

УДК. 330.88

СОВРЕМЕННЫЕ КОНЦЕПЦИИ, ПОХОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНОЙ ЦИФРОВИЗАЦИИ

Е. В. Сошникова, аспирант БГУ, старший преподаватель кафедры цифровой экономики БГУ

Рассмотрены современные концепции, подходы и инструменты формирования корпоративной культуры предприятия. Актуальность данной темы обуславливается необходимостью совершенствования подходов к созданию методик повышения эффективности организационного развития предприятий в условиях их цифровизации путем применения гибких методологий для формирования структуры организационных взаимодействий и оценки влияния корпоративной культуры на эффективность предприятия. Раскрывается значимость корпоративной культуры в системе организационного управления, ее влияние на развитие и бизнес-модели компании. Выдвинуты предположения о дальнейших перспективах и инструментах реализации системы «бирюзового» управления на предприятиях и в организациях в Беларуси.

Ключевые слова: организационное развитие, спиральная динамика, бизнес-процессы, корпоративная культура.

ВВЕДЕНИЕ

Внедрение и использование разнообразных современных методик и подходов в управлении организаций и компаний, приверженность различных концепций организационного развития объединяет одна главная идея – идея стремления к постоянному совершенствованию. На смену идеям Адама Смита о разделении труда, функциональному подходу управления приходят парадигма Эдвардса Деминга и процессный подход управления, организации улучшают свои бизнес-процессы используя цикл PDCA для постоянного совершенствования, внедряют методику конкурентного преимущества Майкла Портера, изучают феномен цифровой трансформации бизнеса.

Основными составляющими в системном управлении являются стратегия, бизнес-процессы, организационная структура и корпоративная культура. Любая компания имеет свои собственные сформированные ценности, которые представляют собой значимые, общепринятые и разделяемые сотрудниками убеждения и принципы, закрепленные в разработанных внутренних стандартах и правилах поведения.

Быстрое развитие информационных технологий, изменения в цепочках поставок, новые способы взаимоотношений с клиентами, цифровизация бизнес-процессов – все это заставляет менеджмент быстро и гибко трансформировать свои бизнес-модели.

Именно новые цифровые бизнес-модели формируют современную цифровую экономику, а информационные и цифровые технологии играют роль инструмен-

та. Организационное управление во многом зависит от модели осуществления бизнеса.

Есть бизнесы, которые работают по системе ЗР – цель, люди и процесс, например стартапы и большинство ИТ-компаний. Модель ЗР характерна для интернет-зависимых отраслей, т.е. сфер, где предлагаются решения для сокращения издержек на коммуникации, поиск и предоставление информации, упрощения взаимодействия потребителей и поставщиков услуг.

И есть системы ЗС – модель, где основой производства являются система, структура и кадровый потенциал. Это реальный сектор – промышленность, энергетика, связь, сельское хозяйство. В данном случае главная роль принадлежит соблюдению технологии производства, для чего требуются организационная структура, постоянный квалифицированный персонал, дисциплина и жесткое следование инструкциям [1].

Уровень развития корпоративной культуры напрямую влияет на уровень развития компании, ее конкурентоспособность, именно для этого необходимо анализировать современные организационные концепции и внедрять передовые методологии на практике. Корпоративная культура – это система сформированных ценностей, которая определяет поведение сотрудников и способы их взаимодействия. От этой системы зависит мотивация сотрудников, уровень качества обслуживания клиентов и результативность бизнес-процессов в целом, что влияет и на достижение поставленных стратегических задач.

Цифровая культура предприятия – это высокая интенсивность информационного потока, рациональная организация больших данных, корпоративная и личная цифровая культура. Поэтому в условиях цифровой трансформации для взаимодействия людей, коллективов необходимо выработать новую систему формирования и соблюдения ценностей в условиях цифровой среды с точки зрения как создания эффективных цифровых систем и сообществ [2].

