

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Желябин В.А. (г. Запорожье)

Аннотация

В статье рассматриваются проблемы низкой эффективности управления на различных уровнях и, как следствия, торможения экономического роста страны; выдвигается гипотеза, что основной причиной низкого качества жизни народа является несоответствие методов управления, отсутствие высокой корпоративной культуры на предприятиях и в организациях, которые должны быть сформированы для условий рыночной экономики.

Ключевые слова

КУЛЬТУРА ОРГАНИЗАЦИИ, КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА, ПОТЕНЦИАЛ РАБОТНИКА, КОНЦЕПЦИЯ «КОРПОРАЦИЯ-МАШИНА», ЦЕННОСТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ, КАЙДЗЕН-СТРАТЕГИЯ, КОРПОРАТИВНЫЙ КОДЕКС, ТИП ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ, МИССИЯ

Введение

Одной из основных проблем индустриального и постиндустриального этапов развития общества была и остается проблема повышения экономической эффективности, роста производительности труда, повышения качества выпускаемой продукции, разработка и внедрение новых конструктивных и технологических решений, совершенствование методов управления и, как результат, повышение качества жизни человека.

Сегодня научно-технический прогресс достиг такого высокого уровня, что трудно ожидать существенного его влияния на экономическое развитие многих стран и поэтому не случайно утверждение, что эффективность экономики на данном этапе развития в основном определяется эффективным управлением. Последнее доказано стремительным экономическим развитием таких ведущих стран мира, как Япония, Германия, США, Корея и др. и таких корпораций как Microsoft, IBM, Toyota и др. Причем успех этих стран и корпораций достигнут, в первую очередь, за счет резкого изменения концепции управления экономикой и предприятиями, в которой главный упор был сделан на «человеческий фактор», на формирование на всех уровнях управления высокой корпоративной культуры. Доказано, что при бюрократической иерархической структуре управления, когда за основу принимается приказ руководителя, а исполнитель принят за некий «винтик» механизма простого выполнения работы, производительность не достигается выше чем 60% от возможной (не говоря о качестве, которое исполнителя практически не интересует).

Поэтому формирование и реализация на практике принципов корпоративной культуры в соответствии с концепцией «корпорация - человек-сообщество» (или по «кайдзен – стратегии») является без

сомнения резервом в повышении эффективности управления, а следовательно, и экономической эффективности производства.

Цель статьи:

- проанализировать проблемы низкой эффективности управления на различных уровнях;
- сформировать концепцию корпоративной культуры.

Обсуждение проблемы

В последние годы независимости Украины руководством страны прилагаются значительные усилия по созданию эффективной рыночной экономики и скорейшему вступлению в Евросоюз и ВТО. И хотя на самом высоком уровне управления государством утвердилась оценка экономического состояния и общего социального развития общества, как соответствующего понятию «страны с развитой рыночной экономикой», согласиться с такой оценкой пока трудно, хотя бы по той простой причине, что жизнь значительной части населения Украины не улучшилась. Наблюдается постоянный рост цен, существенно опережающий незначительные добавки к зарплатам, пенсиям, стипендиям, численность населения сократилась на несколько миллионов человек, снижается производительность труда, не выполняются планы по наполнению бюджета, борьба за власть носит затяжной характер с частыми сменами высшего управленческого аппарата. Власть меняется часто на всех уровнях, а эффективного управления так пока и не достигнуто. В чем же причина такого состояния в экономической и социальной сферах нашего общества?

Многие руководители разного уровня смело берутся за любое управление, не понимая главного на данном этапе развития: причина всех бед в несоответствии стратегических целей и задач экономики свободного предпринимательства методам управления процессами и инструментами достижения таких целей. Практика развития ведущих корпораций мира стран с высоким уровнем жизни населения показывает, что успех управления достигнут в основном за счет отказа от концепции «корпорация-машина» и реализации новой, адекватной цивилизованному рынку, концепции «корпорация-сообщество», в основу которой положено управление на принципах высокой корпоративной культуры, создающей условия для качественной, высокопроизводительной, творческой работы каждого работника, что является, как оказалось, огромным ресурсом обеспечения экономического и социального развития предприятия, государства, сообщества. Поэтому несомненно рассматриваемая тема эффективного управления на основе корпоративной культуры является весьма актуальной как для предприятий, их руководителей и работников, так и для менеджеров более высоких уровней.

