

развития и расширения деятельности компании. Появляются новые сотрудники, иные направления работы и задачи. Главная трудность в поддержании требуемого уровня организационной культуры заключается в том, что новые сотрудники приносят с собой не только свежие идеи и индивидуальные подходы к решению профессиональных задач, но и иные ценности, взгляды, убеждения. Если не учитывать эти изменения и не уделять необходимое внимание развитию корпоративной культуры, неизбежно возникнет внутренний конфликт, который впоследствии приведет к возникновению глубокого кризиса в компании. Несмотря на то, что корпоративная культура едина для всех сотрудников компании, в отдельных подразделениях или профессиональных группах, объединенных на основе общих интересов или целей, как правило, существуют свои субкультуры, которые зачастую противоречат официальной корпоративной культуре. Члены этих групп могут оказывать сопротивление различным изменениям, препятствовать реализации стратегии компании, что также может привести к масштабному кризису. Условия, которые нужно создать для компании в условиях кризиса, это:

1. информирование сотрудников: т.е. работников нужно нацеливать на лучшее, говорить, что придут лучшие времена;
2. мотивация работников: т.е. сотрудникам нужно подстраиваться к руководителю, но и руководитель должен найти подход, пойти на какие-то дополнительные условия;
3. существует такой «принцип гнилого помидора», он заключается в том что, например, если в одном пакете сгнил один помидор, то от него начинают гнить остальные. Так и в компании, если есть такой человек, который настраивает коллектив компании на плохое, против начальства, наводит панику, то его нужно уволить. И коллектив должен принять это, понять, за что его уволили. Также, например, и новый руководитель (если нравился старый, и его уволили, то это не повод не принимать нового руководителя, просто нужно понять, за что уволили старого).

Такое нестабильное положение работников и атмосфера в рабочем коллективе зачастую приводит к слиянию или поглощению малых и слабых фирм более крупными компаниями. Поглощение/слияние компаний – очень сложный и, зачастую, болезненный процесс. Это не только слияние капиталов и активов, но и объединение различных корпоративных культур. Слияние компаний, как правило, сопровождается изменением стратегии, увольнением работников и объединением подразделений организаций, что, в свою очередь, приводит к конфликтам между работниками, образованию кланов и групп, протестам и забастовкам и, как следствие, к снижению эффективности труда. Необходимо отметить, что в случае объединения нескольких организаций с различными

корпоративными культурами требуются длительное время и значительные усилия для выработки лояльного отношения к другим ценностям, нормам и правилам поведения. Затем можно формировать новую корпоративную культуру, принимаемую большинством работников и включающую в себя элементы прежних культур.

Зачастую руководители заботятся в первую очередь об увеличении экономических показателей деятельности компании: объемов производства или продаж, количества клиентов, забывая при этом о необходимости внутреннего развития организации – оптимизации и совершенствования схем управления, взаимодействия сотрудников, построения иерархии. Слабая организационная структура сама по себе является причиной возникновения острых конфликтов между сотрудниками, которые могут перерасти в кризисную ситуацию. Руководитель пытается изменить стратегию работы компании, изменить объемы выпускаемого блага, забывая о возможностях рабочих. Всякое изменение в компании необходимо осуществлять постепенно, разъясняя сотрудникам его смысл и необходимость. Важно заручиться поддержкой ведущих работников – лидеров, которые будут непосредственно осуществлять преобразования, пропагандировать изменения, демонстрировать лояльность, вдохновлять и поддерживать персонал в преодолении возникающих трудностей, обеспечивать оперативную обратную связь. Если не учитывать эти факторы, внедряемые изменения неизбежно вызовут мощное сопротивление сотрудников, которое станет непреодолимым препятствием на пути реализации намеченных планов.

Некоторые руководители, считают, что если они «освежат» состав рабочего штата, то их положение на рынке труда улучшится, но для этого нужно переждать не малое время. Стремительная смена одного поколения сотрудников на другое, например, увольнение пожилых работников, и набор молодых и энергичных – может привести к расколу персонала на группы по возрастному принципу. Различные субкультуры и ценности «новичков» и «старожилов» будут вызывать конфликты, препятствовать нормальному рабочему взаимодействию. Очевидно, что такой климат в коллективе не способствует повышению эффективности труда и может привести к кризисной ситуации.

Корпоративная культура формируется на протяжении длительного времени и отражает тот опыт, который персонал усвоил в процессе своей жизнедеятельности в организации. Для сотрудников это гарант устойчивости и стабильности. Чем старше компания и чем больше в ней преданных работников, тем сильнее корпоративная культура, и тем более мощное сопротивление могут вызвать внедряемые изменения. Информирование - сотрудники понимают всю суть происходящего, и относятся с пониманием, что делает КК лучше. Увольнение «гнилого помидора» - в компании нет

паники, лишнего слухов. Мотивация - рабочие стремятся к работе, и это, в общем, делает корпоративную культуру выше.

