**Лекция 15. Психология антикризисного управления. Корпоративная культура организации.**

**ТЕМА 1: СУЩНОСТЬ И ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

**1. Необходимость и возможность антикризисного управления**

Управление социально-экономической системой в определенной мере всегда должно быть антикризисным.

Термин «антикризисное управление» возник сравнительно недавно, Понятие «антикризисное управление» появилось в отечественной литературе в 90-х гг. Сначала оно было эквивалентно зарубежному понятию «кризис-менеджмент» и подразумевало только управление процедурами банкротства предприятий и их ликвидации. Однако вскоре стало очевидно, что для выхода экономики из кризиса необходим новый тип управления, кардинально отличающийся от менеджмента, осуществляемого в стабильных условиях.

Управление системами в состоянии неравновесия и дисбаланса требует от руководителей освоения практических навыков предвидения и распознавания кризисов, а также умения устранять отрицательные последствия возникающих негативных факторов.

**Несколько определений антикризисного управления.**

Антикризисное управление — это совокупность методов, приемов, позволяющих распознавать кризисы, осуществлять их профилактику, преодолевать их негативные последствия, сглаживать течение кризиса (З.А. Авдошина).

Профессор А.Г. Грязнова дает следующее определение: «Антикризисное управление — такая система управления предприятием, которая имеет комплексный, системный характер и направлена на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала современного менеджмента, разработки и реализации на предприятии специальной программы, имеющей стратегический характер, позволяющей устранить временные затруднения, сохранить и преумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах, при опоре в основном на собственные ресурсы».

Таким образом, антикризисное управление — это управленческая деятельность в организации по переводу ее из неустойчивого состояния в равновесное, сбалансированное воспроизводство. Особенность такого управления — высокая степень неопределенности внутренней и внешней среды.

Выход из кризиса возможен по следующим направлениям:

– по линии внешних инвестиций для выполнения спецзаказов;

– путем внутренней реструктуризации и перехода на выпуск продукции, пользующейся устойчивым спросом; среды.

2) путем внутренней реструктуризации и перехода на выпуск продукции, пользующейся устойчивым спросом;

– путем расчленения организации по предметному (хуже — технологическому) принципу и оставления наиболее рентабельных подразделений в виде самостоятельных формирований;

– вхождение в интегрированные структуры, обеспечивающие новые сегменты рынка и возможность освоения новой продукции.

**Рассмотрим принципы, на которых базируется система антикризисного управления.**

Ранняя диагностика кризисных явлений в финансовой деятельности предприятия. Учитывая, что возникновение кризиса на предприятии несет угрозу самому существованию предприятия и связано с ощутимыми потерями капитала его собственников, возможность возникновения кризиса должна диагностироваться на самых ранних стадиях с целью своевременного использования возможностей ее нейтрализации.

**Оперативное реагирование на кризисные явления**.

Любое появившееся кризисное явление не только имеет тенденцию к расширению с каждым новым хозяйственным циклом, но и порождает новые сопутствующие ему явления. Таким образом, чем раньше будут применены антикризисные механизмы, тем большими возможностями к восстановлению будет располагать предприятие.

Адекватное реагирование предприятия на реальную угрозу его финансовому равновесию. Используемая система механизмов по нейтрализации угрозы банкротства в подавляющей своей части связана с финансовыми затратами или потерями. При этом уровень этих затрат и потерь должен быть адекватен уровню угрозы банкротства предприятия. В противном случае или не будет достигнут ожидаемый эффект, или предприятие начнет нести неоправданно высокие расходы.

Полная реализация внутренних возможностей предприятия выхода из кризисного состояния. В борьбе с угрозой банкротства предприятие должно рассчитывать исключительно на свои внутренние финансовые возможности.

Все вышеперечисленные принципы являются основой организации антикризисного управления предприятием.

Все проблемы антикризисного управления можно распределить по четырем группам:

– первая группа включает проблемы распознавания предкризисных ситуаций;

– вторая группа связана с методологическими проблемами жизнедеятельности организации и включает в себя комплекс проблем финансово-экономического характера;

– третья группа проблем включает проблематику антикризисного управления, которую можно представить в дифференциации технологии управления, а также в самом общем рассмотрении проблемы мониторинга кризисов и разработку прогнозов развития социально-экономических систем, проблемы разработки управленческих решений;

– четверта я группа проблем включает конфликтологию и селекцию персонала, которая всегда сопровождает кризисные ситуации.

**2. Признаки и особенности антикризисного управления**

Сущность антикризисного управления определяют следующие положения:

– кризис можно предвидеть, ожидать или вызвать;

– кризис можно ускорить, отодвинуть или предотвратить;

– к кризисному положению можно подготовиться;

– кризис можно смягчить;

– для управления кризисом используют ранее приготовленные подходы и меры;

– кризисная ситуация может выйти из-под контроля.

Кризисы различны по своему происхождению, поэтому меры по их предотвращению тоже различны. Все системы по предотвращению этого явления отражены в процессах и механизмах управления. Однако не все разработанные средства оказывают ожидаемый эффект в кризисной ситуации. В зависимости от разновидности кризиса будет различаться и механизм управления им.

Системе антикризисного управления присущи следующие свойства:

– гибкость и адаптивность — наиболее часто применяются при матричной системе управления;

– способность принятия неформального управления, наличие терпения и уверенности управляющего;

– диверсификация управления — повышает устойчивость и эффективность управления, способствуя лучшему использованию ресурсов,повышая активность системы управления;

– снижение централизма с целью обеспечения мгновенного реагирования на кризисные явления.

