

ЭФФЕКТИВНАЯ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК СРЕДСТВО ВЫЖИВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Т.Б. Иванова, Е.А. Журавлёва

Кафедра инженерного бизнеса и управления предприятием
Российский университет дружбы народов
ул. Орджоникидзе, 3, Москва, Россия, 117923

В данной статье предложены пути выживания бизнеса в условиях кризиса через формирование инновационной корпоративной культуры. Для диагностики типа корпоративной культуры применяются следующие критерии: тип лидерства, существующие в организации ценностные установки, поведенческие модели, система мотивации, механизм контроля и отношение к работе. Данная диагностика позволяет выявить существующий тип корпоративной культуры в организации и оценить ее воздействие на эффективность работы предприятия.

Ключевые слова: корпоративная культура, эффективность, внутренняя среда, кризис, инновационный тип.

Корпоративная культура — явление относительно новое для российского экономического пространства, хотя на Западе концепция корпоративной культуры была сформулирована еще лет 20 тому назад. Ее появление было связано с пересмотром научно-практических позиций по отношению к человеческому капиталу, роли наемных работников как основного субъекта производственных отношений и к системе управления ими.

Цели и задачи корпоративной культуры как внутренней среды любого предприятия заключались в формировании чувства сопричастности персонала и его солидарности с миссией и стратегией предприятия, а вследствие этого его мотивации на достижение успеха в деятельности по созданию материальных или духовных благ. Другими словами, корпоративная культура рассматривалась как средство создания благоприятных условий для управления человеческими ресурсами и способствующее повышению эффективности управления предприятием, а также достижению им конкурентоспособности на рынке товаров и услуг.

В развитии теории и практики корпоративной культуры в России определяются три этапа.

Первый этап охватывает первую треть 90-х годов XX в., т.е. период перехода России к рыночной экономике. Появившееся в бизнес-среде понятие «корпоративная культура» не встретило должного понимания по различным причинам, среди которых можно выделить две основные.

Первая причина заключалась в том, что традиционно российский научный инструментарий опирался на понятия «организационная культура» и «организационное поведение» при характеристике внутренней среды предприятия. В условиях государственной собственности и государственной социальной политики, направленной на удовлетворение и защиту социально-экономических интересов всех

слоев общества, такой подход был справедлив и оправдан, так как исходил из идеи единства и взаимообусловленности интересов всех субъектов социально-экономического процесса.

При переходе к рыночным отношениям, которые повлекли за собой изменение форм собственности, изменились и взаимоотношения между субъектами — участниками социально-экономического развития. Собственников средств производства прежде всего интересовали вопросы, связанные с занятием конкретной ниши на рынке товаров и услуг, с достижением конкурентных преимуществ и получением максимально возможной прибыли в минимально короткий срок, а не создание оптимальной внутренней среды предприятия, подразумевающей решение не только производственных, но и социально-экономических проблем наемных работников.

На **втором этапе** экономического развития России происходит укрепление рыночных отношений, которое сопровождается поисками наиболее эффективных путей развития через восприятие и осмыслением западного опыта. Для собственников и менеджмента крупных предприятий становится очевидным, что корпоративная культура как практика ведения успешного бизнеса — это не чужеродное явление для российской экономики. Менеджмент современной деловой России предпринимает попытки подобрать наиболее эффективный тип корпоративной культуры для конкретного предприятия.

Третий этап — этап развития российской экономики в условиях рецессии. С одной стороны, он сопровождается сокращением объемов производства товаров и услуг, и вследствие этого урезыванием расходов на социальные программы для наемных работников. С другой стороны, именно вклад в социальные программы способен сохранить наиболее ценные кадры наименее болезненным путем и усилить чувство сопричастности и поддержки стратегических и тактических решений руководства компании.