Это означает, что: корпоративную культуру нельзя навязать сотрудникам и насильно заставить их принять ценности; в случае если в компании происходят фундаментальные перемены, соответствующие изменения должны вноситься и в корпоративную культуру, причем как в течение внедрения указанных нововведений, так в последующий период времени, самый веский аргумент в пользу изменений в корпоративной культуре – это предъявление положительных результатов, которые будут достигнуты в ходе преобразований. В корпоративной культуре поэтапно происходят следующие изменения: оценка существующей корпоративной культуры, выявление ценностей компании, этических дилемм; формирование представлений о желаемой корпоративной культуре; определение противоречий между существующей и желаемой корпоративной культурой; выявление потенциальных источников кризиса или иных проблем; постепенное устранение противоречий в корпоративной культуре; оценка успешности изменений в корпоративной культуре, отзывы о корпоративной культуре и ее стабильное развитие. Результат этих мероприятий - это корпоративная культура, которая на высшем уровне формирования и взаимопонимание между руководителями и сотрудниками, а это залог крепкой компании.

К сожалению, руководители многих компаний уделяют мало внимания развитию корпоративной культуры и построению организационной структуры, объясняя это тем, что существуют более важные и не терпящие отлагательства вопросы. Однако опыт показывает, что сильная корпоративная культура – это своего рода фундамент компании, залог ее коммерческого успеха и процветания, а слабая – одна из причин возникновения глубоких внутренних кризисов, негативно влияющих на эффективность работы сотрудников и результативность деятельности всей компании. Кроме того, корпоративная культура может служить конкурентным преимуществом компании в условиях острой конкуренции на современном рынке. Постоянное и целенаправленное развитие культуры компании позволит избежать многих кризисных ситуаций, а если они все же возникнут (от этого никто не застрахован), корпоративная культура поможет сохранить стабильность внутри организации и в некоторых случаях даже преобразовать риски в конкурентные преимущества.

организации, вследствие намеренных или ошибочных действий некоторых администраторов, разбалансированность общей системы управления, снижение уровня координирования и интеграции деятельности разных служб.

Кризисы могут протекать явно и легко обнаруживаться, а могут быть малозаметными и идти в скрытой форме. Наиболее опасны кризисы, затрагивающие систему в целом. В такой ситуации образуется вереница сложных проблем, решение которых зависит от своевременности их выявления и профессионализма в управлении организацией, муниципальным образованием, государством.

Последствия кризиса представляют собой возможные состояния системы, ситуации и проблемы, для которых характерны: резкие изменения или последовательная трансформация, обновление организации или ее разрушение, оздоровление или возникновение нового кризиса. Последствия кризиса определяются его характером, типом, уровнем проявления негативных циклических факторов, выбором методик антикризисного управления, которое может сгладить негативные тенденции, способствовать преодолению неблагоприятных факторов, а может, напротив, спровоцировать новый кризис.

Можно ли извлечь пользу из кризиса? На мой взгляд, да. Например, развить сельское хозяйство. На сегодняшний день в России актуальна продовольственная проблема. Почти полвека СССР и Россия закупают продовольствие за границей. Хотя наша страна имеет огромные возможности. Производство продовольствия существует, но его не достаточно для обеспечения всего населения. Эту проблему можно решать разными путями, но для нашей страны, на мой взгляд, наиболее удачно развитие различных видов кооперации.

Идея кооперации заключается в объединении товаропроизводителей для совместно производства продукции. Известно, что правительство ежегодно выделяет средства для осуществления этой программы, но не контролирует распределение этих средств, которые должны распределяться для получения конечного продукта, необходимого для жизнедеятельности того или иного муниципального образования.

Скорее всего, устав от «мировых» противодействий, от бесконечных согласований и диспутов, на фоне гиперинфляции, исчезновения ресурсов и дряхления производства, на фоне общего ухудшения уровня жизни, мы будем свидетелями промежуточного этапа ухода от экономического глобализма и локализации рынков. Этапа локального их закрытия, замыкания «на себя», до состояния их локального оздоровления. А затем, последующего постепенного их «здорового» объединения, с утверждением новых эталонных принципов функционирования. Только тогда мы приблизим то светлое время

окончания кризиса, когда наука и экономика перестанут быть лживыми, а базовые понятия и принципы станут общенаучными и эталонными. Когда внутреннее и международное право станет эталонным и однозначным, спекуляция станет не модной, стоимость, очищенная от «нематериальных активов», и цена приравняются, а деньги будут ходить только «эталонные». Когда зарабатывать на обмане потребителя станет сначала уголовно наказуемо, а потом аморально. И тогда мы увидим новую общественную и экономическую среду, с новыми структурами, в том числе и с новыми структурами определения объективной стоимости товара. Увидим, что все «игроки», желающие «поиграть» виртуальными деньгами и виртуальными акциями, будут иметь эту возможность только в отведённых для этого игорных районах, покупая и продавая виртуальную стоимость на локализованной виртуальной бирже, при этом, получая виртуальное удовлетворение от этих сделок. А деньги зарабатывать в реальном секторе. И только тогда, экономику перестанет лихорадить циклически повторяющимися финансово-экономическими и политическими кризисами, а люди, предприятия и страны будут жить, и зарабатывать на отношениях свободного честного обмена своими товарами и другими качествами, строго регламентированными общими принципами и правилами. И только тогда общество станет по-настоящему экономически справедливым и честным, ибо справедливость и честность, есть понятия, имеющие однозначную объективную величину и смысл лишь в сравнении с объективными эталонами этих понятий, выраженными в однозначных нормах права, этих средств.

#### Список использованной литературы

1. Экономическая теория / под редакцией Е.Н.Лобачевой. – М.: Высшее образование, 2008. – С. 233-234, 236.