**3. Понятие «технология антикризисного управления»**

Любое управление — это процесс, предполагающий последовательную смену стадий, операций, методов, приемов осуществления воздействия на управляемый объект. Управление обладает закономерным содержанием, которое включает: оценку ситуации, целеполагание, принятие и реализацию управленческого решения, нахождение главной проблемы.

Процесс управления сознательно выстраивается по критериям рациональности, использования ресурсов, максимальной эффективности, экономии времени.

Все вышеуказанное носит название «технология управления» и сводится к выбору и внедрению некоторой последовательности, комбинации операций при разработке управленческого решения.

Антикризисное управление содержит некоторые технологические схемы управления. Так, значительное воздействие оказывают факторы дефицита времени, конфликтности интересов, снижения управляемости, сложного переплетения проблем, высокой степени неопределенности и риска, снижения конкурентоспособности, давления внешней среды, нарушения баланса власти.

Технология антикризисного управления — это комплекс последовательно осуществляемых действий по профилактике, предупреждению, преодолению кризиса. Технология антикризисного управления — это технология активной управленческой деятельности со всей совокупностью ее функций, методов, ролей и т.д.

**Антикризисному управлению присуще следующее:**

а) мобильность и динамичность для эффективного использования ресурсов и реализации новых инновационных программ;

б) разработка и реализация управленческих решений;

в) выбор альтернативного варианта при оценке положения;

г) применение антикризисного критерия (например, быстрота и точность) при разработке и реализации управленческого решения.

Стиль антикризисного управления должен характеризоваться доверием к профессионализму специалистов, целеустремленностью, антибюрократичностью, исследовательским подходом, самоорганизацией,

ответственностью.

**4. Функции антикризисного управления**

Важным элементом системы антикризисного управления являются его функции.

Функции антикризисного управления — это виды деятельности, которые реализуют предмет антикризисного управления (АУ) и определяют его результат. Они отвечают на простой вопрос: что надо делать, чтобы управлять успешно на всех стадиях кризиса.

Можно выделить следующие виды АУ:

– предкризисное управление;

– управление в условиях кризиса;

– управление процессами выхода из кризиса;

– стабилизация неустойчивых ситуаций (обеспечение управляемости);

– минимизация потерь и упущенных возможностей;

– своевременное принятие решений.

Важнейшей чертой антикризисного менеджмента является интеграция неформального и формального управления.

**5. Эффективность антикризисного управления**

Для обеспечения эффективного управления необходимо обеспечить следующие факторы:

– специальную подготовку менеджера по антикризисному управлению. В данном случае особое внимание уделяется профессиональным навыкам, которые приобретаются в процессе обучения или опыта работы.

В момент кризисного положения необходимы профессиональные знания и умения в ведении дел;

– искусство управления, данное природой и приобретенное в процессе специальной подготовки.

В любом управлении важно искусство принятия решений или мер по смягчению ситуации.

В кризисной ситуации необходимо проведение психологического тестирования сотрудников, чтобы выявить, кто способен быстро реагировать на приближение кризиса;

– методологию разработки рискованных решений: своевременность, полное представление проблемы, ответственность в управлении;

– научный анализ (методы сбора, систематизации и обработки информации) обстановки, прогнозирование тенденций.

– корпоративность — определяет эффективность антикризисного управления;

– лидерство — определяет черты управляющего, суть выбранной работы, характеризуется авторитетом власти. Опора на лидера позволяет смягчить антикризисные явления;

– оперативность и гибкость управления играют особую роль при антикризисном управлении. Очень часто необходимо быстро и оперативно принять решение, а самое главное — правильно, поскольку от принятого решения зависит дальнейшая деятельность предприятия;

– стратегию и качество антикризисной программы. Иногда необходимо вносить изменения в стратегию по предотвращению кризисной ситуации и применять новые программы;

– человеческий фактор — необходимо наличие сплоченной, единой команды во время кризиса, это могут быть только люди, полностью доверяющие друг другу;

– систему мониторинга кризисной ситуации необходима для своевременного обнаружения кризисного явления.

**Система контроля и раннего обнаружения признаков предстоящей кризисной ситуации является очень важной**.

Рассмотрим некоторые характерные признаки данной системы.

1. Отрицательная реакция партнеров по бизнесу, кредиторов, банков, поставщиков, потребителей на различные мероприятия, проводимые организацией. Значимыми являются различные преобразования предприятия (структурные, организационные, открытие или закрытие подразделений, филиалов, дочерних фирм, их слияние), частая и необоснованная смена поставщиков, освоение новых сегментов, риски в закупке предметов труда и другие изменения в его стратегии.

2. Изменения финансовых показателей, финансовая отчетность и результаты аудиторских проверок.

Предметом тщательного наблюдения здесь являются:

– задержки с предоставлением бухгалтерских документов (могут отражать умышленные действия или низкую квалификацию работников финансовых подразделений);

– увеличение или уменьшение материальных запасов (может свидетельствовать о сознательных действиях или о неспособности компании осуществить поставки);

– изменения в активной и пассивной частях бухгалтерского баланса;

– уменьшение доходов предприятия и падение его прибыльности, обесценивание его акций, установление чрезмерно низких или высоких цен на продукцию и т.д. Вызвать беспокойство могут также внеплановые проверки предприятия, ограничение его коммерческой деятельности органами власти, отмена и изъятие лицензии и т.д.;

– увеличение задолженности предприятия поставщикам и кредиторам.