Понятийный аппарат

1. Культура организации и корпоративная культура соотносятся как общее, универсальное, всеобъемлющее (культура организации) и наиболее ярко представленное, развитое частное (корпоративная культура).

Исходя из этого, корпоративная культура – это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой и присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и экономической среде, проявляющаяся в поведении каждого члена «команды» в соответствии с принятыми в корпорации принципами, правилами, обычаями, ритуалами.

Состояние проблемы корпоративной культуры за рубежом

Европейским и американским бизнесом уже давно реализована «доктрина социального рыночного хозяйства», целью которой было объединение конкуренции с социальным прогрессом. Известные теоретики и практикующие топ - менеджеры ведущих корпораций считают, что на смену прежнему жесткому иерархическому «механистическому» устройству компаний приходит новая культура управления, основанная на системе корпоративных ценностей. Ранее, в периоды «спокойного существования рынка» корпоративная культура формировалась под влиянием двух факторов: иерархической структуры, унаследованной корпорациями и современного мифа об организационном «механизме». «Диктат этих двух факторов, подчеркивает в своей книге «Перестройка управления» Д. Чемпи, превращал корпоративную культуру в разновидность культуры повиновения приказам, распространяющимся по командной цепочке, и требований, выполнение которых необходимо для достижения строго контролируемых начальством целей». В современных условиях развития рыночной экономики мы обязаны обладать такой культурой, которая поощряет развитие определенных добродетелей: способности к постоянной погоне за клиентом, неистощимой фантазии, умения безупречно работать в команде наряду с независимостью и самостоятельностью.

Взгляды теоретиков, специалистов по реструктуризации предприятий на основе новых управленческих приоритетов подтверждает опыт современных преуспевающих компаний. Отношение к бизнесу как к «механизму», а к работникам как к взаимозаменяемым «винтикам» - это наследие индустриальной эпохи, считают представители «электронной» элиты; они хорошо понимают, что ключ к успеху - человеческая индивидуальность. Руководители таких компаний, как Microsoft, Dell, Intel, Apple являются приверженцами управленческой концепции «корпорация - сообщество» в противовес подходу «корпорация - машина». Вот что Билл Гейтс говорит о том типе управленческой культуры, который он возвращал на своем предприятии: «Наша корпоративная культура призвана создавать благоприятную

атмосферу для творчества и для полной реализации потенциала каждого сотрудника. Несмотря на то, что Microsoft -огромная компания, активно использующая огромные ресурсы, она сохраняет структуру небольших динамичных групп, где каждый чувствует, что от него многое зависит. Идеи генерируются конкретными людьми и Microsoft делает все, чтобы дать этим творческим людям возможность довести дело до реального результата». Майкл Делл, один из самых преуспевающих предпринимателей своего поколения, управляет компанией «Dell» входящей по рейтингу журнала «Fortune» в число лучших американских компаний, так же настаивает на важности для успеха чувства сообщества: «Люди видят в компании место, где им хочется построить свою карьеру, для них это дело жизни, а не место, куда они заходят ненадолго покурить. Мы всерьез стремимся вызвать в сотрудниках чувство принадлежности к чему-то значительному. Есть все шансы добиться этого в компании, которая растет так быстро, как наша. Было бы просто глупо дать «прогореть» энтузиазму людей, верящих в то, что они строят прекрасную компанию». Создание именно сообществ, а не систем «механизмов» дало возможность американским компаниям, работающим в отрасли электронных высоких технологий, быстро добиться успеха.

