в орудия управления. Вместо «клея», являющегося по сути результатом управления корпоративной культурой, может получиться не «запланированное блюдо». Кстати, дело не только в «клее», но ингредиентах. Известно, что даже отличный клей не склеит многосоставные, композитные и разнородные материалы.

Вопрос о действенности инструментов продвижения корпоративной культуры организации из теоретической плоскости давно перешел в практическую, о чем свидетельствуют результаты и достижения ведущих международных компаний. В качестве инструмента развития организации современные практики применяют самоуправление, открытость, самообучение и целостность. К числу действенных инструментов продвижения корпоративной культуры относят следующие: корпоративный кодекс, внутриорганизационный сайт, тимбилдинг, дресс-код, график работы, условия питания сотрудников, личные истории, обратная связь,

объективная оценка бизнес-процессов, результативности и качества работы сотрудников.

В качестве примера взаимосвязи корпоративной культуры с результативностью работы персонала воспользуемся итогами исследования «Лидерство. Как успешные команды формируют великие компании» группы авторов Дейв Л., Кинг Дж. и Фишер-Райт. Измерив пять уровней корпоративной культуры, они установили взаимосвязь и корреляцию культуры с уровнями развития самой организации. От первого – грань выживания до пятого – жизненное рабочее сообщество [2]. По их мнению, ведущие международные компании достигли пятого уровня развития и культуры и организации.

Обоснованное и очевидное конкурентное преимущество организаций с высоким уровнем корпоративной культуры оказалось достаточно сложным в реализации в силу многих обстоятельств и особенностей бизнес-процессов, а также самой сущности и особенностей корпоративной культуры.

В этой связи уместно привести позицию современного классика в области управления организациями Фредерика Лалу «Открывая организации будущего» полагающего, что новая зеленая (плюралистическая) стадия развития сознания, как и предыдущие, принесла новые открытия в области моделей организации. К числу зеленых открытий относят два. Первое - расширение полномочий и второе – ценности как основа организационной культуры и вдохновляющие цели. [3]

Ф. Лалу естественным образом интегрировал две стороны одной медали (организацию и корпоративную культуру), отметив их взаимосвязь и жизненную необходимость решения первоочередной задачи любой компании – продвижение ее культуры и ценностей.

Таким образом, продвижение внедрение корпоративной культуры и развитие организации с учетом действующих практик и актуальных теоретических подходов позволяет минимизировать риски, обеспечить эффективность персонала, обеспечить рост и устойчивость современной компании.

ЛИТЕРАТУРА

1.**Малки, Джон.** Сознательный капитализм. Компании, которые приносят пользу клиентам, сотрудникам и обществу / Джон Малки, Радж Сисодиа, М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015, стр.286.

2.**Логан, Дэйв.** Лидерство. Как успешные команды формируют великие компании / Дэйв Логан, Джон Кинг, Хэли Фишер-Райт; пер. с англ. Светланы Кировой. - М: Манн, Иванов и Фербер, 2017. - 300 с.

3.**Лалу, Фредерик.** Открывая организации будущего / Фредерик Лалу, М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. –405 с.