**6. Технология разработки управленческих решений в антикризисном управлении**

Наиболее ответственный этап при выводе организации из кризисной ситуации — разработка управленческих решений. Качество управленческих решений зависит от множества факторов, наиболее значимыми из которых можно назвать следующие.

**1. Категория проблем:**

– стандартные проблемы, которые не допускают никаких отклонений от установленного процесса, и в конечном счете в их решении главную роль должны играть умения и навыки;

– типовые проблемы разрешаются на основе существующих правил и алгоритмов, причем в ходе решения следует из множества способов выбрать оптимальный набор правил и схем, который позволяет добиться успеха;

– эвристические проблемы — в ходе их решения нужно либо найти где-то, например в литературе, либо сформулировать самим правила решения с последующим их использованием.

**2. Ситуационные условия:**

– квазистабильные, или благоприятные, условия, — при которых перед специалистом не возникает никаких непредвиденных ситуаций, он пребывает в обычной, спокойной обстановке;

– экстремальные, то есть такие условия, при которых от специалиста требуется показать все свои качества, и по ним будут судить о его профессиональной пригодности;

– кризисные условия, когда возникают непредвиденные ситуации, ведущие или могущие повести к срыву обычных показателей деятельности, а в отдельных случаях приводящие к авариям, катастрофам и аналогичным явлениям.

**3. Количество исходной информации:**

– недостаточный объем — для решения поставленной задачи необходимо найти исходную информацию, чтобы достичь поставленной цели;

– достаточный объем — для решения поставленной задачи вполне достаточно той информации, которая имеется в распоряжении специалиста;

– избыточный объем — для решения поставленной задачи не требуется такого большого объема информации.

**4. Достоверность исходной информации:**

– явно недостоверная, не соответствующая условиям задачи, выявить ложность которой не представляет труда;

– псевдодостоверная, соответствующая условиям задачи, однако содержащая такие сведения, которые не позволяют найти правильное решение исходной задачи;

– полностью достоверная, соответствующая условиям задачи и позволяющая получать правильное решение исходной задачи.

**5. Масштаб проблемы:**

– глобальные проблемы — от их решения зависит жизнедеятельность целых регионов, а в отдельных случаях и планеты в целом;

– локальные проблемы — от их решения зависит существование малой группы индивидов или отдельного человека;

– микролокальные проблемы — от их решения зависит конкретный поступок отдельного человека.

**6. Техническое оснащение:**

– отсутствует, в наличии нет необходимых технических средств для постановки качественного процесса обучения;

– имеется в недостаточном объеме — не хватает для устойчивого, качественного процесса обучения;

– имеется в достатке — присутствует в полном объеме и функционирует в соответствии с требованиями учебного процесса.

**Механизм управления в кризисной ситуации.**

1. Работа с внутренней средой организации. Персонал является важным ресурсом в кризисной ситуации. Разрешение кризиса возложено на менеджера организации, а впоследствии — и на весь персонал, которые осуществляют:

а) создание команды, разрабатывающей стратегию выхода из кризиса и реализующей ее на практике. В состав такой команды входят руководители и управляющие. Процесс решения кризисной ситуации направлен на подготовку и реализацию плана; разработку физической системы с целью поддержания ситуации; тренировку рабочего персонала;

б) сотрудничество с рабочим персоналом предприятия. С персоналом проводят психологические, деловые игры и тренинги. Рабочие должны расслабляться и избавляться от производственного стресса.

2. Работа с внешней средой предприятия включает:

а) работу с масс-медиа, которые, как правило, являются основным источником информации;

б) разработку версии — выбор того или иного направления, так как полученный результат во многом зависит от выбранной версии.

Применение и выдвижение собственной версии — хороший шанс проявить себя и разрешить проблему.

3. Проведение работ с целевыми аудиториями. Следует правильно управлять целевой аудиторией в кризисной ситуации.

4. Разработка плана действия в кризисной ситуации.

5. Определение вектора направления кризиса.

6. Создание кризисной команды.

7. Проведение анализа ресурсов компании.

8. Разработка коммуникационных стратегий для всего персонала предприятия, внешней среды предприятия.

9. Проведение текущего анализа ситуации.

10. Корректировка деятельности кризисной команды.

Данная структура является шаблоном, и часто предприятие или организация вырабатывают свою схему для выхода из кризисной ситуации.

**Общая последовательность создания управленческих решений.**

Блок 1. Подготовка управленческих решений, разработка системы мер по выводу организации из кризисной ситуации.

Блок 2. Сбор первоначальных данных о состоянии дел в компании.

Блок 3. Подготовка управленческих решений по выводу организации из кризисной ситуации (проводится структурно-морфологический анализ).

Блок 4. Определение целесообразности и путей вывода организации из кризисной ситуации.

Целесообразно или нецелесообразно и как возможно выводить организацию из кризисной ситуации — зависит от того, насколько сильно кризис повлиял на деятельность фирмы.

Блок 5. При выяснении того, что момент начала деятельности по выводу организаций из кризисной ситуации прошел, возможен лишь контроль за протекающими в ней процессами без вмешательства в них, а также получение государственной поддержки.