Противоположных взглядов придерживаются сторонники управленческой концепции «корпорация - машина». Д.Чемпи в своей работе отмечает, что именно этот традиционный подход стал одной из причин потери конкурентоспособности многими компаниями. Характерными чертами «корпорации - машины» являются: широкая бюрократическая прослойка управленцев, жесткое разделение функций, повиновение приказам, централизация власти, дегуманизация, контрольный и фискальный аппарат. Концепция «корпорация - машина» заставляет высших менеджеров чувствовать себя операторами за пультом гигантского аппарата: «Я чувствую себя капитаном авианосца. Я поворачиваю штурвал и пытаюсь, повести судно в другом направлении, но я не могу проверить, исполняются ли мои указания». В Германии уже много лет работает «Институт этического менеджмента», разработавший систему сертификации этических норм, включающую проверку наличия на предприятиях бизнеса механизма ценностного менеджмента, интеграции принципов этического и корпоративного кодекса в трудовой договор. Исследованиями этого института доказано, что из трех известных моделей управления предприятием:

- 1) авторитарного (приказы, указания, жесткий контроль исполнения);
- 2) экономического (с помощью стимулирования труда);
- 3) ценностного (через корпоративные нормы и правила) – последний является наиболее эффективным.

Кризис или неприятие ценностного (корпоративного) управления проявляется, в первую очередь; в некачественном и

непроизводительном труде и сопротивлении изменениям, которые стремится провести руководство предприятия, организации.

Успешное развитие Японии («японское чудо») достигнуто за счет «ценностного менеджмента», в соответствии с которым «во главу угла» поставлен человек – главная ценность и высшее достояние любого предприятия или организации, стремящихся сохранять на рынке высокую конкурентоспособность за счет качества продукции и проявляющих заботу о достойной жизни своих работников, создающих эту продукцию. «Кайдзен - стратегия» - основа японской «управленческой революции» означала переход от управления производством к «производству человека и его производственных отношений», переход от статуса наемных работников в статус «работников - предпринимателей», организованных в самоуправляемые, приносящие прибыль единицы, переход от жесткой иерархии к органической системе ценностного менеджмента. Здесь уместно отметить, что в японской системе управления существует незыблемое правило: без миссии, ясного понимания персоналом места своей компании в обществе, ее глобальных целей, которые не сводятся только к получению прибыли – компании просто не существует.

Состояние проблемы корпоративной культуры в Украине

Необходимо отметить, что понятие «корпоративной культуры» не следует относить только к производственному предприятию. Признаки корпоративной культуры могут быть (или не могут быть) у органа государственного управления, учреждения, организации, учебного заведения, кооператива и т.д., т.е. у коллектива работников, объединенных определенной хозяйственной или иной полезной и необходимой обществу деятельностью. В современных условиях достигнутого высочайшего технического совершенства эффективная экономика достигается прежде всего за счет эффективного менеджмента. В Украине взят «курс на рынок» и интеграцию в Евросоюз, а управление осталось авторитарным, административно-командным, унаследованным из плановой экономики построения социализма. Даже принципов стратегического управления, применяемого в корпорациях и фирмах среднего и даже малого бизнеса ведущих стран мира, наши «новые-старые» менеджеры разного уровня не признают и, как правило, не знают. Рыночная экономика, как известно, это экономика свободного предпринимательства. Но эта свобода согласуется с обязательным соблюдением общих «честных» правил ведения бизнеса в соответствии с принципами культуры предпринимательства. В Украине, к сожалению, даже по признанию руководства страны, как минимум половина бизнеса относится к категории теневого.

Демократические принципы в независимой Украине восприняты на всех уровнях управления и исполнения как вседозволенность. Правовой нигилизм из-за отсутствия сплошь и рядом основ общей культуры

личности в широком ее понимании привели к рассвету многих негативных явлений, сильно тормозящих развитие экономики.

В этом плане особенно актуален вопрос, как совместить личные интересы с обеспечением эффективного экономического развития конкретных предприятий, организаций и общества в целом. Практика приватизации в Украине имеет многочисленные примеры, когда руководители различных уровней ставили и ставят личные интересы не только в ущерб подъему предприятий, но и за счет их гибели.

Отсутствие духовных ценностей, коррупция, разгул преступности, разврат, воровство, наркомания и др. – все это, увы, стало чуть ли не нормой жизни. К сожалению, власть в борьбе за власть ничего этого не замечает, ибо действенных мер по предупреждению антиобщественных проявлений и пресечению зла не предпринимается.