Все вышеперечисленные факторы напрямую зависят от стадии развития предприятия для оценки которой было разработано немалое количество концепций и подходов, начиная от пирамиды А. Маслоу, спиральной динамики К. Грейвза, жизненного цикла организации И. Адиеза, модель органического эволюционного развития предприятия Б. Ливехуда и Ф. Глазла, бирюзовые организации Ф. Лалу. Одним из главных факторов развития организации во всех вышеперечисленных теориях можно считать корпоративную культуру и ее эволюцию.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Основными задачами корпоративной культуры является поддержка чувства общности всех членов организации в обеспечении желаемого результата в будущем, а также в формировании положительного имиджа компании. Правильное создание и воплощение системы корпоративной культуры способствует не только повышению производительности предприятия, совершенствованию труда, но и приобретению уникального образа в представлении деловых партнеров и потребителей.

Главными факторами, влияющими на формирование корпоративной культуры, являются не только стратегия компании, ее внутренние ограничения и сами сотрудники, но внешнее окружение и уровень развития организации. Популярной современной концепцией организационного развития является «организация будущего» Федерика Лалу, истоки которой находятся в ранее проведенных исследованиях.

У истоков системы спиральной динамики развития личности и общества был американский психолог Клер Грейвз, который пришел к заключению, что любая «живая» система – человек, страна, общество, организация, проходит одни и те же обязательные уровни развития. В своих исследованиях ученый базировался на изучении биопсихосоциальных систем и обосновал свою теорию на предпосылках пирамиды потребностей Маслоу [3].

Основными предпосылками данной теории являлись следующие допущения: система постоянно развивается, нет ничего статичного; система постоянно адаптируется под внешние обстоятельства, именно они влияют на динамику дальнейшего развития; нет конечного состояния в системе ценностей, система может как развиваться выше, так и деградировать.

Изначально К. Грейвзом было сформулировано 7 уровней развития динамики в этой системе, а после его взгляды начали дополнять его приемники, наиболее знаменитые из которых – Дон Бек и Крис Кован, поэтому сегодня принято выделять 9 уровней развития спиральной динамики и, очевидно, это не предел.

Новизна данной концепции состояла в том, что система развивается по спирали, при этом отличительные особенности и признаки предыдущего витка спирали не отбрасываются, а накапливаются, являются обязательным условием для дальнейшего развития. Для каждой фазы развития определены соответствующие ценности и способности адаптации, однако важно отметить, что по мнению самого Бека, спираль является «беспорядочной, а не симметричной, и состоит из многообразных смесей, а не чистых типов» [4], следовательно найти систему абсолютно строго соответствующей всем параметрам будет проблематично, за некоторыми исключениями.

Рассмотрим главные характерные особенности каждого уровня первого порядка с точки зрения развития организации по концепции спиральной динамики, придерживаясь терминологии авторов концепции.

Первый уровень – бежевый – инстинктивный, характерен такими отличительными свойствами поведения внутри организации как самосохранение и выживание. Это самый начальный этап зарождения компании, возможно просто стартап, в которой нет идентифицированных бизнес-процессов, руководитель действует и принимает решение как правило интуитивно стараясь достичь точки безубыточности.

Второй уровень – фиолетовый – магический, характеризует организацию как закрытую группу. Основными ценностями в такой компании являются взаимовыручка, сплоченность, сотрудник является продолжением группы и предан в первую очередь ей. В таких компаниях приветствуются традиционные методы ведения бизнеса, решения принимаются в общем кругу, а лидер компании играет ведущую роль в группе. Главным требованием для спокойного микроклимата внутри организации становится безопасность.

Третий уровень – красный – импульсивный, характеризуется такими особенностями как проявление амбициозных потребностей компаний по отношению к своим конкурентам и построению четкой иерархической структуры, управление базируется на лидерстве и абсолютной власти. Как правило красное управление строится по принципу единоличных решений, централизации полномочий, минимальной гласности и информированию сотрудников.

Четвертый уровень – синий – конформистский. Основными ценностями в синих организациях являются стабильность и порядок, единый и верный путь к достижению поставленных целей. Характерными особенностями являются структурированность, внедрение системы мотивации сотрудников, разработаны внутренние стандарты, в компании ценят высококвалифицированных специалистов – можно сказать, что системное управление начинается именно на данном этапе. Недостатком этого уровня можно считать осторожность для внедрения инноваций и принятия быстрых решений, связанных с риском.