Блок 6. В случае, если кризисная ситуация оказала сильное негативное воздействие на деятельность организации, и дальнейшее ее существование невозможно, строят модель деструктуризации, прекращения ее деятельности и объявления банкротом.

Блок 7. В случае, если кризисная ситуация оказала слабое негативное воздействие на хозяйственную деятельность предприятия, строят модель реорганизации (изменение статуса). Здесь предполагается изменение организационной структуры, сокращение тех производств, которые убыточны или затраты, на которые несоизмеримы с получаемой прибылью.

Блок 8. Установление целей реорганизации группой специалистов, занимающихся антикризисным управлением, определение ресурсов, необходимых для достижения этих целей.

Блок 9. Разработка мероприятий по реализации поставленных целей, которые включает в себя составление программы действий специалистов, реализующих антикризисные управленческие решения, учитывающей факторы кризисной ситуации.

Блок 10. Осуществляется проверка возможностей достижения поставленных целей.

Блок 11. На основе полученных данных разрабатывается генеральный план по выводу организации (предприятия) из кризисной ситуации (антикризисные управленческие решения).

**7. Контроль кризисных ситуаций в механизмах антикризисного управления**

Важнейшим моментом в правильно организованной деятельности по выводу предприятия из кризисной ситуации является сбор исходной информации о ситуации в нем и первичный анализ деятельности. Такой сбор и анализ могут вестись с различными целями по различным методикам, что объясняется спецификой конкретной ситуации.

Такими направлениями деятельности антикризисной команды по реализации антикризисных мероприятий может быть анализ:

– потенциала кадрового состава компании;

– адаптации организационных структур к изменяющимся условиям;

– финансового состояния компании

– информационной культуры сотрудников;

– изменения научно-технического потенциала организации и отрасли;

– влияния правовой базы на компанию;

– изменений в состоянии окружающей среды и их влияния на деятельность компании;

– решения проблем безопасности.

Из всего многообразия направлений работы группы специалистов по выводу организации из кризисной ситуации прежде всего необходимо выделить анализ финансово-хозяйственной деятельности организации. К основным направлениям анализа финансового состояния организации относят: анализ динамики состава и структуры имущества организации; анализ состояния запасов и затрат; оценку движения источников финансирования; анализ финансовых коэффициентов. Финансовые результаты деятельности предприятия в рыночных условиях оцениваются также целой системой индикаторов, важнейшее место среди которых занимает прибыль.

Информация о размерах и форме высоколиквидных активов организации, как правило, сосредоточена в следующих источниках: балансе, главной книге, договорах.

Технология контроля в области управленческого учета требует выяснить, как организовано поступление управленческой информации руководству организации; какая информация, из каких подразделений и от каких лиц, как часто и кому поступает; определить, достаточна ли она для специалистов по антикризисному управлению, а также позволяет ли она руководству оперативно управлять.

Также важнейшее место в анализе организации занимает себестоимость. При работе с себестоимостью можно разбить бизнес процессы компании на три части: поставки — производство — сбыт, оценить резервы снижения себестоимости на этих трех стадиях, определить, имеется ли в организации программа снижения себестоимости, при расчете себестоимости и калькулировании затрат учесть временной фактор, грамотно нормировать себестоимость, производить калькулирование, учет, контроль и регулирование маржинального дохода, организовать постоянный пересчет себестоимости, провести анализ сбыта, определить, какую площадь занимает производство основной продукции, проанализировать, насколько часто меняется оборудование, определить, как можно использовать свободные площади, оценить возможность проведения среди руководства и сотрудников организации опросы.

Следующим этапом будет являться анализ функционирования системы продаж и маркетинга организации.

Технология антикризисного управления должна учитывать конкретные обстоятельства, являться результатом искусства управления и важнейшим фактором, обеспечивающим его успех.

**Контрольные вопросы**

1. В чем состоит сущность антикризисного управления предприятием?

2. Какова проблематика антикризисного управления?

3. Каковы установки, цель и задачи антикризисного управления?

4. Каковы этапы антикризисного управления?

5. Из каких элементов состоит система антикризисного управления?

6. Какие факторы определяют эффективность антикризисного управления?

7. Каковы наиболее общие причины неплатежеспособности организации?

8. Объясните структуру управления предприятием в кризисной ситуации.

9. Каковы факторы, влияющие на разработку управленческих решений?

**Литература и источники**

1. Антикризисное управление. Теория и практика: учебное пособие для студентов

вузов / под ред. В.Я. Захарова. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА,

2010. — 319 с.

2. Антикризисное управление: учебник [Электронный ресурс] / под ред. Э.М. Короткова. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 232 с. — URL: http://uchebnik-online.com/

soderzhanie/textbook\_147.html (дата обращения: 25.07.2016)

**ТЕМА 2 КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА ОРГАНИЗАЦИИ**

 Все крупные западные компании, пришедшие на рынок Казахстана, имеют оформившуюся корпоративную культуру, некоторые из них имеют столетнюю историю корпоративной культуры. Многие отечественные компании решают подойти к этой теме и использовать весь мощный потенциал корпоративной культуры на благо развития компании, многие казахстанские банки уже внедрили собственную корпоративную культуру. В Казахстане уже есть осознание, что умелый корпоративный менеджмент и корпоративная культура могут стать серьезным конкурентным преимуществом компании.

