

Телегенов Алексей Анатольевич

кандидат экономических наук, доцент,
профессор кафедры экономики
Института торговли

РАЗРАБОТКА ИНСТРУМЕНТОВ ФОРМИРОВАНИЯ АДАПТИРУЕМОЙ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ, СПОСОБСТВУЮЩЕЙ ПРОВЕДЕНИЮ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Аннотация:

В статье рассмотрены особенности корпоративной культуры как среды, в которой новый сотрудник сможет либо полностью адаптироваться к внутренней среде предприятия, либо из-за которой будет вынужден покинуть его, что является весьма важным аспектом, касающимся процесса сохранения устойчивости внутренних взаимоотношений в организации и поддержания трудовых процессов.

Ключевые слова:

корпоративная культура, бизнес-среда, адаптирование, целеполагание, мотивация сотрудников.

Telegenev Aleksey Anatolevich

PhD in Economics,
Professor, Economics Department,
Institute of Trade

DEVELOPMENT OF INSTRUMENTS OF FLEXIBLE CORPORATE CULTURE CONTRIBUTING TO CARRYING OUT OF ENTERPRISES' RESTRUCTURING

Summary:

The article considers the corporate culture as environment in which a new employee can either adapt to the inside environment of the enterprise, or will be forced to leave it, which is a very important aspect concerning the stability of corporate relations in the organization and maintenance of labor processes.

Keywords:

corporate culture, business environment, adaptation, goal-setting, motivation of employees.

Для того чтобы эффективно использовать корпоративную культуру в качестве инструмента, способствующего успешному проведению реструктуризации предприятия, необходимо иметь достаточно подробное представление о влиянии корпоративной культуры на управляемость и эффективность работы предприятия. Ключевым фактором, позволяющим достичь требуемого производственного поведения персонала для реализации стратегических целей предприятия в ходе его реструктуризации, является определенный тип корпоративной культуры, который в теории и практике менеджмента получил название «адаптируемой корпоративной культуры». С позиций системного подхода к управлению предприятием, адаптируемая корпоративная культура должна способствовать достижению целей, поставленных в проекте реструктуризации предприятия (в сжатые сроки и с минимальными затратами) путем придания способу работы двух следующих важнейших свойств [1]:

1. Свойства адаптации к постоянным изменениям конкурентной среды, способности подстраиваться, как отмечалось ранее, не к переменам, а к темпам перемен.
2. Свойства внутренней интеграции с учетом особенностей формирования внутрифирменного потока событий.

Кроме того, адаптируемая корпоративная культура должна стать основой для «запуска» и поддержания таких жизненно важных процессов, как: саморазвитие предприятия, опирающегося, в свою очередь, на «трех китов»: труд, обучение и управление организационными изменениями; самосохранение предприятия как уникальной социальной системы.

В корпоративной культуре в соответствии с системным подходом проявляется тождественность между понятиями «предприятие», «система» и «коммуникации», а само предприятие выступает в качестве приспособляющейся к условиям окружающей «бизнес-среды» общественной системы, стремящейся действовать рационально в динамично изменяющихся условиях своего окружения [2]. Создаваемая или преобразуемая корпоративная культура способствует формированию коллективного представления сотрудников о способах выживания и развития предприятия, органично «впитывая» в себя приемы и методы отображения конкретных ситуаций и подходы к решению проблем на основе системных моделей жизнедеятельности организации. Соответственно адаптируемая корпоративная культура может помочь руководителям и персоналу предприятия решить важнейшую задачу, которая, по мнению ведущих теоретиков и практиков современного менеджмента, заключается в том, что существует необходимость перестраивать свое мировоззрение, учиться видеть под внешним покровом событий глубинные причины проблем и таким образом находить новые возможности для формирования собственного будущего.

С адаптацией предприятия к изменяющимся условиям внешней среды самым непосредственным образом связана его способность к внутренней интеграции. Чем выше степень внутренней интеграции, тем эффективнее и быстрее проходят процессы адаптации (в результате слаженной работы в этом направлении, когда каждый сотрудник «знает свой маневр» в процессе приспособления к изменениям внешних условий). Если говорить в целом о подходе к построению (коррекции) корпоративной культуры предприятия при разработке и реализации его проекта реструктуризации, то целесообразно опираться на точку зрения известного специалиста в этой области В. Хейли (У. Hailey), получающую все большее распространение в современном менеджменте.

При этом, только базирываясь на стратегических установках организации, можно сформировать такую корпоративную культуру, которая может оказать неоценимую помощь в достижении намеченных стратегических целей (в частности, при реструктуризации предприятия). Имея представление о том, в каком направлении движется организация, персонал предприятия с большей энергией и упорством будет преодолевать трудности. В ходе управления преобразованием корпоративной культуры менеджеры должны в конечном итоге определить и внести все требуемые изменения в коллективное представление персонала по наиболее важным для реструктурируемого предприятия вопросам. К таким вопросам, например, могут быть отнесены следующие [3]:

- роль и место организации в обществе;
- восприятие времени (прошлое, настоящее, будущее организации, а также восприятие времени как ресурса) и пространства (физическое и социальное);
- установившиеся (доминирующие) представления о природе человека и его отношениях с окружающим миром, в том числе и с организацией, в которой он работает;
- сложившиеся в организации представления о стиле управления;
- основные характеристики «способа, которым мы ведем дела» (характеристики доминирующей организационной культуры) и отображение этих характеристик в межличностных взаимоотношениях в организационной среде и за ее пределами и т. п.