Трансформации, которые произошли в экономике России в результате развития рынка и рыночных отношений и под влиянием кризисных явлений в глобальном масштабе, сказались на изменении существовавших типов корпоративной культуры. Если на первых двух этапах проблемами корпоративной культуры интересовались лишь только менеджеры крупных форм бизнеса, то сегодня, в условиях кризиса, многие компании, независимо от их величины, а также от того, работают ли они в государственном, смешанном или рыночном секторе, рассматривают задачу формирования эффективной корпоративной культуры как одно из важнейших направлений развития компании, определяющих ее устойчивость и, в конечном счете, успех развития бизнеса.

К какому же типу корпоративной культуры стремятся российские бизнесмены? В российском менеджменте пока еще достаточно сложно выделить четкие типы корпоративной культуры. Согласно проведенным опросам во многих компаниях корпоративная культура находится на этапе первоначального формирования, в других — это некий тип «смешанной культуры».

Предлагаемая нами типология корпоративной культуры может послужить инструментом, позволяющим оценить воздействие этого феномена на эффективность предприятия.

В основу предлагаемой классификации легли следующие критерии: тип лидерства, существующие в организации ценностные установки, а также основанные на них поведенческие модели; система мотивации, механизм контроля и отношение к работе.

Данные критерии позволяют выделить четыре типа корпоративной культуры, существующие в российской бизнес-среде: вынужденная, традиционная, снобистская и инновационная. Сразу отметим, что эта типология носит условный характер.

В любой ситуации максимально эффективной является *инновационная корпоративная культура*. Организация с подобной корпоративной культурой имеет четкую долгосрочную стратегию, ясную для всех работников. Для нее характерна эффективная система (формальная и неформальная) сбора специализированной информации, обратная связь с персоналом, активный поиск и оценки новых идей.

В рамках инновационной корпоративной культуры широко практикуется формирование временных коллективов «под задачу», в которых научный поиск сочетается с опытом инженеров и технологов. Система мотивации основана на удовлетворенности трудом, его соответствии личным интересам, повышении социального статуса, материальном стимулировании, зависящем, как правило, от конечных результатов. Такая организация обладает большой скоростью изменений и, как следствие, хорошей адаптивностью. Изменения в условиях инновационной культуры становятся нормой, это обеспечивается постоянным совершенствованием профессионального уровня работников, поиском и внедрением новых идей, а также готовностью идти на риск. В такой системе хорошо развиты горизонтальные связи и работники участвуют в принятии управленческих решений. Характерный тип лидера — «дельфин», ориентированный на общечеловеческие ценности. В такой организации четко осознают, какое влияние деятельность компании оказывает на внешнюю среду сегодня, и каким может быть потенциальный эффект в будущем. Именно инновационная корпоративная культура может служить спасательным кругом для большинства предприятий вне зависимости от их размеров и форм собственности в условиях кризиса, так как ориентирована на усиление социальных связей внутри организации и на поиск новых идей, способных обеспечить конкурентные преимущества.

Рассмотрим возможности применения *традиционной корпоративной культуры* в новых условиях. Для нее характерна жесткая субординация, иерархия в системе управления, а также преобладание регламентированного исполнительского поведения. Система мотивации — рационально-экономическая. Органы управления специализируются на выполнении определенных организаторских, хозяйственных и творческих функций, т.е. внутренняя структура такой организации жесткая, застывшая, изменения если и происходят, то очень медленно, поскольку преобладает не творческий поиск новых идей, а четкое исполнение приказов «сверху». Совершенствование профессионального уровня тоже жестко регламентировано. Не вызывает сомнения, что такой тип корпоративной культуры имеет право на существование в экстремальных условиях, когда от персонала требуется лишь четкое исполнение приказов. В условиях кризиса наемные

работники, из-за страха потерять работу, пойдут на беспрекословное и жесткое подчинение, однако фирма может потерять творческий настрой на создание новых технологий, и, в итоге, сойти с дистанции.

Снобистская корпоративная культура характеризуется довольно динамичной структурой, поскольку работники заинтересованы в новых идеях, которые потенциально могут принести им прибыль. Из-за финансовой выгоды они готовы изменяться и совершенствовать свой профессиональный уровень.