Проблема состоит в том, что корпоративной культуре в ряде компаний не уделяется достаточное внимание, зачастую вопрос формирования корпоративной культуры даже не стоит на повестке дня. При упущении данного вопроса компания теряет серьезное конкурентное преимущество, а работники могут быть не удовлетворены своей работой, что сказывается на результатах труда и эффективности деятельности компании в целом. Исследования по корпоративной культуре же показывают, что все успешные компании имеют сильную корпоративную культуру, ценные сотрудники сами стремятся в компании, где их эффективно мотивируют и в которых приятно работать. Ведь наряду с материальным поощрением есть нематериальное поощрение и мотивация, проблемами которой и должна заниматься корпоративная культура.

В некоторых компаниях есть определенная корпоративная культура, однако она может не быть сформулирована, из-за чего также может существовать убеждение, что сотрудники компании не разделяют ее стиль, методы работы и ценности компании, или возникают другие, негативные для интересов компании, представления. Сформулированная и четкая корпоративная культура необходима для того, чтобы каждый сотрудник знал, какие ценности исповедует компания, какова ее политика в разных сферах деятельности, правила приемлемого и неприемлемого поведения.

Даже если в компании есть своя корпоративная культура, часто возникает потребность в ее изменении. Необходимость изменения корпоративной культуры возникает из-за того, что сложившаяся практика, общие убеждения или стиль работы сотрудников неадекватен, приносит ущерб интересам компании.

Еще не так давно почти никто не знал словосочетания «корпоративная культура». Однако это не означает, что ее не было. Доска передовиков труда, значки выдающихся работников социалистического труда, почетные грамоты, публичное вынесение благодарности («с занесением») – все это яркие примеры корпоративной культуры.

На заре монополизма основатель крупнейшей автомобильной корпорации Форд здоровался со своими рабочими за руку и поздравлял их с семейными торжествами, тем самым, создавая на своих заводах именно эту самую культуру – общую благоприятную атмосферу среди персонала всех уровней. Это эфемерное явление, которое нельзя потрогать в буквальном смысле, но чьи плоды материальны, так как напрямую способствуют увеличению доходов компании. Удовлетворение работой складывается не только из получения заработной платы, но также из ряда других факторов, которыми занимается корпоративная культура.

С выходом Казахстана на международный рынок, созданием транспарентности компаний, сертификацией по международным стандартам и развитием корпоративного управления вопрос формирования и развития корпоративной культуры становится все более актуальным, как непосредственно связанный с этими процессами.

Проблема корпоративной культуры поставлена относительно недавно. Ее систематическое изучение началось в 1982 году, когда американские исследователи Теренс Дил (Terence Deal) и Аллан Кеннеди (Alan Kennedy) создали концепцию корпоративной культуры как важнейшего фактора, влияющего на организационное поведение и корпоративное развитие. Упоминание об этом можно найти в книге Клода Ст. Джорджа-младшего "История управленческой мысли" (The History of Management Thought) в главе под названием "Управленческий континуум".

В современной литературе существует довольно много определений понятия "корпоративная культура". Как и многие другие термины организационно-правовых дисциплин, этот не имеет единственно верного толкования. Большинство авторов сходятся на том, что культура организации представляет собой сложную композицию важных предположений, бездоказательно принимаемых членами группы или организации в целом.

Коллектив в несколько десятков или тысяч человек не может сплотиться, держаться на основе взаимных симпатий и любви всех членов. Для этого они слишком разные, а чувство симпатии неустойчиво и изменчиво. Чтобы спаять людей, нужны более ясные и крепкие основы, как-то: идеи, правила, нормативы, табу. Все это и составляет корпоративную культуру. Таким образом, получается, что корпоративная культура - это общие ценности, верования и убеждения, которые разделяются всеми или почти всеми членами команды. Носителями корпоративной культуры, естественно, являются сами сотрудники. Но в какой-то момент она отделяется от конкретных людей и превращается в общий дух.

Корпоративная культура может быть как формальной (кодексы корпоративного поведения, dress codes), так и неформальной (общие принципы поведения, коммуникации, неписанные правила).

Необходимо отметить, что в Казахстане понятие корпоративной культуры имеет свою специфику. Условно крупнейшие компании Казахстана можно разделить на традиционные (использующие традиционные методы советской школы управления и организации персонала) и западные (использующие западные методы менеджмента). В последнее время имеют место переходные модели, когда компании с традиционной культурой компании пытаются перейти на западные методы корпоративной культуры.

Таким образом, можно сказать, что каждая компания имеет свое представление о корпоративной культуре. Причем это представление зависит не только от сферы деятельности предприятия, но и от многих других индивидуальных факторов, не укладывающихся в единую, общую для всех структуру. С той же уверенностью можно заявлять и о том, что каждый сотрудник имеет свое собственное понимание и отношение к этому понятию.

Сложно было бы перечислить все подходы к объяснению этого понятия, но все же есть некоторые общие черты, выделяемые как руководителями и сотрудниками компаний, так и консультантами, имеющими возможность взглянуть на организации глазами стороннего наблюдателя, сравнить их по определенным критериям. Заслуга выделения таких критериев также принадлежит именно консультантам по развитию бизнеса, оценке персонала и т.п. Они в своей профессиональной деятельности постоянно сталкиваются с проблемой определения и формирования корпоративной культуры. Проблема начинает приобретать не только практический, но и научный характер, возникает потребность в систематизации имеющейся информации, наработанной практиками. Однако и здесь мы видим многообразие мнений и подходов к этому вопросу.