Необходимо отметить, что корпоративная культура «не возникает ниоткуда», а может быть сформирована, если в этом заинтересован, в первую очередь, руководитель организации, четко представляющий главную цель (миссию), методы и пути ее достижения и уверенный в том, что именно благодаря сформированной корпоративной культуре поставленная цель будет успешно достигнута. Для формирования корпоративной культуры необходимо четко представлять ее общепризнанные характеристики.

Основные признаки культурной корпорации:

- культурная корпорация - это современная организация по всем факторам культуры (материальным и духовным);
- это гармоничная организация, в которой отдельные элементы культуры по уровню своего развития, по направленности, по идеям, целям, задачам, способам достижения целей соответствуют друг другу;
- это организация, живущая по закону, а не «по понятиям»;
- это опирающаяся на современные достижения наук социально-экономическая и техническая система;
- это организация, в которой людей воспринимают как главную ценность и, следовательно, организуют взаимодействие между людьми и группами на психологическом уровне, поскольку самое ценное в человеке – его душа (такой взгляд на работников корпорации, или точка зрения, или нравственная позиция руководителя, или подход может быть назван системным социально-психологическим подходом);
- это развивающаяся организация, строящая свои отношения с субъектами внутренней и внешней среды на основе понимания их системной сущности и уникальности и не жалеющая усилий на получение все новых и новых знаний о деловых партнерах и сотрудниках для их лучшего понимания.

У каждой организации (фирмы) могут быть свои, отличающиеся от других, ценности и принципы, на которых они базируются. В качестве примера представляется интересным рассмотрение принципов и

ценностей одной из наиболее преуспевающих фирм США - корпорации IBM. Первый основополагающий принцип - уважение к человеку, его правам и достоинству. Руководствуясь этим принципом, корпорация осуществляет следующие мероприятия:

- помогает сотрудникам развить свои творческие способности и использовать их наиболее эффективным способом;
- оплачивает труд сотрудников и обеспечивает их служебное продвижение в зависимости от вклада каждого в общее дело;
- обеспечивает установление двусторонних контактов между руководителем и подчиненными, предусматривающих беспристрастное рассмотрение спорных вопросов и их справедливое разрешение.

Второй принцип. Предоставление потребителю услуг, отвечающих самым высоким требованиям. Для этой цели фирма осуществляет:

- исследование потребностей потребителей продукции фирмы и прогнозирование их на перспективу;
- содействие потребителям в наиболее эффективной эксплуатации своей продукции и использовании предоставляемых услуг.

Третий принцип. Высокое качество является основным условием деятельности. В этой связи любая задача должна выполняться на высоком качественном уровне с использованием имеющегося потенциала. Для этого фирма постоянно стремится и делает все, чтобы:

- занимать ведущие позиции в новых разработках;
- знать достижения других, улучшать их, насколько это возможно, и использовать, если они отвечают требованиям фирмы;
- производить качественную продукцию на основе самых совершенных проектов при наиболее низких затратах.

Четвертый принцип. Руководитель должен быть эффективным организатором. Это означает, что руководитель должен вовлечь каждого сотрудника в общий трудовой процесс. Для этого руководитель должен:

- обеспечить руководство, стимулирующее сотрудников на выполнение стоящих перед ними задач на самом высоком уровне;
- часто встречаться со своими сотрудниками;
- иметь мужество подвергать сомнению принятые решения и проводимую политику; четко представлять себе потребности фирмы, рабочего участка и отдела;
- планировать свою работу на перспективу, с готовностью воспринимать новые идеи.

Пятый принцип. Обязательства перед акционерами. С этой целью фирма осуществляет:

- бережное отношение к собственности, которую ей доверили;
- обеспечение получения значительной прибыли на вложенный капитал;
- использование возможностей, обеспечивающих непрерывное увеличение прибыли.

Шестой принцип. Частые взаимоотношения с поставщиками продукции и услуг. В связи с этим фирма осуществляет следующие действия:

- выбор поставщиков с учетом качества их продукции и предоставляемых услуг, надежности и ценовой конкурентоспособности;
- признание законных интересов поставщика и корпорации при заключении контрактов и добросовестного выполнения контрактных обязательств;
- недопущение ненужной зависимости поставщиков от корпорации. Корпорация должна быть организацией, эффективно работающей в сообществе на национальном уровне и в международной сфере.

