

ВЛИЯНИЕ КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ НА РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ КОМПАНИИ

Проскурнова К.Ю.¹, Акимова Ю.Н.¹

¹Ярославский филиал ФГОБУ ВО Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, e-mail: proskurnova@hotmail.com, akimovs1974@rambler.ru

В статье рассматриваются теоретические и практические вопросы влияния кризисов на организационную культуру компании. В статье определена важность развития нематериальных ресурсов фирмы, которые могут быть основой по укреплению позиций компаний на рынке в периоды кризиса. Отражены внутренние и внешние факторы функционирования компании, на которые в периоды кризисов может оказывать влияние организационная культура фирмы. В статье определены мероприятия, через которые организационная культура компании может воздействовать на внутренние и внешние факторы. Проанализированы мероприятия, которые могут способствовать усилению организационной культуры фирмы. В статье раскрыта важность реализации мероприятий, направленных на усиление организационной культуры предприятия. В статье рассмотрены возможности организационной культуры по противодействию негативному влиянию кризисных ситуаций.

Ключевые слова: организационная культура, кризисные ситуации, развитие организационной культуры

IMPACT OF CRISIS SITUATIONS ON THE DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE COMPANY

Proskurnova K.Y.¹, Akimova Y.N.¹

¹Yaroslavl branch of Financial university under the Government of the Russian Federation, Yaroslavl, e-mail: proskurnova@hotmail.com, akimovs1974@rambler.ru

This article considers theoretical and practical questions of the impact of crises on organization culture of company. The article defines the importance of the development of intangible resources of the firm, which could be basis for strengthening the company's position in the market in crisis period. The article contains internal and external factors of company function which could influence to organizational culture in crisis periods. The article contains activities through which the organizational culture of the company could affect to internal and external factors. The article analyzes activities which could help strengthening the organizational culture of the company. The article discusses the possibility of organizational culture to counteracting the negative effects of crises.

Keywords: organizational culture, crisis situations, the development of the organizational culture

Цель исследования: выявить роль организационной культуры как нематериального актива в преодолении кризисных ситуаций.

Если останавливаться на причинах возникновения кризиса, то их классификация достаточно обширна: экономические, политические, социальные, экологические и т.п. Внутри каждой группы можно выделить отдельные виды причин, например, к экономическим относятся: инфляционные процессы, ухудшение конкурентной среды, проблемы получения финансовых ресурсов и др.

По отношению к объекту кризисы можно разделить на две группы – внутренние и внешние. Внутренние кризисы характеризуются ухудшением ситуации внутри самой компании, что может быть вызвано как проблемами функционирования организации во внешней среде, так и проблемами, свойственными взаимоотношениям между отдельными сотрудниками или подразделениями предприятия.

Внешние кризисы могут не привести к значительному снижению показателей деятельности, но способны оказать негативное воздействие на условия функционирования фирмы. В таком случае кризисы проявляются не в экономической среде, а в политической, общественной, культурной и др.

Существующая в любой фирме организационная культура может способствовать адаптации компании к изменяющимся условиям или же, наоборот, усиливать влияние негативных тенденций.

Таким образом, руководителям необходимо обращать внимание на состояние организационной культуры, разрабатывать мероприятия, которые будут способствовать развитию элементов организационной культуры, тем самым повышая потенциал компании адаптироваться к меняющимся внешним условиям. Мероприятия могут быть направлены на снижение вероятности возникновения конфликтных ситуаций внутри компании.

Формирование устойчивой к кризисным ситуациям организационной культуры может быть одной из задач управления предприятием. Несмотря на то, что организационная культура (в отличие от корпоративной культуры) не поддается прямому воздействию или корректировке, существует возможность реализации мероприятий, способствующих ее укреплению.

Помимо необходимости укрепления организационной культуры с целью противостояния кризисным ситуациям в конкретный период, кризис сам по себе может приводить к усилению положительных тенденций развития организационной культуры за счет совместного противостояния сотрудниками компании негативным факторам внешней среды.