Исследователи феномена корпоративной культуры приводят множество вариантов того, от чего она зависит: от национальной идентичности и культуры, или же наоборот - корпоративная идентичность полностью подчинена более мощной логике индустриального развития.

Одни ученые исследуют и анализируют особенности национальных управленческих стилей и культур: японской, американской, немецкой, британской и проч., выявляя в каждой уникальные черты, связанные с особенностями национального мышления и поведения. Так появляются модели шведского демократического стиля управления, британского - прагматичного, французского - централизованного и т.д.

Другие исследователи описывают интересующий нас феномен с точки зрения размеров и типа деятельности компании, выявляя общие закономерности управления. Например, стиль управления в компаниях, которые внедряют нововведения, более сложный, чем в компаниях, связанных с массовым производством. Более того, он основан на совершенно других принципах.

Существует еще одно радикальное мнение. Суть его в том, что корпоративная идентичность, направленная на стандартизацию человеческого поведения и создание внутри компании однородной культуры, вообще является мифом. В одной и той же компании можно обнаружить как высокопроизводительные, так и малоэффективные группы работников. Поэтому в управлении ставку надо делать не на закрепление формальных атрибутов и правил, а на эффективное использование человеческих ресурсов.

Однако большинство авторов сходится во мнении, что формировать корпоративную культуру очень важно. С этим согласится и любой современный руководитель. Разногласия начинаются по вопросу о том, как это лучше делать.

По словам консультантов, можно сказать, что фирмы с ярко выраженной корпоративной культурой гораздо эффективнее используют человеческие ресурсы. Корпоративная культура – одно из самых эффективных средств привлечения и мотивации сотрудников.

Таким образом, появляется множество аспектов корпоративной культуры, связанных с разнообразием взглядов на эту проблему.

При переносе понятия «корпоративная культура» на отечественную почву также возникают проблемы в интерпретации данного понятия в вопросе применимости термина к разным организациям, т.к. раньше данная дефиниция отсутствовала в науке управления. На Западе понятие «корпоративная культура» толкуется узко и буквально. Само понятие «корпоративная» подразумевает применимость данного термина только к крупным коммерческим компаниям с акционерной организационно–правовой формой (корпорациям). Данный термин не применяется к государственным учреждениям, среднему и малому бизнесу. При переносе понятия «корпоративная культура» в Казахстане, России и других странах СНГ, оно интерпретируется шире и понимается как культура компании, культура организации. Подразумеваются обычно крупные компании, хотя этот термин в литературе может применяться ко всем организациям.

В настоящее время в Казахстане, при рассмотрении корпоративного менеджмента крупных компаний реального сектора экономики, условно есть несколько типов корпоративной культуры. К первому типу относятся компании, использующие традиционные методы организации персонала. Как уже было отмечено, отсутствие формальной корпоративной культуры в системе корпоративного менеджмента не означает, что такая культура в организации отсутствует. К таким организациям можно отнести все постсоветские предприятия («Карагайлинский Элеватор», «Ульбинский Металлургический Завод», «Рахат», «Казфосфат», «Казхром» и т.д.).

К первому типу также можно отнести все государственные монопольные компании, национальные компании и компании со стопроцентным государственным участием («КТЖ», «Казахтелеком», «KEGOK», «Пассажирские перевозки», «Казатомпром»).

Второй тип компаний – это иностранные и международные компании, их филиалы и представительства, открытые в Казахстане. К ним относятся «Филип Моррис Казахстан», «Галлахер Казахстан», «Тенгизшевройл», «Паркер Дриллинг Компани», «Петро Казахстан» т.д.

В компаниях с традиционной корпоративной культурой используются методы и способы, практикующиеся  в СССР. Основная составная часть корпоративной культуры – «сознание» компании, в целом, осталась на таком же уровне. Корпоративное поведение компании осталось на прежнем уровне, стиль руководства и решения проблем является авторитарным. Политика по отношению к работникам также осталась прежней. Система тарификации работников практикуется на основе единой тарифной сетки, новые системы мотивации и стимулирования персонала в большинстве случаев не внедрялись. Ценности организации, системы взглядов, этических взглядов являются консервативными, сформировавшимися в компании обычно в советскую эпоху. Внешнее выражение внутрикорпоративных норм – кодексы корпоративной этики и корпоративного поведения, dress codes - также отсутствуют. Интегрирующие символы (символика, логотипы и т.д.) формально присутствуют.

Второй тип компаний практикует современную систему корпоративной культуры. Однако корпоративная культура данных компаний не сформировалась в Казахстане, она была привнесена извне из головных офисов из других стран. К примеру, корпоративная культура ТОО «Тенгизшевройл» была полностью имплементирована из головного офиса Корпорации «Шеврон» (США). Это, в основном, относится и к остальным компаниям второго типа.

В основном, эти крупные транснациональные компании уже имеют свою историю и, как следствие, устоявшуюся корпоративную культуру. Культура корпоративного менеджмента уже устоялась, ее просто переносят на казахстанскую почву. Правильность такого подхода спорна, но обычно он учитывает местные особенности. Идеология и стиль руководства чаще всего смешанный: демократический – авторитарный. Ценности, стандарты, убеждения, этические нормы почти всегда внутренне интегрированы; имеются и внешние атрибуты - компании имеют кодексы корпоративного поведения (набор правил поведения в компании), Dress Codes (стандарты приемлемой либо неприемлемой одежды на работе), кодексы корпоративного управления (определяющие систему корпоративного менеджмента компании), кодексы корпоративной этики (дозволенное и недозволенное поведение сотрудников, их отношения с клиентами, поставщиками, подрядчиками). Ценности и убеждения компании чаще всего излагаются в программных заявлениях, миссии компании, корпоративные заявлениях о благотворительной политике, а часто и в учредительных документах компании.