Представители такой корпоративной культуры заинтересованы в будущем, однако их интерес краткосрочен (3—4 года); будущие перспективы анализируются только с точки зрения управления прибылью.

Внутренняя среда такой организации характеризуется жесткой конкуренцией, это система, где каждый работник четко знает свои права и обязанности и никогда не будет выполнять работу за кого-то другого.

Совершенно очевидно, что главный мотивирующий фактор — финансовый, причем уровень социальной ответственности очень низкий или она вообще отсутствует, т.е. в погоне за прибылью полностью игнорируются интересы общества (внешней среды).

Руководителем такой организации может быть только управленец — «акула», ориентированный на получение максимальной сиюминутной прибыли. Данный тип корпоративной культуры сегодня претерпевает значительные трудности. Выжить в условиях кризиса поодиночке, пытаясь доказать свою личную ценность, будучи ориентированным на высокое материальное вознаграждение — провальная практика.

Наиболее распространенный тип корпоративной культуры — *вынужденный*. Его характерной чертой является то, что он не может существовать самостоятельно, это некая субкультура-«паразит».

Представители данного типа работают в своей компании, на своем предприятии, потому что это единственный приемлемый для них вариант. Причиной может быть отсутствие работы по специальности и вынужденная переквалификация либо близкое расположение места работы от дома, школы, детского сада и т.д. (например, для матерей-одиночек). Второй мотивирующий фактор для работы — финансовый.

Представители данного типа пассивно выполняют свою работу, без энтузиазма следуя указаниям «сверху», работают «от звонка до звонка».

Пассивность характеризует и отношение к самосовершенствованию, такой работник начнет повышать свой профессиональный уровень, только если у него не останется выбора. Управлять такой субкультурой, с одной стороны, очень легко, а с другой — очень сложно. Такие работники находятся, как правило, практически в безвыходном положении и поэтому будут четко выполнять любые указания «сверху», однако трансформация такой субкультуры в действительно эффективную очень затруднительна из-за их пассивного отношения практически ко всему. Вынужденный тип корпоративной культуры наименее приемлем в условиях кризиса. Пассивность — это не та черта, которая может позволить выжить бизнесу

или отдельному индивидууму. Кризис, как это ни звучит парадоксально, — это наилучшее время для развития творческой активности и предпринимательской деятельности как предприятиям, так и каждой личности.

Очевидно, что на сегодняшний день предприятия с инновационной корпоративной культурой обладают максимальным конкурентным преимуществом, поскольку они характеризуются большой адаптивностью, что очень важно в условиях постоянно меняющейся внешней среды. Работники обладают высоким профессиональным уровнем. Они ощущают заботу и поддержку менеджмента, что способствует развитию чувства сопричастности с общим делом и общими проблемами. На предприятиях реализуются оригинальные проекты, обеспечивающие им конкурентные преимущества [1].

Таким образом, один из путей выживания предприятий в условиях кризиса — это создание инновационной корпоративной культуры, позволяющей сформировать единое бизнес-пространство, и сплотить менеджмент и персонал для сохранения бизнеса и рабочих мест.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Журавлёва Е.А. Факторы, влияющие на эффективность корпоративной культуры // Экономика и управление: макро- и микроуровневые подходы. — М.: Перспектива, 2006. — С. 128—133.

EFFECTIVE CORPORATE CULTURE AS CONDITION OF ENTERPRISE SURVIVAL IN RECESSION

T.B. Ivanova, E.A. Zhuravleva

Peoples' Friendship University of Russia
Ordzhonikidze str., 3, Moscow, Russia, 117923

The authors offer a corporate culture classification, based on main values, behavior models, motivation, control mechanism and attitude to work. This classification allows estimating corporate culture influence on enterprise work effectiveness in the times of recession.

Key words: corporate culture, effectiveness, internal environment, recession, innovative type.