В своей работе М.А. Макаренко выделила внутренние и внешние факторы деятельности компании, на которые может оказывать влияние организационная культура в условиях кризисных ситуаций [1]. К внутренним отнесены:

- повышение производительности труда за счет формирования позитивного морально-психологического климата внутри предприятия, что ведет к снижению количества конфликтов и усилению мотивации труда;
- формирование устойчивого кадрового состава и уменьшение текучести. В условиях экономического кризиса увеличивается вероятность сокращения штата сотрудников и снижения уровня оплаты труда, что может ухудшить отношение персонала к выполняемым ими обязанностям и негативно сказаться на результатах деятельности всей компании. Наличие сильной организационной культуры способствует возникновению чувства сплоченности коллектива, что может положительно повлиять на выполняемую работу и улучшить результаты деятельности;

- ускорение процесса принятия управленческих решений и повышение их качества. Наличие именно сильной организационной культуры отражает наличие в фирме высокого уровня доверия как руководству со стороны подчиненных, так и наоборот, что является основой для сокращения времени на принятие решений на всех уровнях организации и повышение степени ответственности.

Среди внешних факторов выделены:

- облегчение процесса совершения на рынке сделок и снижение транзакционных издержек. Транзакционные издержки включают в себя издержки поиска информации о партнере, товаре, рынке и т.п., издержки ведения переговоров, издержки заключения сделки. Организационная культура во внешней среде проявляется в имидже и репутации предприятия. Положительный имидж компании сокращает время на поиск партнера и на ведение переговоров, что снижает все издержки, связанные с данными процессами, а, значит, сокращает общие затраты, величина которых имеет важное значение в условиях кризиса;
- привлечение финансовых ресурсов. Помимо финансовых показателей к одному из важных моментов в привлечении инвестиций относится сильная организационная культура. Устойчивый внутренний морально-психологический климат со сложившимися взаимоотношениями как между работниками, так и со стороны сотрудников к выполняемым обязанностям является нефинансовым критерием стабильной работы компании;
- повышение эффективности рекламы. Увеличение затрат на рекламу в условиях кризисного или депрессивного состояния экономики может негативно сказаться на финансовом состоянии фирмы. В таком случае действие организационной культуры будет осуществляться через ее внешнее проявление – имидж и репутацию компании. Положительный имидж фирмы усиливает действие рекламной кампании;
- увеличение неосязаемого капитала (гудвила) компании. Как уже говорилось выше, организационная культура во внешней среде проявляется в виде имиджа и репутации компании. Положительный имидж и репутация позволяют сохранять определенный уровень цен или незначительно изменять даже в кризисных ситуациях, сохраняя при этом уровень продаж.

Мероприятия, направленные на усиление организационной культуры фирмы с целью противостояния действию кризиса, должны осуществляться в течение жизни компании. Данный процесс должен быть непрерывным. Данные мероприятия можно разделить на две группы: непосредственно связанные с выполняемыми обязанностями персонала и направленные на укрепление взаимоотношения сотрудников. Первая группа мероприятий может быть реализована посредством организации обучения персонала, направленного на повышение их квалификации. Сотрудники могут быть отправлены за счет компании на

курсы и стажировку в сторонние фирмы. Данный способ достаточно затратный, что в периоды кризиса становится дополнительной нагрузкой, поэтому необходимо формировать внутриорганизационную систему обучения посредством проведения семинаров или внедрения корпоративной системы обучения. И семинары и внутрикорпоративная система обучения позволяют сотрудникам обмениваться опытом и проводить консультации друг для друга, что позволяет затрачивать меньшее количество средств на обучение персонала, с другой стороны – повышается уровень общей информированности сотрудников обо всех процессах, происходящих на предприятии и не входящих в сферу деятельности конкретных должностей. Подобная информированность может повысить уровень ответственности работников за осуществляемые ими действия и принимаемые решения.

Вторая группа мероприятий может быть связана с организацией совместного времяпрепровождения в нерабочей обстановке, например, проведение совместных праздников, посещение культурных событий или реализация благотворительных акций. Стоит отметить, что выбор мероприятия или его тематики должен осуществляться путем опроса сотрудников с целью выявления наиболее предпочтительного и повышения заинтересованности персонала.