Особенно важно отметить такой параметр корпоративной культуры, как отношение компании к ее работникам. Журнал «Континент» недавно провел исследование (опрос работников), выясняющее отношение компании к работникам. Основные вопросы включали в себя: уровень корпоративной культуры, как компания относится к Вам, является ли Ваша работа психологически комфортной, развиваетесь ли Вы вместе с Вашей компаний и т.д.

Исследование показало, что наибольшей степени удовлетворены отношением компании к работникам сотрудники крупных международных компаний (а точнее, их казахстанских офисов) - «Тенгизшевройл», «Аджип», «Бритиш Газ», «Прайс УотерХаус и Куперс», «Делуа и Туш», «Ернст и Янг», «Филип Моррис Казахстан».

Данные компании, в дополнение к высоким компенсационным системам, демонстрируют современную систему мотивации, прогрессивную корпоративную культуру и благожелательное отношение к работникам.

В частности, один из опрошенных сотрудников компании «Аджип», начав работать, был удивлен, что в компании имеются специальные сотрудники – девушки (coffee ladies), в чьи обязанности входит подавать чай или кофе в течение рабочего дня. Сначала он думал, что это признак «буржуйства», но потом он вспомнил бесконечные чаепития по кабинетам на старой работе (в традиционной казахстанской компании), вследствие которых терялась масса времени. Имея данных сотрудников (coffee ladies) компания не только делала работу своих сотрудников более комфортной, но и не позволяла им покидать рабочее место, экономила массу времени, что делает работу более эффективной.

К примеру, компания «Филип Моррис Казахстан» в своей корпоративной политике провозгласила, что «сотрудники корпорации должны развиваться вместе с ней». При приеме новичка ориентационная программа проводится в одном из европейских тренинговых центрах компании, все сотрудники управления должны проходить регулярные стажировки в штаб–квартире компании (Швейцария). Для выполнения этих целей компания «Филип Моррис Казахстан» расходует 10 миллионов долларов США каждый год.

Сотрудники управления кадров (HR Department) отмечают, что благодаря современным методам мотивации и высокой корпоративной культуре, многие ценные сотрудники переходят к ним.

Со своей стороны, многие компании с консервативной системой понимают, что в связи с выходом на международный рынок, сертификацией на международном уровне, нельзя использовать методы 60-70 годов ХХ века. Постепенно, некоторые из них внедряют современный корпоративный менеджмент, позиционируют свою корпоративную культуру. Кроме того, старые ценности, убеждения, взгляды (что составляет «сознание компании» - главный компонент корпоративной культуры) уже отжили свое и требуют кардинальных изменений. Постепенно стандарты поведения меняются, хамство сотрудников, существовавшее в советскую эпоху, постепенно изживается, сотрудников обучают быть более вежливыми; отношения к подрядчикам не барское, а партнерское. Применяя экстенсивное направление развития, ресурсы не жалелись, теперь они экономятся.

Вследствие вышеуказанных условий традиционные (использующие культуру советской эпохи) казахстанские компании обречены на формирование и изменение культуры своей организации.

Исследователи проблематики отмечают, что при формировании новой корпоративной культуры и сломе старой подход должен быть взвешенный. В случае неправильного внедрения изменений возможны осложнения. Во-первых, необходимо провести разъяснительную работу с сотрудниками, во-вторых, когда почва будет подготовлена, внедрить сначала внешние атрибуты корпоративной культуры.

Формирование корпоративной культуры – длительный и сложный процесс. Отметим основные его шаги:

1) определение миссии организации;

2) определение основных базовых ценностей;

3) формулировка стандартов поведения членов организации, исходя из базовых ценностей;

4) описание традиций и символики, отражающих все вышеперечисленное.

Все эти шаги и их результаты описывается в корпоративном руководстве (в системе корпоративного менеджмента). Этот документ особенно полезен в ситуациях приема на работу и адаптации новых сотрудников и позволяет сразу понять, насколько потенциальный сотрудник разделяет ценности организации. При построении программы культурного строительства фирмы можно выделить три сферы деятельности фирмы:

1. Управление персоналом (на уровне руководитель - подчиненный).

2. Управление коммуникациями (на уровне взаимодействия между сотрудниками).

3. Управление обслуживанием (на уровне взаимодействия между сотрудниками фирмы, клиентами и поставщиками).

Именно в этих сферах больше всего проявляется культура фирмы.

Поскольку деятельность и общение проявляются через действия людей, а действия определяются стереотипами, знаниями и умениями этих людей, то выделяются как объекты управления именно стереотипы, знания и умения сотрудников и менеджеров фирмы. Культура или бескультурье проявляются именно в них. Изменить культуру - значит изменить стереотипы, знания и умения сотрудников и менеджеров фирмы.

Если бы все менеджеры и сотрудники фирмы освободились от неэффективных и мешающих стереотипов мышления и поведения, которые сильно омрачают культурный пейзаж фирмы, если бы они владели всеми указанными знаниями и умениями, то о культуре фирмы можно было бы слагать легенды.

