

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ

Плотников Михаил Михайлович

студент, бизнес школа им. Аль-Фараби, РК, г.Алматы

Шакирова Гульнара Амангельдиевна

научный руководитель, бизнес школа им. Аль-Фараби, РК, г.Алматы

*«Быстрое изменение в модном направлении
неразумно и даже невозможно»*

Дж.Катценбах

Сейчас все больше говорят о конкуренции корпоративных культур и менеджменте талантов. У компаний, которые создают культуры, поддерживающие цели бизнеса, раскрывают и возвращают таланты, больше шансов выиграть на рынке. Представляя значимый фактор социально-трудовых отношений, корпоративная культура рассматривается большинством современных исследователей в качестве действенного инструмента развития организации и повышения эффективности внутренних бизнес-процессов. Изменения являются важным элементом, помогающим организации достигать успеха. По мере роста неизбежно приходится внедрять новые инструменты, пробовать новые стратегии, осваивать новые рынки и принимать многие другие изменения. Если мелкие новшества, касающиеся небольшого количества людей, легко реализовать, то при проведении масштабных преобразований во многом успех будет зависеть от того, насколько сильный в коллективе корпоративный климат и насколько развит корпоративный дух у персонала. Поэтому без надлежащего планирования все попытки организационных изменений могут закончиться хаосом, сумятицей и снижением эффективности работы компании, ростом конфликтов и стрессов. Чтобы процесс трансформации прошел как можно более гладко, необходимо тщательно планировать и готовить изменения еще до начала их внедрения, проводить целенаправленную работу с коллективом.

Управление изменениями — это процесс подготовки к реализации новых решений на уровне организации и контроля этой работы. Прежде чем менять что-либо в организации, необходимо подумать, как такие перемены отразятся на участниках и подразделениях компании на разных уровнях. Раньше компании проводили трансформацию только в чрезвычайных обстоятельствах. Но сегодня это то, с чем бизнес-лидеры вынуждены иметь дело практически постоянно. В мире быстрых технологических изменений, глобализации, растущего общественного внимания и конкуренции в борьбе за лучшие таланты весь процесс управления становится управлением изменениями. Руководители пришли к пониманию важности правильной корпоративной культуры для процветания в новой, создаваемой ими реальности [1].

Как понять, что компании нужна трансформация?

Любая организация на переходном этапе своей деятельности, независимо от того, происходит ли это естественным путем (к примеру, смена жизненного цикла организации) или оказавшаяся под давлением внешних факторов (пандемия, стагнация) проходит кризис изменений через смену

поведенческих моделей.

Исследование Korn Ferry показало, что лишь 32% руководителей считают, что культура их организации гармонирует со стратегией. И культурная трансформация необходима именно в тот момент, когда становится понятно, что корпоративная культура в ее нынешнем состоянии не соответствует ее видению, миссии, основным ценностям и стратегическим целям. Культура также может меняться сама по себе, если не управлять важнейшими процессами внутри компании. Обычно это происходит в условиях нестабильности, неопределенности и неоднозначности, происходящих вокруг процессов. В таких ситуациях трансформация организационной культуры может выйти из-под контроля и напрямую отразиться на продуктивности сотрудников, на текучести кадров и на бизнес-показателях [2].

Важным аспектом понимания важности темы корпоративной культуры является понимание того, что главным экспертом, формирующим мнение об организации, является внешняя среда, поскольку если внутри организации можно «умалчивать» низком уровне корпоративной культуры или не придавать важное значение улучшению взаимоотношений, то внешняя среда сама сформирует свое мнение о компании.

В условиях турбулентности внешней среды, адекватным решением на вызовы будет комплексная и разноплановая диагностика уровня корпоративной культуры, существующей на данный момент - это позволяет не только определить действующий статус, но выявить необходимые параметры для разработки программы управления изменениями (если это необходимо). Результаты проведенных исследований корпоративной культуры организации и на основе этого предлагаемые пути трансформации, улучшения или модификации отдельных аспектов внутренней среды суммарно будут влиять на все сферы жизнедеятельности организации (рисунок 1).