Пятый уровень – оранжевый – конкурентный, ему свойственно использование эффективных методов ведения бизнеса для достижения поставленной цели, желание достичь поставленной цели любой ценой.

Главными ценностями в компании становятся – успех, быстрый результат, развитие, независимость. Сотрудники компании – это индивидуалисты, их интересует карьерный рост, самореализация и материальное вознаграждение.

Шестой уровень – зеленый – толерантный, где ценности занимают главенствующую позицию – служение, гармония, совместный рост, согласие. Миссия компании понимается и принимается всеми сотрудниками компании, роль лидера заключается не столько в руководстве, а в так называемом «наставничестве», помощи в продвижении собственных сотрудников. Зеленые компании всегда будут искать компромиссного решения столкнувшись с компанией более низкого уровня. Внутри компании усиливаются горизонтальные связи, работа над проектами ведется при помощи современных гибких технологий. [5].

Следующие два уровня считаются уровнями второго, более высокого порядка. Главными ценностями *желтого уровня* являются – самореализация, творчество и системное мышление, основной мотивацией для сотрудников является обучение и понимание, а не материальные ценности.

На *бирюзовом уровне* основные ценности – единение чувств и разума, следовать своему предназначению, понимание мира как единого целого и ценности каждого человека как элемента единой сложной системы. Процесс функционирования такой компанией можно считать

контролируемым самоуправлением, при котором каждый сотрудник понимает свои обязанности и относится к их выполнению с максимальной ответственностью.

Фредерик Лалу в своей книге «Открывая организацию будущего» указывает на необходимость не только теоретического, но и практического подхода в формировании иерархии развития компаний. С точки зрения Лалу большинство предприятий проходя через множественные пути реорганизаций, децентрализации и централизации, совершенствования и внедрения информационных технологий, систематизации бизнеса и ключевых показателей, практически исчерпала себя в традиционных методах управления, а эффективные ранее решения становятся скорее проблемой, а не решением задач современного менеджмента. Человечество стремится к чему-то большему, к принципиально новым методам организации совместной работы [6].

Ф. Лалу определяет семь иерархических ступеней развития организации, из которых выделяет лишь пять основных, которые, по его мнению, существуют в настоящее время. Также как и К. Грейвз и его последователи, Ф. Лалу использует метод интегральной психологии, называя стадии развития не словами, а цветом, при этом цветовая гамма скорее позаимствована из интегральной философии Кена Уилбера.

Основные характерные особенности стадий развития с точки зрения Ф. Лалу и его парадигмы представлены в таблице 1.

Таблица 1. Особенности этапов развития организации по Ф.Лалу

Стадия развития (Stage of development)	Характерные особенности (Characteristic features)	Организация (Organization)
Инфракрасный, или Реактивная парадигма	Ограниченная возможность поддерживать сложные отношения, не полное формирование человеческого «я», ограниченное отделение человека от окружающей среды.	Нет
Пурпурный, или Магическая парадигма	Разделение собственного «я» от других людей и окружающего мира, отсутствие стратегического планирования и жизнью в настоящем моменте времени	Нет
Красный, или Импульсивная парадигма	Ограниченный эмоциональный диапазон, ориентированность на настоящее, ощущение враждебной окружающей среды.	Возможна. Отсутствует формальная иерархия
Янтарный, или Конформистская парадигма	Простые моральные ценности, абстрактно-понятийное мышление, самодисциплина и самоконтроль, статичность мировоззрения	Есть. Формальная иерархия, контроль – ключевая функция управления, долгосрочное и среднесрочное планирование
Оранжевый, или Конкурентная парадигма	Тяга к научным исследованиям, новаторству и предпринимательству, возможность самореализовываться и добиваться жизненных целей, потребность в социальном успехе, ориентированность на будущее	Есть. Работа организована на принципах новаторства, меритократии и ответственности. Измерение ценности и результатов исключительно деньгами и социальным признанием
Зеленый, или Плуралистическая парадигма	Стремление достичь консенсуса, противоречивое отношение с законами и правилами, сфокусированность на достижение общечеловеческого блага	Есть. Формальная иерархия, но расширение и децентрализация полномочий, главная ценность организационная культура
Бирюзовый, эволюционная парадигма	Высокая степень вовлеченности, коллективное принятие стратегических решений	Есть. Децентрализованный процесс управления, основанный на консультировании

Источник: составлено по [6].

