

**Агиевич Т.Г.,**  
старший преподаватель кафедры экономики и управления  
**Мерзликина Г.С.,**  
д.э.н., профессор, зав. кафедрой экономики и управления  
Волгоградский Государственный Технический Университет

### **Предпринимательская восприимчивость организации как основной компонент развития внутрифирменного предпринимательства**

*В статье рассматриваются ключевые факторы, определяющие предпринимательскую восприимчивость внутрифирменной организационной среды, которая отражает способность организации к реализации предпринимательского потенциала работников через их активное предпринимательское поведение и готовность к восприятию и внедрению предпринимательских идей.*

Появление крупных предприятий в современной их форме в первые десятилетия XX века явилось адекватным ответом на целый ряд взаимосвязанных изменений в экономике и обществе: применение все более сложной техники и технологии, ведение производства в крупных масштабах, возрастание применяемого в производстве капитала и усложнение организации экономической жизни. Современные диверсифицированные корпорации-гиганты не только создают огромное количество различных товаров и услуг, насыщая национальные и международные рынки, но и обеспечивают занятость миллионов людей. И с точки зрения мировой экономики их роль уникальна. Однако уже в 70-80-е годы прошлого века на Западе, а в последствии и в России, на фоне кардинальной перестройки экономических отношений, специалисты в области управления заговорили о наблюдаемой тенденции снижения эффективности их деятельности, что, в первую очередь, непосредственно связывали с потерей управляемости, снижением гибкости и утратой способности к качественному развитию.

Эволюция теории предпринимательства позволяет рассматривать крупное предприятие как систему корпоративного предпринимательства, в которой участвуют не только акционеры, но и служащие предприятия, в которое они «инкорпорированы самым непосредственным образом». Но в существующей предпринимательской модели корпораций предпринимательскую функцию преимущественно выполняет только управленческое ядро, объединяющее собственника, совет директоров и топ-менеджмент, что кажется вполне логичным и объяснимым с точки зрения определенных подходов к самому явлению и основным характеристикам предпринимательства. Однако, Л. Мизес утверждает, что предпринимательский элемент присутствует в любом человеческом действии: «в любой реальной и живой экономике любое действующее лицо всегда является предпринимателем» [3; с.238]. В тоже время П. Друкер определяет предпринимательство как поведенческую характеристику: «каждый, кому по плечу задача принятия решений, потенци-

ально может стать предпринимателем и вести себя по-предпринимательски» [1; с.37]. Таким образом, каждый работник предприятия может рассматриваться как предприниматель, а само предприятие как сообщество предпринимателей, но в этом случае предпринимательский потенциал большей части работников остается не реализованным, что, несомненно, идет в ущерб развитию предприятия.

Основываясь на концепции признания человека потенциальным «носителем» предпринимательских идей, очевидным фактом выступает актуализация вопросов развития внутрифирменного предпринимательства. Очевидно, что внутрифирменное предпринимательство «достраивает» систему корпоративного предпринимательства, придавая ей комплексность, целостность и завершенность, замыкая предпринимательские процессы на активизации предпринимательского поведения всех работников и вовлечения их в общекорпоративную деятельность, придавая новый смысл существованию и развитию предприятия.

В предлагаемой модели развития внутрифирменного предпринимательства (рис. 1) за основу взяты два основополагающих компонента: предпринимательский потенциал работников и предпринимательская восприимчивость внутрифирменной организационной среды. И если предпринимательский потенциал работников существует а priori, то возможность его реализации через активное предпринимательское поведение всецело зависит от предпринимательской восприимчивости организации, отражающей ее способность к задействованию предпринимательского потенциала работников и готовность к восприятию и внедрению предпринимательских идей.