Так как одним из элементов организационной культуры являются ценности, то деятельность руководства может быть направлена на единение ценностей фирмы и личных ценностей сотрудников. Формирование идеи, что личных целей работник может достигнуть через достижение единых целей всей организации, будет способствовать идентификации сотрудника себя как неотъемлемой части предприятия и необходимости выполнения своих обязанностей в полном объеме с целью укрепления позиций как компании, так и своих собственных. В таком случае возможно достижение состояния конвергенции развития фирмы и сотрудников, которое будет сопровождаться взаимным усилением эффекта: развитие организации стимулирует развитие сотрудников, развитие сотрудников усиливает развитие компании.

В условиях кризиса основной задачей и фирм и людей становится сохранение своего положения: для компаний – доли рынка, а, значит, объема реализации; для людей – уровня дохода. В пределах одного предприятия данные положения полностью взаимосвязаны, т.к. доход сотрудников зависит от объема реализации производимой продукции или услуг. При этом, личный пример отношения к работе со стороны руководителей может иметь значительное значение для подчиненных. Отлынивание управляющими от выполнения своих обязанностей в течение всего рабочего дня воспринимается работниками как нормальная модель поведения, которую можно копировать. Данный эффект будет иметь негативные последствия, особенно в периоды кризисных ситуаций. И в целом, негативные примеры

отношения к работе со стороны руководства отрицательно влияют на организационную культуру, делая ее слабее.

Для развития и формирования более сильной организационной культуры важно сокращение дистанции власти в компании и внедрение системы обратной связи «подчиненный-руководитель». Система обратной связи может быть организована различными способами. Например, посещение руководителем различных подразделений с целью выяснения мнения персонала о тех проблемах, которые могут существовать в деятельности предприятия. Если это руководитель среднего звена, то он также может осуществлять коммуникации с работниками подразделений, не находящихся в его подчинении. Например, начальник отдела снабжения при посещении складских помещений должен интересоваться не только тем производственным процессом, которые выполняют работники склада (прием и выдача материалов и комплектующих), но и выяснять их мнение по поводу данного процесса и потребности в его изменении. Работники на местах в процессе реализации своих обязанностей могут выявить недостатки в существующей системе, но не иметь возможности их изменить. В то же время руководитель отдела по снабжению с целью улучшения работы своего подразделения должен интересоваться мнением производственных цехов, которые получают материалы со склада, для того, чтобы выявить слабые места со стороны получателя.

Помимо выделения часов приема для обсуждения вопросов персонала (личные часы приема) возможно внедрение достаточно демократического элемента так называемых «открытых дверей», когда сотрудники в течение рабочего времени могут обратиться к руководителю с предложением или замечанием по функционированию системы.

Еще одним элементом системы обратной связи является проведение регулярных опросов или анкетирования сотрудников по различным тематикам. Также возможна организация ящика для предложений и замечаний, который позволит работникам анонимно высказывать свое мнение по различным вопросам.

Построение обратной связи позволит управляющему получать дополнительную информацию об имеющихся недостатках в действующей системе взаимодействия внутри компании, выявить слабые места в рабочем процессе, что позволит усовершенствовать деятельность предприятия. Другим эффектом от существования системы обратной связи может стать осознание собственной значимости работниками в деятельности всей фирмы.

Список литературы

1. Макаrenchенко М.А. Методология и методика проектирования культуры фирмы в процессе создания гибких организационных структур. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2004.
2. Леонтьева Л.С., Максимова С.М. Управление затратами на формирование и развитие организационной культуры в международных компаниях // Экономика и предпринимательство. - 2014. - №10. - С.806-808.
3. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство/ Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб.: Питер, 2002. – 336с.
4. Deal, Terrence E. Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life / Terrence E. Deal, Allan A. Kennedy. - Reading, Mass, Don Mills, Ont.: Addison-Welsey, 1982.
5. Hofstede, G. Cultures and Organizations: Software of Mind / G. Hofstede. - Maidenhead: McGraw-Hill, 1991.

Рецензенты:

Тюрин С.Б., д.э.н., профессор, заведующий кафедрой экономики и менеджмента Ярославского филиала ОУП ВПО Академия труда и социальных отношений, г. Ярославль;
Бурькин А.Д., д.э.н., профессор, профессор кафедры экономики и менеджмента Ярославского филиала ОУП ВПО Академия труда и социальных отношений, г. Ярославль.