

О.В. Герасименко

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ КОМПАНИИ

O. Gerasimenko. Corporate culture as a factor in the effective implementation of the company's strategic goals

Аннотация. Эффективная реализация стратегических целей компании зависит от умения управлять корпоративной культурой на предприятии. Очень важно правильно определить уровень развития корпоративной культуры по спиральной динамике. Ключевым является грамотное соотношение текущего и целевого уровней и внедрение соответствующих ценностных ориентиров.

Ключевые слова: корпоративная культура, интегральная спиральная динамика, стратегические цели.

Контактная информация: 193023, Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, д.30/32;
e-mail: gerasimenkoov1976@yandex.ru

Abstract. Effective implementation of the company's strategic goals depends on the ability to manage the corporate culture of the enterprise. It is very important to correctly determine the level of development of corporate culture based on spiral dynamics. The key is the competent correlation of the current and target levels and the introduction of appropriate value guidelines.

Keywords: the corporate culture of the enterprise, spiral dynamics, the company's strategic goals..

Contact information: Griboedov Canal Embankment, 30/32, Saint Petersburg, 193023;
e-mail: gerasimenkoov1976@yandex.ru

На современном этапе общественного развития внешняя среда предоставляет множество вызовов перед главенствующими экономическими субъектами. Разнообразие изменчивых факторов, глобальная неопределенность и высокая конкуренция побуждает участников экономических взаимоотношений быстро адаптироваться к окружающей среде, привносить новизну в имеющиеся организационные институты. Таким образом, инновационный потенциал, стремление к изменениям, адаптивность, открытость к новому, становятся ключевыми навыками современного персонала. Интересным является то, благодаря чему некоторые компании сумели преодолеть вызовы, продиктованные окружающей средой, а некоторые потерпели неудачу в данном испытании.

Одним из важнейших параметров, предопределяющих успешность организаций в подобных ситуациях, является корпоративная культура, управление которой позволяет проектировать поведение персонала организации, определять его насущные потребности, разделяемые ими ценности, что, в свою очередь, позволяет конкретнее разобраться с тем, что происходит в компании, тем самым позволяя руководителям более комплексно оценивать ситуацию для того, чтобы принимать эффективные решения. С целью формирования доказательной базы влияния корпоративной культуры на достижение стратегических целей компании мы провели исследование ценностных ориентаций рядовых сотрудников нескольких компаний, далее, исходя из целей компании, составили новые путем проведения качественного и количественного анализа ценностных ориентаций управленческого персонала компании.

Культура сама по себе является комплексным сложным понятием, включающим в себя множество переменных, описывающих её разные социальные проявления. На данный момент существует несколько различных подходов к определению понятия культуры [2]: функциональный (описывает функции культуры в обществе, прежде всего социальную роль для отдельного индивида, представители Т. Парсон, Р. Бойд, Г. Рохайм, Ф. Бок, А. С. Ахиезер); описательный (перечисление ключевых элементов культуры, представители

Тайлор Э., Кульпин Э.); историко-генетический (культура - это накопленный опыт предыдущих поколений, определяющих нашу жизнь, представители Э. Сепир, Л. Н. Коган, Т. Карвер, В. В. Сильвестров); нормативные определения (культура как наиболее распространённая модель поведения, которую все стремятся соблюдать/ культура - идеал поведения, к которому все стремятся, представители М. К. Петров, И. Кант).

Обозначенная ранее комплексность и многомерность является характерной и для корпоративной культуры. Ниже в таблице 1 представлены основные подходы к исследованию корпоративной культуры.