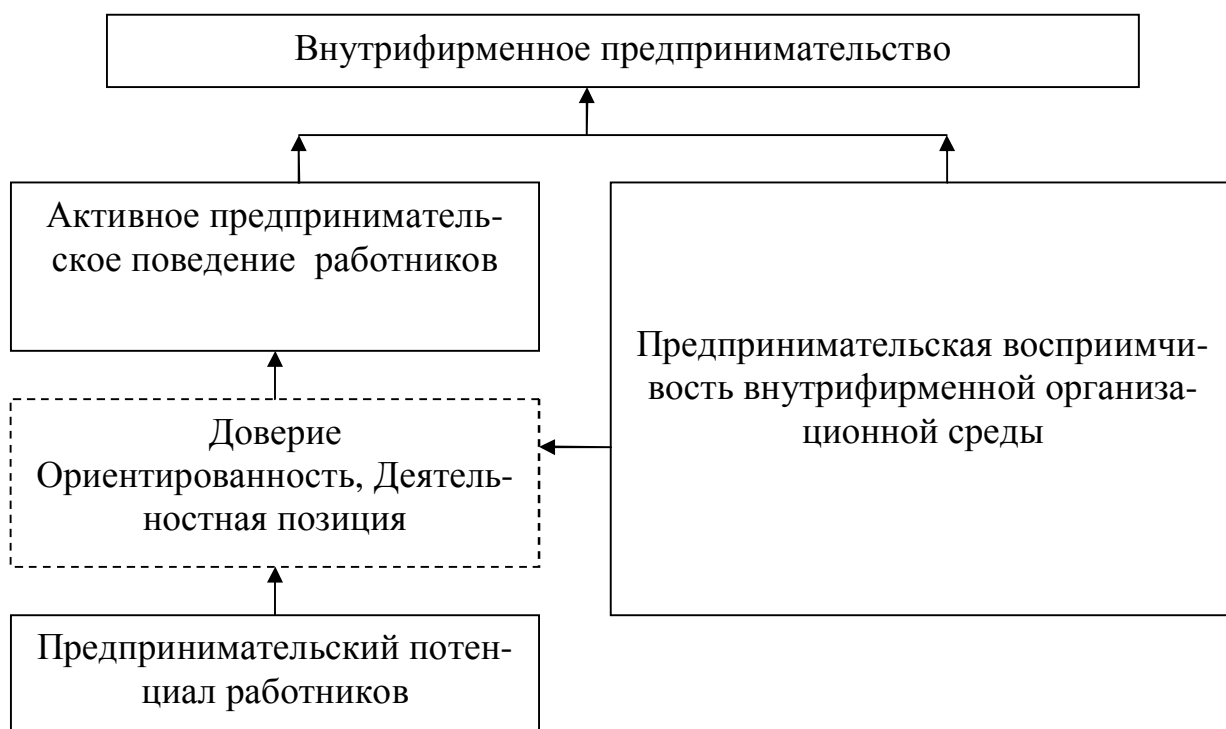


Рисунок 1 – Модель развития внутрифирменного предпринимательства

Сегодня каждому работнику предприятия, как правило, жестко предписаны его место, статус, должность и даже малейшие детали его трудовой деятельности. Топ-менеджеры всех уровней строят иерархические системы, создают бюрократические механизмы и кровно заинтересованы в сохранении этой структуры иерархического подчинения и автократизма в управлении. Нижестоящие работники в такой системе просто ждут указаний «сверху», молча исполняют приказы, утрачивая интерес к труду, становятся пассивными, скрывают свои возможности и, в итоге, как правило, противодействуют любым инновациям. Бизнес становится безынициативным, консервативным и стагнирующим. Запреты сверху и строгая регламентация – это среда, в которой гибнут любые ростки инноваций и предпринимательской активности.

Разрушение такой системы и превращение работников в активных, самостоятельных, инициативных, ответственных и увлеченных своим делом возможно только через формирование у них достижительной мотивации, доверия к руководству и конструктивной деятельностной позиции.

Говоря о внутрифирменном поведении, некоторые теории рассматривают организацию как конструкцию, состоящую из правил, обеспечивающих всеобщее ориентирование сотрудников на результат. Другие считают, что только стремление к удовлетворению собственных потребностей подталкивает индивидуумов к поведению, обеспечивающему эффективность организации. Наконец, третьи видят в поведении выражение стратегии активного субъекта, которое является его вкладом в выполнение общей задачи. Однако общим для всех теорий является глубокий интерес к тому, как формируется поведение, лежащее в основе коллективной эффективности группы.

Авторы школы человеческих отношений Г. Левит и Г. Бахрами широко обсуждая значение эмоций для формирования поведения в управляемой области, определили, что в основе поведения лежат эмоции, вызванные ситуацией. Однако, Морис Тевене считает, что этой теории недостаточно: если нельзя понять всю сложность эмоций, то следует разыскать причины, их вызвавшие. И, исходя из многочисленных примеров коммуникаций, дополняет существующую теорию: эмоции порождаются образами и собственными системами представлений и обоснований. «Резервуаром» представлений и образов является культура организации, которая, образуя совокупность культуральных феноменов, разделяемых в организации, участвует в формировании поведения. [4]

На поведение работников также оказывают непосредственное влияние мотивы его деятельности, порождаемые его потребностями и усиленные стимулирующими воздействиями. Кроме того, определенное влияние на внутрифирменное поведение работников оказывают ограничения и возможности, создаваемые организационной структурой.

Таким образом, по мнению авторов, ключевыми факторами, влияющими на внутрифирменное поведение работников и определяющими предпринимательскую восприимчивость внутрифирменной организационной среды, являются:

– организационная (корпоративная) культура;

- комплекс стимулирующих воздействий на мотивацию;
- организационная структура.