В целом формирование корпоративной культуры, как процесс стратегических изменений (по Курту Левину), проходит последовательно несколько этапов:

- «размораживание» существующей корпоративной культуры – диагностика, исследование;

- «перевод в жидкое состояние» - планирование и проведение необходимых изменений;

- «замораживание» - закрепление результата.

При детальном изучении внутренней среды компании можно определить сразу несколько показателей: гибкость или стабильность, динамизм или порядок и контроль, единство или соперничество, интеграция и объединение или дифференциация и разделение.

Как и в характере человека, где основой является сочетание нескольких типов темперамента, так и в корпоративной культуре компании проявляются несколько основных типов культуры.

Следующим важным дополнением к определению корпоративной культуры является выявление основных ценностей компании, то есть того, что лежит в области базовых представлений и установок: отношение сотрудников к компании, мотивация к работе, клиенториентированность, стиль управления и взаимоотношений.

Заключительный шаг этого этапа состоит в разработке плана реализации, дополненного таблицами сроков, он-то и станет началом процесса изменений культуры.

Подводя итог наиболее значимым факторам, влияющим на формирование корпоративной культуры, можно выделить критерии, соответствие которым свидетельствует о сильной корпоративной культуре:

1. Общность интересов - большинство сотрудников и менеджеров компании разделяют общие ценности и методы ведения бизнеса. Например, на ежемесячных собраниях наблюдается единство взглядов, все быстро приходят к согласию. Чтобы достичь подобного результата, нужно вести постоянную работу с сотрудниками, проводить регулярные опросы, интересуясь вопросами заработной платы, организации труда на рабочем месте, стилем управления и внутренним климатом в организации. Для получения достоверных данных - необходимо соблюдать анонимность. Можно также использовать урны по сбору идей и предложений от сотрудников;

2. Адекватность выбранной стратегии - цели компании не противоречат корпоративной культуре, например, культура шведской компании IKEA, которая производит и продает недорогую мебель, адекватна выбранной стратегии. Она базируется на таких ценностях, как простота, скромность и контроль над издержками. Менеджеры компании, включая высшее руководство, никогда не летают первым классом и не останавливаются в дорогих отелях;

3. Адаптивность культуры - способность быть катализатором изменений. От этой характеристики зависит восприимчивость организации к изменениям внешней среды и способность эффективно работать в долгосрочной перспективе. Ценности, характеризующие адаптивность культуры - это доверие, склонность к риску, предприимчивость, креативность, инновации и т.д.

Здесь же надо отметить, что нет одного общего рецепта изменения корпоративной культуры. Одни методики могут приводить к замечательным результатам в одной компании и приводить к плачевным результатам в другой. Перед тем, как проводить изменения в организационной культуре, нужно четко понимать, для чего и что именно Вы хотите изменить. Люди не будут меняться или учиться чему-то новому, если для этого не будет серьезных причин, поэтому изменения в корпоративной культуре не стоит предпринимать, если это не способствует решению каких бы то ни было серьезных проблем, стоящих перед организацией.

Известно, что фирмы с ярко выраженной корпоративной культурой гораздо эффективнее используют человеческие ресурсы. Корпоративная культура – одно из самых эффективных средств привлечения и мотивации сотрудников. Как только человек удовлетворяет потребности первого уровня (условно говоря, чисто материальные), у него возникает потребность в другом: положении в коллективе, общности ценностей, нематериальной мотивации, «чувстве локтя». И здесь на первый план выходит корпоративная культура.

Так как организационная культура формируется под воздействием многих факторов и процессов, то ее изменение требует проведения многочисленных преобразований в различных областях компании - стратегии, персонале, организационной структуре, стиле управления, системе компенсаций и т.д. И, наконец, нужно запастись терпением, так как изменение корпоративной культуры - процесс долгий и болезненный. Руководство должно обладать решимостью и волей, чтобы довести процесс изменений до конца. При правильном формировании корпоративной культуры это реально отразится на мотивации и стимулировании работников компании, что заставит компанию работать эффективнее и повысит имидж компании. В конце концов, это отразится на прибыли компании.

**ЛИТЕРАТУРА**

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации. - М.: ИПК Госслужбы., 1996.

2. Д.Бодди, Р.Пэйтон. Основы менеджмента. – Санкт–Петербург, Питер, 1999.

3. Деловой журнал Казахстана «National Business». Май 2004, № 4 (7), с. 20 – 25.

4. Деловой журнал Казахстана «National Business». Июнь 2004, № 5 (8), с. 20 – 25.

5. Емельянов Е.Н., Поварницына Е.Е. Психология бизнеса. – М.: АРМАДА, 1998.

6. Иванов М.А., Шустерман Д.М. Организация как Ваш инструмент. Российский менталитет и практика бизнеса. – М.: Альпина Паблишер, 2003.

7. «Континент. – 2004. – февраль, № 2. - С. 17–18.

8. Корпоративное программное заявление АО «КазЦинк», 2004.

9. Материалы сайта «Данные Казахстанской Фондовой Биржи» [www.kase.kz](http://www.kase.kz/).

10. Майерс Дэвид. Социальная психология / перевод с англ. – СПб.: Питер Ком, 1998.

11. Управление персоналом: современная российская практика. – СПб.: Питер, 2003.

12. Хант Дейон. Управление людьми в компании / пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 1999.