Таблица 1. Основные подходы исследования корпоративной культуры

Подход	Характеристика
Антропологический	КК выполняет функцию удовлетворения потребностей работников компании, формируясь, как система знаний, основанных на базе умений, знаний и навыков призванных обеспечить выживание компании
Аксиологический	Декларирует наличие в организации господствующей системы ценностей, степень развития и разделимости которой позволяет как-либо характеризовать корпоративную культуру
Биолого-генетический	Корпоративная культура является отражением жизненной стадии организации
Деятельностный	Корпоративная культура – продукт синергетического труда членов коллектива, в то же время побуждающих работников к творческой реализации
Институциональный	Продукт деятельности различных институтов общества
Интерналистский	Совокупность проявлений элементов внутренней среды организации, приводящих к возникновению качественно-нового элемента
Когнитивный	Корпоративная культура – это разделяемые и воплощаемые в жизни модели поведения, приобщение к которым приходит путем рационального осмысления и принятия
Компаративистский	Корпоративная культура – совокупность универсума принципов и закономерностей, заключающая в себе особенности, определяющие уникальность организации
Кондуктивный	Корпоративная культура – препятствие на пути преобразований в организации
Критически-диалектический	Корпоративная культура – совокупность противоречий, разрешение которых приводит к её развитию
Направляющий	Корпоративная культура – проводник изменений и улучшений
Нормативно-ценностный	Корпоративная культура – носитель совокупности общественно-одобряемых норм и идеалов
Ограничивающий	Корпоративная культура – ограничитель работника в рамках выполнения функциональных обязанностей
Прагматический	Механизм управления организацией
Символический	Корпоративная культура – проводник единой совокупности ценностей организации
Системный	Корпоративная культура – совокупность различных культур существующих в организации, их отношение и взаимовлияние друг на друга
Феноменологический	Корпоративная культура – уникальное явление, возникающее стихийно, прямое воздействие на которую невозможно
Экстерналистский	Корпоративная культура – совокупность факторов внешней среды

Обобщая вышеперечисленное, можно отметить, что подходы, изучающие корпоративную культуру рассматривают её либо как инструмент в руках менеджмента для более эффективного управления организацией, либо как стихийно складывающийся элемент корпоративной среды. В свою очередь, некоторые подходы пытаются поженить данные направления друг с другом, отмечая как свойственную ей стихийность и эволюционность так и инструментальную составляющую, позволяющую результативно выполнять задачи на пути следования к стратегическим целям организации.

Основными параметрами измерения культуры организации являются ее сила, разделяемость и т. п.

Сила культуры отражает ее влияние на микросреду организации, а разделяемость определяет, насколько ценности культуры отражаются в поведении сотрудников на всех уровнях иерархии. Тип культуры характеризует ее отличительные черты и позволяет предсказывать поведение организации в различных ситуациях. В современных условиях, когда внешняя среда все более сложна и непредсказуема, изучение организационной культуры становится все более важным.

Культура организации играет роль связующего элемента, обеспечивая стабильность и приспособляемость. Именно благодаря корпоративной культуре, укрепляется целостность и слаженность организации, повышается приверженность сотрудников общим ценностям, и определяет принципы, которые будут использоваться при разработке стратегий преодоления новых непредвиденных обстоятельств. Изменения в организационной культуре могут быть необходимы для поддержания стабильности и адаптации к динамичной внешней среде.

Мы рассматриваем корпоративную культуру как инструмент достижения стратегических целей компании через призму интегральной спиральной динамики. Именно соответствие уровня спиральной динамики и соответствующего уровня корпоративной культуры и является залогом успеха достижения целей компании. Интегральная спиральная динамика предполагает, что человеческое сознание развивается через ряд стадий, каждая из которых характеризуется определенным набором ценностей и мировоззрений. Эти стадии организованы в "спираль", которая представляет собой динамическое взаимодействие между индивидуальным и коллективным развитием.

Интегральной спиральной динамикой выделяются следующие уровни развития:

Бежевый: Инстинктивное выживание - характеризуется сосредоточением на основных потребностях выживания, таких как пища, кров и безопасность.

Фиолетовый: Племенной порядок - характеризуется сосредоточенностью на сообществе и принадлежности, с сильным акцентом на ритуалах и традициях.

Красный: Боги власти - характеризуются ориентацией на власть, доминирование и индивидуальные достижения.

Синий: Мифический порядок - характеризуется ориентацией на порядок, дисциплину и власть, с сильным акцентом на религиозные или идеологические убеждения.