Организационная культура - важный и мощный инструмент при создании настроения работников предприятия. Ядром организационной культуры являются ценности, которые в своей массе в большей степени разделяются подавляющим большинством членов организации. Ценности должны быть позитивными, ориентирующими людей на предпринимательскую активность и инновационность, которые тем самым будут поддерживать достижение организационных целей и положительно влиять на организационную эффективность. Важность данного фактора состоит в том, что культура связывает организацию в единое целое с повседневной практикой и индивидуальными действиями. Чтобы человек считал нужным и возможным «поделиться» своим предпринимательским потенциалом необходимы действия, направленные на усиление идентификации работников с организацией. Таким образом, культура приобретает значение «силы сцепления».

В рамках настоящего исследования выделяются следующие ценности, оказывающие наибольшее влияние на формирование у работников приверженности своей организации и ее целям, заинтересованное отношение к делу, развитие творчества и инициативы, максимально возможную реализацию их предпринимательского потенциала:

1. Видение и миссия - четкое понимание перспектив развития и состояния предприятия в будущем вдохновляет работников и служит дополнительным стимулом и ориентиром.

2. Адаптивность и инновационная направленность – способность организации эффективно собирать, анализировать и интерпретировать сигналы, поступающие из внешнего окружения, и трансформировать эту информацию в конкретные изменения внутри предприятия, способствует формированию у работников уверенности в успешном развитии предприятия.

3. Вовлеченность и сопричастность - вовлеченность работников в деятельность предприятия приводит к пониманию ими взаимосвязи между их личными целями и стратегическими целями предприятия, и, как следствие, заботе о долгосрочном благосостоянии предприятия.

4. Взаимодействие различных подразделений и работников для достижения общекорпоративных целей – ключевой фактор интеграции, координации и контроля внутри предприятия, формирующих высокую степень лояльности работников, четкий набор ценностей и норм поведения, ясное понимание принципов ведения бизнеса.

Однако простого осознания тех или иных ценностей, и даже положительного отношения к ним, совершенно не достаточно для того, чтобы корпоративные ценности стали личностными для работника. Подобная трансформация возможна только при условии действительного включения работника в каждодневную деятельность предприятия, направленную на реализацию этих ценностей. Повседневно соблюдая установленные нормы и правила поведения, действуя в соответствии с корпоративными ценностями, при этом, внутренне полностью принимая их, работник сможет почувствовать

себя «своим», а культурные ценности организации станут индивидуальными ценностями, заняв свое место в мотивационной структуре его поведения.

Следует помнить, что сложившуюся организационную культуру можно разрушить, но ее невозможно поменять на новую в приказном порядке, поскольку культура, подобно вирусу, через доминирующие верования, установки и предпочтения существует в сознании людей. Менять привычки, вросшие в сознание очень трудно, поэтому изменение культуры - это длительный и кропотливый процесс «культивирования» и «выращивания» новых элементов, процесс, длящийся многие месяцы и годы. Однако от внимания и усилий, которые ему уделяют, напрямую зависит успех и долгосрочное выживание организации.

Комплексная система стимулирующих воздействий. Мотивация трудовой деятельности, обусловленная воздействием движущих сил, находящихся как внутри, так и вне индивида, нуждается во внешней детерминации. В этой связи инструментом опосредованного воздействия на трудовое поведение, внешней причиной, побуждающей к действию, выступают стимулы. Стимулы понимаются как реально существующие инструменты, каждый из которых способствует возникновению или усилению конкретных мотивов деятельности. В качестве стимулов могут выступать как объекты материального мира (предметы или деньги), так и действия других людей, обещания, гарантии и льготы, обязательства, предоставляемые возможности и многое другое, что имеет ценность для каждого конкретного человека, и может быть предоставлено ему в качестве компенсации за совершение им действий, или может быть им получено как результат совершения этих действий.

Создаваемая система стимулирующих воздействий на предприятии, нацеленном на развитие внутрифирменного предпринимательства, должна, в первую очередь, являться основой для формирования новых мотивов, обогащающих мотивационную основу труда работающего. Что позволит не только повышать эффективность их трудовой деятельности, но и активизировать предпринимательское поведение.

Организационная структура организации является ее каркасом. Под организационной структурой, как правило, понимают логические соотношения уровней управления и функциональных областей, образованные с целью обеспечения эффективной деятельности. Поэтому ее разработка и проектирование должны осуществляться в соответствии со стратегией развития организации. Но в тоже время следует помнить, что сама структура оказывает непосредственное влияние на стратегию, определяя способность организации реагировать на изменения во внешней среде и отвечая за внутреннюю мобильность.