Особо важным вопросом при проведении реструктуризации предприятия является развитие и поддержание «инстинкта самосохранения» предприятия путем максимального использования образовательного, профессионального и культурного уровней рынка трудовых ресурсов региона и/или отрасли. Не вдаваясь в детали решения данной проблемы, которая достаточно подробно освещена, в рамках построения системы агрегированных моделей реструктуризации предприятия целесообразно остановиться на работе предприятия как открытой системы при привлечении кадров с рынка рабочей силы, а также рассмотреть концептуальные вопросы, связанные с определением «человека фирмы» при осуществлении циклического процесса «найм – увольнение» [4]. Способность инициировать и поддерживать «инстинкт самосохранения» предприятия реализуется с помощью адаптируемой корпоративной культуры, если она сформирована таким образом, что может выступать в качестве «фильтра», не допускающего проникновения в организацию чужеродных элементов с рынка рабочей силы, а также в виде среды, обеспечивающей либо превращение сотрудника в «человека фирмы», либо «выдавливание» его из предприятия.

Свойство «фильтра» корпоративная культура приобретает в том случае, если в ней отражены основные положения имеющейся на предприятии системы поиска отбора и найма персонала (рисунок 1). Ключевой задачей компании является найм такого сотрудника, который бы максимально подходил для нее, то есть того, кто максимально бы смог адаптироваться во внутренней среде компании, чтобы его личные побудительные мотивы максимально совпадали с целями и задачами, которые ставит руководство организации [5].

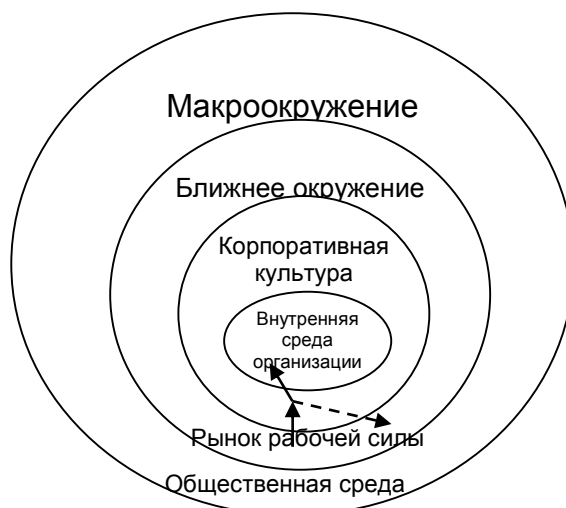


Рисунок 1 – Корпоративная культура, выступающая в качестве фильтра

В соответствии с моделью позиционирования сотрудника в организации, предложенной на рисунке 1, внутренняя среда организации рассматривается в упрощенном варианте как совокупность технических элементов и сотрудников. Для того чтобы в каждом конкретном случае получить ответ на вопрос о позиционировании сотрудников в организации, можно выделить систему 1, состоящую из организации и входящих в нее «активных элементов», под которыми подразумеваются сотрудники – АЭ₁ ... АЭ_n. Исходя из того, что ключевым свойством каждой системы является целеполагание, можно предложить вектор целеполагания организации. Основную роль в системе модели позиционирования организацией занимает постановка целей и решение задач управления многообразием особенностей сотрудников предприятия при многовариантности управленческих решений и механизмов их реализации. Мотивация каждого сотрудника осуществляется на основе анализа специфических его особенностей, которые выявляются при проведении тестирований, в том числе данных, полученных в ходе скрытого тестирования, проведенного в процессе приема на работу или курсов повышения его квалификации, которые могут проводиться как внутри организации, так и с привлечением сторонних организаций, таких, например, как центры корпоративного обучения.

Руководитель должен определить, насколько цели, стоящие перед организацией, совпадают с устремлениями потенциального сотрудника данного предприятия, что, по сути, является важнейшей задачей анкетирования и собеседования с кандидатами на рабочие места. В том случае, если в процессе собеседования установлено, что навыки и квалификация сотрудника соответствуют решению поставленных перед промышленным предприятием задач, необходимо найти баланс между интересами потенциального сотрудника и задачами, поставленными на предприятии, и, по возможности, максимально мотивировать сотрудника к выполнению этих задач согласно всем установкам, заданным предприятием. Это необходимо для минимизации риска возникновения конфликтных ситуаций на предприятии, которые могут исходить от нового сотрудника, упростит его адаптацию на новом рабочем месте и процесс взаимодействия с коллегами по работе.

Ссылки:

1. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. СПб., 2002. 336 с.
2. Бандурин А.В., Желябовский Ю.А. Разработка механизма реструктуризации отраслевой корпорации // Транспортное дело России. 2006. № 12-IV. С. 77–79.
3. Музыченко В.В. Управление персоналом. М., 2003.
4. Спивак В.А. Корпоративная культура: Теория и практика. СПб., 2005.
5. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации : учеб. пособие. М., 2004. С. 544.

References:

1. Shane, EH 2002, *Organizational culture and leadership*, St. Petersburg, 336 p.
2. Bandurin, AV & Zhelyabovskiy, YA 2006, 'Developing a mechanism for restructuring the industry corporation', *Transportation business in Russia*, no. 12-IV, p. 77-79.
3. Muzychenko, VV 2003, *Human Resource Management*, Moscow.
4. Spivak, VA 2005, *Corporate Culture: Theory and Practice*, St. Petersburg.
5. Fatkhutdinov, RA 2004, *Management of competitiveness of the organization*, Moscow, p. 544.