Оранжевый: Научные достижения - характеризуется ориентацией на рациональность, прогресс и индивидуализм, с акцентом на достижения и материальный успех.

Зеленый: Человеческие узы - характеризуется ориентацией на равенство, сочувствие и сообщество, с акцентом на социальные и экологические вопросы.

Желтый: Интегративный - характеризуется акцентом на сложности, системном мышлении и интеграции множества перспектив.

Бирюзовый: Холистический - характеризуется фокусом на духовном развитии, целостном мышлении и глобальной перспективе.

В наше время на территории России и СНГ интегральная спиральная динамика является одним из доминирующих методов оценки корпоративной культуры, который стал основой для разработки множества инструментов измерения культурных особенностей предприятий. Немалую роль в популяризации данной теории сыграл Герман Греф [5], который после прочтения книги Фредерика Лалу «Открывая организации будущего» попытался частично внедрить принципы бирюзового управления в сбербанк, что, в конечном счете, привело к ряду положительных результатов, в свою очередь привлекая к тиражированию данной концепции в профессиональных кругах.

Марк Розин [4], один из учредителей компании «Экопси» адаптировал данный подход под национальные реалии и доказал его эффективность, используя его при решении запросов множества крупных предприятий таких как: ПАО «Газпром», ПАО «Камаз», АО «Почта России», госкорпорация «Росатом» и многие другие. Вот некоторые примеры, когда

корпоративная культура и соответствующий ей уровень по интегральной спиральной динамике помогли компаниям перейти на новый уровень эффективности и технологичности.

Сбербанк: В 2010-х годах Сбербанк стал активно преобразовывать свою корпоративную культуру с целью превращения из традиционного банка в технологическую компанию. Этот процесс сопровождался внедрением новых ценностей и философии компании. Это, в свою очередь, повлекло явные изменения в поведенческих моделях старшего менеджмента. В результате, процесс трансформации оказался эффективным и компания перешла с уровня силы (по спиральной динамике – красный уровень) на уровень экосистемы (зеленый уровень).

Ростелеком: В 2017 году Ростелеком начал крупномасштабный проект по трансформации корпоративной культуры и повышению эффективности работы. Новая философия компании и ценностные ориентиры полностью пересмотрели подход к клиенту со стороны компании. И теперь Ростелеком – крупнейший технологичный игрок на рынке телекоммуникаций.

Все описанное выше подтверждает наше утверждение, что на современных предприятиях все больше внимания должно уделяться корпоративной культуре, управлению эффективностью через сопряжение инструментов корпоративной культуры и уровня развития компании по спиральной динамике. Данная практика позволит превозмочь многие проблемы, с которыми сталкивается современный предприниматель, что в свою очередь сыграет определяющую роль в улучшении социально-экономического пространства нашей страны.

Литература

1. Потемкин В.К., Колесников А.И. Организационная культура: концепции и современные трансформации. – СПб.: Ривьера, 2003.
2. Потемкин В.К. Инновационный менеджмент персонала предприятий: принципы, методы, результаты: [монография] / В.К.Потемкин; Министерство образования и науки Российской Федерации, Санкт-Петербургский гос. экономический ун-т, Кафедра упр. персоналом. Санкт-Петербург: Изд-во СПбГЭУ, 2016.
3. Потемкин В.К. Организационная культура: учебник для вузов / В.К.Потемкин, Н.Н.Покровская, В.А.Спивак ; М-во образования и науки Рос. Федерации, С.-Петерб. гос. экон. ун-т. Санкт-Петербург : Изд-во СПбГЭУ, 2013. 331 с. : ил., табл. ISBN 978-5-7310-2894-3.
4. Розин М. Восхождение по спирали. Теория и практика реформирования организаций/ Марк Розин. -2022 ООО «Альпина Паблишер», litress.com [Электронный ресурс].
5. Издательство «Миф». Бирюзовые организации в России: опыт Сбербанка. [Электронный ресурс] URL: <https://biz.mann-ivanov-ferber.ru/2016/07/06/biryuzovye-organizacii-na-praktike/>