Бирюзовые организации практикуют принципы самоуправления и самоорганизации, применяя специфические бизнес-процессы в своем стремлении к целостности.

Бирюзовый этап – это эволюционная парадигма, на котором сознание субъекта объединяет чувства и знания и переплетает их в тонкую, гармоничную сознательную систему. Такой уровень сознания встречается в настоящее время довольно редко и является скорее целью для дальнейшего развития человечества.

В Спиральной динамике существуют свои закономерности и правила развития корпоративной культуры, основные из них представлены в таблице 2.

Данные закономерности концепции спиральной динамики наиболее часто практикуются при внедрении системного подхода управления. Одно из правил, многослойность, наиболее точно показывает взаимодействие стратегии и корпоративной культуры, когда при переходе на новый виток развития старый тип культуры не исчезает, а остается под «слоем» нового, как заложенный фундамент для дальнейшего эффективного роста организации.

В результате в желтой компании второго порядка корпоративная культура имеет наибольший набор ценностей, что еще раз подтверждает убеждение, что сотрудники таких организаций обладают системным мышлением. Так же это подтверждает утверждение Грейвза от том, что динамика развития организации может меняться не только в сторону прогресса, но и в зависимости от внешнего и внутреннего воздействия может деградировать. В данном случае она обладает всем необходимым набором знаний и ценностей.

С одной стороны, можно не заметить разницы между Спиральной динамикой и Бирюзовой концепцией, тем не менее разница заключается именно в подходе управления. Во времена, когда формулировались уров-

ни динамического развития системное стратегическое планирование еще, не существовало, поэтому инновационность данного подхода обуславливает именно новые стратегические методы ведения бизнеса, так как в период цифровой трансформации наиболее актуально достижение организацией верхних уровней развития.

В последние годы тема «бирюзового» управления стала очень популярна в странах постсоветского пространства. Многие компании работают на красно/синих или сине/оранжевых полосах спирали и в бирюзовые компании превратились в некоторого рода идеал управления без управления. Однако правильнее понимать бирюзовую компанию как образ организации с позитивной корпоративной культурой, а не перестраивать под «идеал» бизнес-процессы управления еще не прошедшей все уровни зрелости компании.

И тем не менее если исходить из того, что организаций чистого цвета мало, можно задуматься о внедрении бирюзовых принципов в работу некоторых отделов компаний. Для того, чтобы понять перспективу эффективности бирюзовой парадигмы необходимо рассмотреть основные ошибки, которые уже совершают организации при попытках привить бирюзовые ценности в коллективах.

У Ф. Лалу в «организации будущего» существуют четкие критерии: самоорганизация, целостность и эволюционная цель. Для того, чтобы создать такую организацию необходимо повышать чувство ответственности, уровень вовлеченности сотрудников в командной работе, что приводит к улучшению бизнес-результатов и достижению стратегических целей. Тем не менее не стоит отменять формальную иерархию, планирование, ключевые показатели эффективности, должностные инструкции, так как структура «самоорганизации» образуется после эволюции ценностей, каждый шаг

Таблица 2. Закономерности спиральной динамики

Последовательность	Развитие ценностей происходит последовательно; нельзя перескочить через уровень
Возвратность	Столкновение с кризисной ситуацией может привести к откату на нижний уровень спирали
Колебательность	Развитие идет от индивидуалистической культуры к коллективной, а потом обратно
Многослойность	При переходе к новому типу культуры, старый тип не исчезает, а остается под «слоем» нового
Преемственность	Новый тип корпоративной культуры внедряется за счет хорошо работающих инструментов предыдущего
Недолговечность	Принципы, которые прежде было прогрессивными для организации, со временем становятся главным препятствием для развития
Кризисы	В ходе развития организации меняется тип корпоративной культуры; при этом организация проходит через кризис управления
Лидерство	Для каждой культуры необходим свой тип лидерства. Для развития нужен лидер, опережающий организацию на 0,5–1 ступень

Источник – составлено по исследованиям.*

в развитии осмыслен и закреплён. Эволюция корпоративной культуры сопровождается изменениями в образе мыслей сотрудников, и это долгосрочный процесс. В «бирюзовой компании» тоже существует понятие владельца процесса, а решение принимается высшим органом власти.

