

## **Формирование корпоративной культуры в условиях кризиса**

*Аннотация* – исследована проблема повышения корпоративного духа в условиях кризиса. Для ее решения предложены рекомендации, которые помогут руководителям понять как действовать в условиях кризиса, мотивировать и обучать персонал, создавать благоприятную атмосферу для развития их личностных качеств и улучшения трудового потенциала для преодоления кризиса в компании.

*Ключевые слова:* корпоративная культура, командный дух, антикризисное управление, социальная ответственность, мотивация, обучение персонала.

Исследование проблем корпоративной культуры в сфере антикризисного управления в настоящее время является остроактуальным предметом внимания со стороны топ-менеджмента. Особенно это внимание возросло на пороге 2015 г., когда в России политологи и экономисты опасаются экономического кризиса, связанного с быстрым ростом курса национальной валюты по отношению к доллару и евро.

Предметом исследования являются особенности корпоративной культуры в условиях антикризисного управления. Проблематику корпоративной культуры исследовали многие экономисты, менеджеры и управленцы. Кибанов А. Я. определяет корпоративную культуру как «набор наиболее важных положений, применяемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях и нормах, дающих людям ориентиры их поведения и действий»[1]. С. П. Робинс американский автор серии книг по теории организации и общего менеджмента образно рассматривает корпоративную культуру как «социальный клей, который помогает удерживать целостность организации за счет создания приемлемых стандартов мышления и поведения» [2]. Автор книги «Organization Theory: Tension and Change» Дэвид Джефи трактует корпоративную культуру как систему общих убеждений, верований и

ценностей, направляющих и поддерживающих организационное поведение [3].

Корпоративная культура – это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной компании, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды [4]. Она позволяет направить коллектив на эффективную работу, качественно выполнять работу и иметь свою индивидуальность, атмосферу и отличительные характеристики от конкурентов, что является залогом успеха, особенно в условиях кризиса.

Кризис влияет на организационную культуру, ведь за частую в таком положении производят оптимизацию расходов: урезание зарплат, сокращение сотрудников, что влечет за собой изменение корпоративного духа, настроения коллектива, отношения к работе. Если предпринять меры, приспособить культуру к сложившейся ситуации, выстроить план действий и изменений, подготовить коллектив и руководителя, именно корпоративная культура станет главным помощником в преодолении кризисной ситуации.

В условиях корпоративной культуры руководству следует сконцентрировать своё внимание на таких инструментах организационной культуры как события, систему открытого управления, обучение сотрудников и их мотивацию, а так же социальную ответственность перед персоналом. То есть корпоративная культура в условиях антикризисного управления означает создания командного духа в компании с помощью гармонизации общей цели с целями персональными; принятие ответственности за результат команды; ситуационное лидерство и гибкое изменение стиля в соответствии с особенностями задачи; принятие единого командного решения и согласование его с членами команды.

Современным руководителям, необходимо задуматься, как выжить в экономическом кризисе. На данный момент покупательская способность

падает, цены на товары и услуги растут, сотрудники компаний напуганы и находятся в состоянии неопределенности. Руководитель сталкивается с двумя основными проблемами, как вести себя и поднять корпоративный дух, вселить в работников силу и веру, а также как удержать коллектив и не потерять ценных сотрудников.

В данной статье разработаны следующие рекомендации по повышению корпоративного духа в условия кризиса:

Во-первых, рассмотрим три модели поведения руководителя в антикризисном управлении:

1. Образцовый лидер. Его поведение отличается авторитетом, влиянием, а действия четко определены антикризисной политикой компании. Данную роль может исполнять как собственник, так и наемный руководитель
2. Непокосимый лидер. Собственник действует, уверен, возможно проводит мозговые атаки, стратегические сессии
3. Социальный лидер. Руководитель проводит конференции, совещания со своими сотрудниками, сокращает дистанцию с коллективом

Во-вторых, в ситуации кризиса необходимо уделять особое внимание обучению сотрудников. Знания сотрудников должны быть актуальны и направлены на эффективную работу. Любое обучение это финансовые затраты, поэтому к форме обучения нужно подойти серьезно и найти малобюджетный вариант обучения: наставничество; мастер-классы опытных сотрудников; инструктаж; командировки; ежедневные планерки; стратегические беседы; обмен опытом; самообразование; интернет-конференции; электронное обучение; создание корпоративной библиотеки.

В-третьих, мотивация персонала необходима, тем более в условиях кризиса. Опрос, проведенный исследовательским центром портала SuperJob.ru показал, что мотивация персонала обязательное условие преодоление кризиса. Так как организация не может использовать материальные методы мотивации, прибегают к нематериальным, а именно:

коллективные мероприятия, соревнования внутри организации, упор на дух компании, совместный интерес преодолеть кризис, показывать ценность каждого сотрудника.

В-четвертых, руководитель стремится сократить расходы и зачастую необходимо прибегать к сокращению штата. Но и такую неприятную процедуру возможно сделать безболезненно как для сотрудника так и для организации. Здесь может быть использована модель персонала «20: 70: 10». Это значит, что 20% сотрудников — это ключевые специалисты, 70% — линейный персонал, а 10% — сотрудники, которые не приносят ощутимой пользы для компании. Стратегия компании в части управления персоналом строится исходя из этой модели [5].

В-пятых, в сфере социальной ответственности усилить заботу о психологическом здоровье. Коллектив находится в состоянии стресса и разрядка обстановки будет к месту. Проявлять внимание к важным событиям каждого сотрудника (свадьба, день рождения), устраивать различные активные мероприятия, лотереи, фотоконкурсы.

Важность корпоративной культуры, является очевидным фактом во всем мире. Все крупные компании имеют сильную корпоративную культуру, направленную на главные ценности и принципы организации. Умело используя инструменты корпоративной культуры, руководитель может построить сильную, успешную команду с которой возможно преодолеть кризис.

#### **Список использованных источников:**

1. Кибанов А.Я. Управление персоналом. Теория и практика. – М.: Проспект, 2015. – С. 15 – 20.
2. Robbins, Stephen P. Essentials of organizational behaviour. – Prentice-Hall, Inc. New Jersey, 1994.
3. Jaffee D. Organization Theory: tension and change. – McGraw-Hill International Editions. New York, 2001.

4. Управление персоналом. / Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. – М.: ЮНИТИ, 1998. – С.112.
5. Самоукина Н. В. Управление персоналом в условиях кризиса: рекомендации для руководителя. Электронный доступ:  
<http://www.samoukina.ru/index/publikaczii/stati/upravlenie-personalom-v-usloviyah-krizisa-rekomendaczii-dlya-rukovoditelya.html>