

культивация предпримчивости

формирование культуры,
благоприятствующей развитию
интрапренерства на предприятии

Одним из вариантов повышения эффективности народного хозяйства России может стать выделение особых производств – предприятий-интрапренеров – предприятий, способных производить инновационную, конкурентоспособную продукцию. Однако на уровне высших менеджеров все еще нет понимания выгоды для предприятия и для общества интрапренерского ресурса [1]. Под интрапренерством понимается развитие духа предпринимательства и его осуществление внутри существующей организации или так называемое внутреннее предпринимательство [2].

При внедрении интрапренерства на предприятии следует учитывать особенности культуры, как отдельных организаций, так и национальной культуры. Предпринимательская и инновационная направленность деятельности предприятия зависит от культурных факторов. С точки зрения организации, инновационная активность, как правило, построена вокруг процессов взаимодействия между индивидуумами и организацией, включая взаимодействие людей на пересечении национальных и организационных культур. Однако, до сих пор не полностью ясно, как определять и формировать культуру, которая поощряла бы развитие интрапренерства. С целью прояснения этих вопросов необходима разработка и концептуализация детер-

Любимов Р.В.
канд. экон. наук

Макаров Е.В.
аспирант
факультета
учета и финансов
Новгородского
государственного
университета
им. Ярослава Мудрого

минантов культуры, благоприятствующей развитию интрапренерства на предприятии.

Представляется, что наиболее целесообразным является концептуализация шестимерной структуры культуры, поддерживающей развитие интрапренерства, как пересечение национальной и организационной культур. По своей сути организационная культура является миниатюрой национальной культуры, поэтому анализ их влияния на культуру, благоприятствующую развитию интрапренерства целесообразно проводить на основе типологии национальных культур. Согласно Г. Хофстеду [3] национальная культура включает пять измерений:

1. *«Уровень индивидуализма или коллективизма»*. Культуры с преобладанием индивидуализма считают успех личным достижением, а индивидуальную работу более эффективной. Согласно Г. Хофстеду рейтинг индивидуализма в стране статистически коррелирует с уровнем благосостояния населения. Это означает, что богатые страны богаты потому, что имеют индивидуалистическую культуру. В настоящий момент в России сложилась двойственная ситуация: исторически имеются все предпосылки для коллективизма, но с началом экономических реформ произошел уклон в сторону индивидуализма.

2. *«Дистанция власти (большая-малая)»*. Это культурное измерение показывает, насколько неравенство по физическим и интеллектуальным способностям перерастает со временем в неравенство во власти и богатстве. Чем больше дистанция власти, тем меньше корпоративные ценности, провозглашаемые руководством организации, согласуются с нижними уровнями организации. Можно выделить две крайние ситуации: для первой характерен дисбаланс власти, богатства и общественного положения (большая дистанция власти); для второй – стремление снизить неравенство насколько возможно. Российская модель стоит ближе к первой крайности.

3. *«Избежание неопределенности (высокое-низкое)»*. Стремление к избежанию неопреде-

предпринимательская и инновационная направленность деятельности предприятия зависит от культурных факторов

интрапренерство

ленности измеряет степень, в которой люди чувствуют угрозу от неопределенных, неясных ситуаций, в которой они стараются избегать таких ситуаций. В организациях с высоким уровнем избежания неопределенности руководители, как правило, концентрируются на частных вопросах и деталях, ориентированы на выполнение задания, не принимают рискованных решений и не берут на себя ответственность. В России показатель «избежание неопределенности» высокий.

4. *«Мужественность или женственность в культуре».* «Мужественность» предполагает независимость, утверждение своего превосходства, настойчивость, результативность. «Женственность» в культуре подразумевает преобладание эмоциональной открытости, скромности, солидарности, заботы о других людях. На территории России нет, и не может быть единообразия организационных культур по критерию «мужественность-женственность» [4]. Организационная культура с преобладанием «женского» начала характерна для Северо-Западного региона (города Санкт-Петербург, В. Новгород, Псков и др.), отдельных регионов Западной Сибири. Для Центрального региона, Московской области и Дальнего Востока больше подходит организационная культура с преобладанием «мужского» начала. В целом по России «мужественность» и «женственность» сочетается в одинаковой пропорции.