Основными принципами построения организационной структуры, способствующей активному предпринимательскому поведению работников, являются:

– перевернутая «пирамида» управления. Значимой особенностью такой пирамиды является принципиальное изменение положения работников передовой линии - оперативных отделов и служб, непосредственно занятых в

производстве. Им предоставляется высокий уровень автономии, право принимать оперативные решения, свободно пользоваться бюджетом. Одновременно на них возлагается вся полнота ответственности за достижение согласованных с высшим руководством целей и задач. При этом, работники среднего управленческого звена перестают быть управленцами в традиционном понимании этого термина. Их главная задача - создать условия для эффективного функционирования хозяйственных единиц первой линии: всесторонняя поддержка автономных оперативных подразделений; достижение синергетического эффекта за счет развития сотрудничества между подразделениями предприятия; продвижение глубинных изменений в системе базисных компетенций, технологий и продукции;

– принципы адхократии - внесение элементов адхократии в существующую организационную структуру позволит организации создавать более гибкие бизнес-модели, в которых целевые переменные (предлагаемая потребителям ценность и сам целевой рынок) могут свободно расширяться, а содержательные переменные (все организационные ресурсы) достаточно просто объединяются в новые комбинации для реализации новых задач;

– развитие горизонтальных связей - обмен между подразделениями идеями, документами, технологиями, текущей информацией. Отсутствие горизонтальных связей приводит к тому, что большинство работников не представляют себе не только общую ситуацию в организации, но и в соседнем, находящемся рядом отделе. Это приводит к оторванности работника от общего дела, он плохо ориентируется в работе организации, не понимает и сам не находит понимания в других подразделениях при решении вопросов, требующих координации деятельности. Всё это приводит к тому, что работник во главу угла своей деятельности ставит только цели своего подразделения, а не организации в целом. Развитие горизонтальных связей является важным условием успешной координации совместной деятельности, быстрому уяснению текущих проблем и скорому их разрешению, а также обмену знаниями и опытом, что является основой для повседневных инноваций, непосредственно вписанных в предпринимательский процесс;

– эффективная внутрифирменная коммуникационная политика в период проведения любых организационных изменений. Успех любых изменений, как показывает опыт, во многом зависит от реакции на них работников организации, являющихся одновременно и объектом, и субъектом этих преобразований, поэтому базовым инструментом реализации организационных изменений является установление эффективных внутрифирменных коммуникаций, нацеленных на снятие психологического напряжения, связанного с боязнью не приспособиться к новым требованиям, со страхом утраты привычной атмосферы внутри подразделения, потери рабочего места и определенного статуса. Только когда работник ясно представляет себе, что же происходит вокруг, он способен активно поддерживать организационные изменения и включиться в их реализацию;

– мониторинг вместо тотального контроля. Контроль традиционно рассматривается как важнейшая функция управления, призванная неустанно

следить за порядком вещей и предотвращать нежелательные отклонения. Контроль - это, по сути, выражение недоверия, ограничение личной свободы, а, по большому счету, наказание, часто абсолютно незаслуженное. Усиление контроля неизбежно обижает, демотивирует, сковывает инициативу и отнимает время у добросовестных работников. Когда ключевой задачей становится активизация предпринимательского поведения работников, разработка и быстрое проведение в жизнь инноваций и изменений, традиционные формы контроля малопривлекательны. Жизнь требует, чтобы внешний контроль постепенно замещался самоконтролем, осуществляемым подразделениями, командами и каждым работником. Создание эффективной системы мониторинга с использованием современных компьютерных технологий, осуществляемого в реальном масштабе времени, позволяет держать руку на пульсе происходящего, не отвлекая работников от основной деятельности и обеспечивает хорошую управляемость системы, так как в случае возникновения отклонений у руководства сохраняется право прямого вмешательства, которое теперь рассматривается не как норма, а как исключение из правила.

Таким образом, управление организационной культурой, создание комплексной системы стимулирующих воздействий и изменение организационной структуры создает фундамент для предпринимательской восприимчивости организации и является «катализатором» активного предпринимательского поведения работников.

#### Список литературы:

1. Друкер, П.Ф. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы / П.Ф. Друкер. - Пер. с англ. - М.: Бук Чембэр Интернэшнл, 1992. - 352 с.
2. Лузин, А.Е. Ключевые компетенции современного менеджмента: Словарь управленческого революционера / А.Е. Лузин. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 184 с.
3. Мизес, Л. фон. Человеческая деятельность: Трактат по экономической теории /Л. фон Мизес. – М.: ОАО «НПО «Экономика», 2000. – 878 с.
4. Тевене, М. Культура предприятия / Пер. с франц. под ред. В.А. Спивака. 3-е изд. – Спб.: Издательский Дом «Нева», 2003. – 128 с.