Исходя из приведенных выше утверждений преждевременный отказ от организационной структуры привет к краху организации хотя бы потому, что без нее невозможно масштабировать бизнес.

В «организации будущего» трансформируется роль руководителей и подчиненных. Лидеры команд, коучи выполняют функции руководителей, только главной их целью становится не жесткий контроль выполнения поставленных задач, а помощь, так называемое наставничество сотрудников организации. Можно сделать вывод, что в первую очередь бирюзовая парадигма – это образ корпоративной культуры, а не система управления*.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Если говорить о перспективах развития бирюзовых компаниях в Беларуси и России, то мнения экспертов в данном случае не однозначны. Основной причиной можно считать, что данное направление недостаточно изучено на постсоветском пространстве, то есть не хватает знаний о такой системе организаций. Вторая проблема заключается в недостатке сотрудников, готовых принять ценности «организации будущего». Да и вообще многим руководителям управление по такому принципу кажется скорее утопическим, в большинстве случаев существует не понимание как можно управлять компанией без четкой структуры и показателей.

Тем не менее практика показывает, что такие компании, которые позиционируют себя как бирюзовые, существуют, однако не во всех отраслях экономической

деятельности данный подход может быть применим. Например, эффективно бирюзовые структуры могут функционировать в таких отраслях, как реклама, консалтинговые услуги, организация досуга, кейтеринг. Категорические неприемлемы подобные структуры в отраслях, где требуется высокий уровень компетенции и узкоспециализированные знания: точные науки, тяжелая промышленность, атомная энергетика, транспортная логистика, авиасообщения, строительство, высокотехнологические отрасли, армия [7].

Развитие современного общества и личности требует внедрения новых инновационных форм управления организации. При переходе на новую ступень цифровизации и цифровой трансформации как никогда становится важным системный стратегический подход к управлению, который подразумевает изменения и переосмысления роли влияния корпоративной культуры на уровень развития организации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Панышин, Б. Н. ...А не пора ли нам замахнуться на оцифровку данных? // Вестник связи. – 1/2020. – с. 36 – 41.
2. Панышин, Б. Н. Цифровая версия культуры // Вестник связи. – № 3/2020. – с. 26–29.
3. Taborga, J. Before Spiral Dynamics, There Was ECLET [Electronic resource]: Saybrook university. – Mode of access: <https://www.saybrook.edu/2011/07/26/spiral-dynamics-there-was-eclet/>. – Date of access: 29.12.2022.
4. Бек, Д. Спиральная динамика на практике. Модель развития личности, организации и человечества / Дон Бек – Москва: Альпина Паблишер, 2019. – 409 с.
5. Бек, Д. Спиральная динамика – управляя ценностями, лидерством и изменениями в XXI веке / Д. Бек, К. Кован – М: Открытый мир, 2010. – 424 с.
6. Фредерик, Лалу. Открывая организации будущего. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 432 с.
7. Щербинина, М. Ю., Стефанова, Н. А. Поиск новых подходов к управлению персоналом банка / Современные научные исследования и инновации. – 2016. – № 1 (57). – С. 338–344.

* Замановский, А. Бирюзовые очки. Как отказ от иерархии разрушает компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://blog.iteam.ru/biryuzovye-ochki-kak-otkaz-ot-ierarhii-razrushaet-kompanii/>. – Дата доступа: 25.12.2022

The formation of the corporate culture of the enterprise is considered using modern concepts, approaches and tools. The relevance of this topic is derived from the need to improve approaches to the development of methods for improving the efficiency of organizational development in enterprises in the context of their digitalization. This requires the use of flexible methodologies to establish the structure of organizational interactions and assess the impact of corporate culture on the effectiveness of the enterprise. The importance of corporate culture in the organizational management system, its impact on the development and business model of the company is revealed. Several assumptions are made regarding the future prospects and tools for the implementation of the 'teal' management system in Belarus.

Keywords: organizational development, spiral dynamics, business processes, corporate culture.