5. *«Долгосрочная или краткосрочная ориентация на будущее».* Данное культурное измерение показывает степень, в которой люди ориентируются на перспективу. В культурах, ориентированных на долгосрочную перспективу, для людей важно достичь душевного спокойствия, они ценят стабильность и равновесие, стремятся к сбережению и накоплению. Краткосрочная ориентация проявляется следующим образом: чем выше этот показатель, тем меньше учитываются ценности нижних иерархических уровней, при этом провозглашаются ценности исключительно высшего руководства. В России люди в своей

**в России люди
в своей
деятельности
ориентируются
на краткосрочную
перспективу**

деятельности ориентируются на краткосрочную перспективу.

Таким образом, учитывая влияние этих двух типов культур на культуру, поощряющую развитие интрапренерства, логичным является концептуализация культуры, поддерживающей интрапренерство, на основе интеграции национальных и организационных типов культур, которые могут рассматриваться как элементы ее структуры.

Однако, по нашему мнению, эти пять измерений не дают полного представления об особенностях культуры, благоприятствующей развитию интрапренерства, поэтому мы считаем необходимым дополнить их шестым измерением – «*ориентацией на открытую или закрытую систему*». Данное измерение характеризует возможность организации контролировать и реагировать на изменения во внешней среде. Открытая система ориентирована на сотрудничество, закрытая система, напротив, ориентирована на свои внутренние ресурсы и способности, в данной системе обмен информацией с внешними группами минимизируется или даже избегается. Ориентация на открытую систему дает предприятию не только новые возможности, но и дополнительные источники финансирования инновационной деятельности. Однако чем в большей степени организация ориентирована на открытую систему, тем большим рискам она подвергается. Следовательно, сильная ориентация на открытую систему организации, рекомендуемая для создания инноваций, приводит не к дальнейшему повышению, а к снижению ее инновационности.

На основе концептуализации шестимерной структуры культуры, поддерживающей интрапренерство как пересечение национальной и организационной культур, был получен идеальный профиль культуры, благоприятствующей развитию интрапренерства. Он сочетает в себе следующую комбинацию культурных измерений: среднего уровня «индивидуализма-коллективизма», малой «дистанции влас-

чем в большей степени организация ориентирована на открытую систему, тем большим рискам она подвергается

Литература

1. Миллер А.Е. Социокультурные и социолого-управленческие формы развития предпринимательства в России и Германии: опыт сравнительного анализа с точки зрения контрактного менеджмента / Миллер А.Е., Дряхлова Н.И., Давыденко В.А., Юрченко И.Н. // Вестник РГНФ. – 2001. – № 1. – С. 66–75.
2. Томилов В.В., Крупанин А.А., Хакунов Т.Д. Маркетинг и интрапренерство в системе предпринимательства: Учеб. пособие / В.В. Томилов, А.А. Крупанин, Т.Д. Хакунов. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1998. – 130 с. – 250 экз. – ISBN 5-7310-0842-6.
3. Hofstede G. H. Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. – London: Sage Publications, 2001.
4. Томилов В.В. Формирование организационной культуры экономических систем / Томилов В.В. // Проблемы теории и практики управления. – 1995. – № 1. – С. 70-71.

ти», низкого уровня «избежания неопределенности», среднего уровня «мужественности-женственности», долгосрочной ориентацией на будущее и среднего уровня «открытости системы».

В результате сопоставление уровня культурных измерений в России с уровнем культурных измерений, формирующих идеальный профиль культуры, было выявлено несоответствие по следующим аспектам: уровню индивидуализма или коллективизма (низкий, а не средний), дистанции власти (большая, а не малая), уровню избежания неопределенности (высокий, а не низкий), краткосрочной, а не долгосрочной ориентации на будущее.

Для успешного становления и развития интрапренерства на российских предприятиях необходимо сформировать систему поддержки и стимулирования его внедрения, которая должна включать следующие элементы: обеспечение интрапренера необходимыми финансовыми ресурсами; поощрение внедрения новых идей; стимулирование творческих решений проблем; поощрение работы специалистов разных профессий в одной команде; развитие духа интрапренерства на добровольной основе; ориентация на долгосрочную перспективу; создание системы вознаграждения интрапренера; поощрение экспериментирования и связанный с ним метод проб и ошибок; поддержка со стороны высшего руководства; обеспечение внедрения информационных технологий для повышения эффективности работы интрапренера на основе корпоративной сети Intranet. Таким образом, предложенная система поддержки и стимулирования внедрения интрапренерства позволит преодолеть несоответствие уровней культурных измерений с идеальным профилем культуры, благоприятствующей развитию интрапренерства, и будет способствовать его успешному становлению и развитию на российских предприятиях.