Рисунок 1. Ментальная карта: факторы влияния на организационную культуру [4]

Из научно-обоснованных подходов оценки качества существующей культуры организации можно применить Диаграмму Исикавы (диаграмма «рыбьей кости»). Причинно-следственная диаграмма (англ. Cause and Effect Diagram) позволяет провести развернутый анализ корневых

причин и является одним из важнейших и основных инструментов измерения, оценивания, контроля и улучшения качества производственных процессов (рисунок 4).



Рисунок 4. Анализ качества культуры организации методом Каору Исикавы [3]

Согласно данного метода можно выделить шесть ключевых блоков:

- качество миссии и целей организации с точки зрения их общественной значимости;
- качество управления как степень соответствия системы управления продвижению организации в направлении достижения целей и выполнения ее миссии;
- качество ведения бизнеса, обеспечивающего финансовую устойчивость организации и ее надежность как партнера;
- качество личностных характеристик высшего руководства как степени их соответствия требованиям компетенции и стимулированию продвижения организации к поставленным целям;
- качество производственной среды организации как степени соответствия условий труда решению оперативных задач и выполнению миссии организации.

Преобразование культуры всегда предполагает проникновение в суть сложных вопросов, раскрытие «семейных тайн» компании – эмоциональных историй, лежащих под оболочкой той легенды, которую компания рассказывает о себе внешнему миру. В каждой отрасли (и каждой компании или международном институте) складывается собственная уникальная культура, но у всех организаций имеется одна общая черта. Внутри глобального предприятия или крупного института не существует единой культуры: большинство организаций любого размера по определению являются мультикультурными.

Если организация хочет добиться успеха, она должна развиваться, расти и удерживать лучших сотрудников, как направлять и обеспечивать постоянную эволюцию, действительно является проблемой, которую должны решать современные организации. Сама жизнь меняет правила игры, эффекты индустрии 4.0 активно встраиваются в бизнес-модели, агрессивные внешние сценарии (пандемия, военные, политические, природные катаклизмы), смена управленческих походов и многое другое заставляет компании постоянно

трансформироваться и искать иные подходы в ведении бизнеса. Лидеры изменений, менеджеры любого уровня находятся в постоянном поиске возможностей для движения бизнеса в новом направлении. Добиться же безболезненных переходов в новые бизнес-режимы невозможно без развития корпоративного климата и формирования человеческого капитала. Если игнорировать культуру или полагать, что она является неважной частью изменений, то вероятность достижения успеха будет минимальной.

Эффективные процессы развития корпоративной культуры в условиях трансформации современных бизнес-организаций помогают:

1. Придать новый импульс работе компании.
2. Снизить сопротивление изменениям.
3. Повысить вероятность успешности изменений.
4. Сократить потенциальное отрицательное воздействие со стороны изменений.

В свою очередь, чтобы изменения в проводимые в организации негативно не отражались на всех, даже на первый взгляд не взаимосвязанных процессах необходимо как повышать осведомленность персонала о целях и причинах вводимых перемен в налаженную профессиональную жизнь, во избежание замешательств, сопротивления, конфликтов и хаоса, так и активно вовлекать их в процессы трансформации, развивать личностный и лидерский потенциал, развивать эмоциональный интеллект и креативность сотрудников, что в результате будет способствовать повышению вовлеченности персонала в различные процессы жизнедеятельности организации, которые непосредственно отразятся на повышении качества и результативности бизнес-процессов.

Список литературы:

1. Джон Катценбах, Гретчен Андерсон, Джеймс Томас «Трансформация корпоративной культуры». РWC, 2018.// перевод, оформление. ООО «Интеллектуальная литература», 2020 – 200с.
2. Исследование Korn Ferry . <https://inside-pr.ru/archives/10626> / Дата обращения: 13.04.2023.
3. Куранова С.В., Гурина М.А. Статистические инструменты управления качеством: применение метода К.Исикавы в практических исследованиях.// Статья в сборнике трудов конференции РАНХиГС, 2018, с: 70-75
4. Организационное поведение. Практический журнал «Управление персоналом». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://nsk.adme.ru/news/2006/07/03/2121.html> (дата обращения: 17.03.23)