На основе вышеизложенного видно, что упомянутые принципы отличает обоснованность, и каждый из них, так или иначе, взаимосвязан с необходимостью обеспечения высокого качества выпускаемой продукции и предоставляемых услуг.

Экономические достижения корпорации «IBM» в комментариях не нуждаются - они известны всему миру. В масштабе страны яркий пример экономической эффективности реализации организационной культуры - достижения Японии, в которой культура организации является основой эффективного менеджмента.

В качестве примера предприятия, которое по численности работающих относится к категории малого бизнеса, а по экономическим показателям превосходит (именно благодаря сформированной высокоэффективной организационной культуре) многие крупные промышленные предприятия г. Запорожья, можно назвать ЧП «Энергия» (Директор Колотило А.Д.)

ЧП «Энергия» специализируется на восстановлении, комплектации, доводке до высокого качества и реализации различного оборудования электротехнического назначения и является лидером по его поставкам потребителям, как в Украине, так и за ее пределами. Основные фирменные принципы в ЧП «Энергия» практически полностью совпадают с теми, которые приняты в корпорации «IBM». Опять же на первом месте - работа с персоналом: подбор сотрудников с высокой личной культурой, соответствующей организационной культуре предприятия. Здесь работает команда единомышленников, несмотря на то, что предприятие частное. Результат - не только высокие производственные и финансово-экономические показатели, но и развитая система материального и морального стимулирования производительного и качественного труда.

Существуют, конечно, много видов и уровней культуры, воздействующих на поведение персонала и организаций в целом. Культура организации обнаруживается в том, что для нее ценно, каковы стиль ее лидерства, язык и символы, процедуры и повседневные нормы,

а также в том, как определяется успех. Другими словами, все то, что определяет уникальность характера организации. Внутренние структурные единицы организации, такие как функциональные подразделения, группы продукции, иерархические уровни или даже бригады, тоже могут отличаться собственной уникальной культурой.

Ниже дается представление о четырех доминирующих типах организационной культуры, которые вырисовываются на основании так называемой «рамочной конструкции конкурирующих ценностей». «Рамочная конструкция» позволяет применять для оценки организационной культуры специальный матричный инструмент. Кроме того, поскольку культура определяет стержневые ценности, принятые допущения, приемы интерпретации и подходы, характеризующие организацию, можно ожидать, что и другие характеристики организаций также окажутся отражением этих четырех типов культур.

«Рамочная конструкция» построена на двух измерениях. Одно измерение отделяет критерии эффективности, которые подчеркивают гибкость, дискретность и динамизм, от критериев, акцентирующих стабильность, порядок и контроль.

Второе измерение отделяет критерии эффективности, которые подчеркивают внутреннюю ориентацию, интеграцию и единство, от критериев, ассоциируемых с внешней ориентацией, дифференциацией и соперничеством.

Оба измерения образуют четыре квадранта, каждый из которых представляет собой четко различимый набор индикаторов организационной эффективности. Взаимосвязь измерений иллюстрируется на рис.1, на котором обозначенные индикаторы эффективности определяют, что именно люди ценят в показателях деятельности организации. Они характеризуют то, каким образом людям видится хорошее, правильное и приемлемое. Другими словами, эти четыре группы критериев определяют стержневые ценности, по которым выносятся суждения об организации. Каждому квадранту на рис. 1 было дано обозначение, определяющее его наиболее примечательные характеристики, - клан, адхократия, рынок и иерархия. На нем клан находится наверху слева, адхократия - наверху справа, иерархия - внизу слева, и рынок - внизу справа. Каждый квадрант представляет собой средоточие базисных допущений, ориентации и ценностей, т.е. как раз тех элементов, которые образуют организационную структуру.

Какая же из типовых приведенных на рис. 1 организационных культур лучше, эффективнее? Количественных оценок для ответа на этот вопрос нет. Однако совершенно очевидно, что ведущие корпорации мира «исповедуют» культуры типа «клан» и «адхократия», как наиболее эффективные в достижении стратегических целей. К сожалению, в Украине доминирует иерархия на всех уровнях управления.

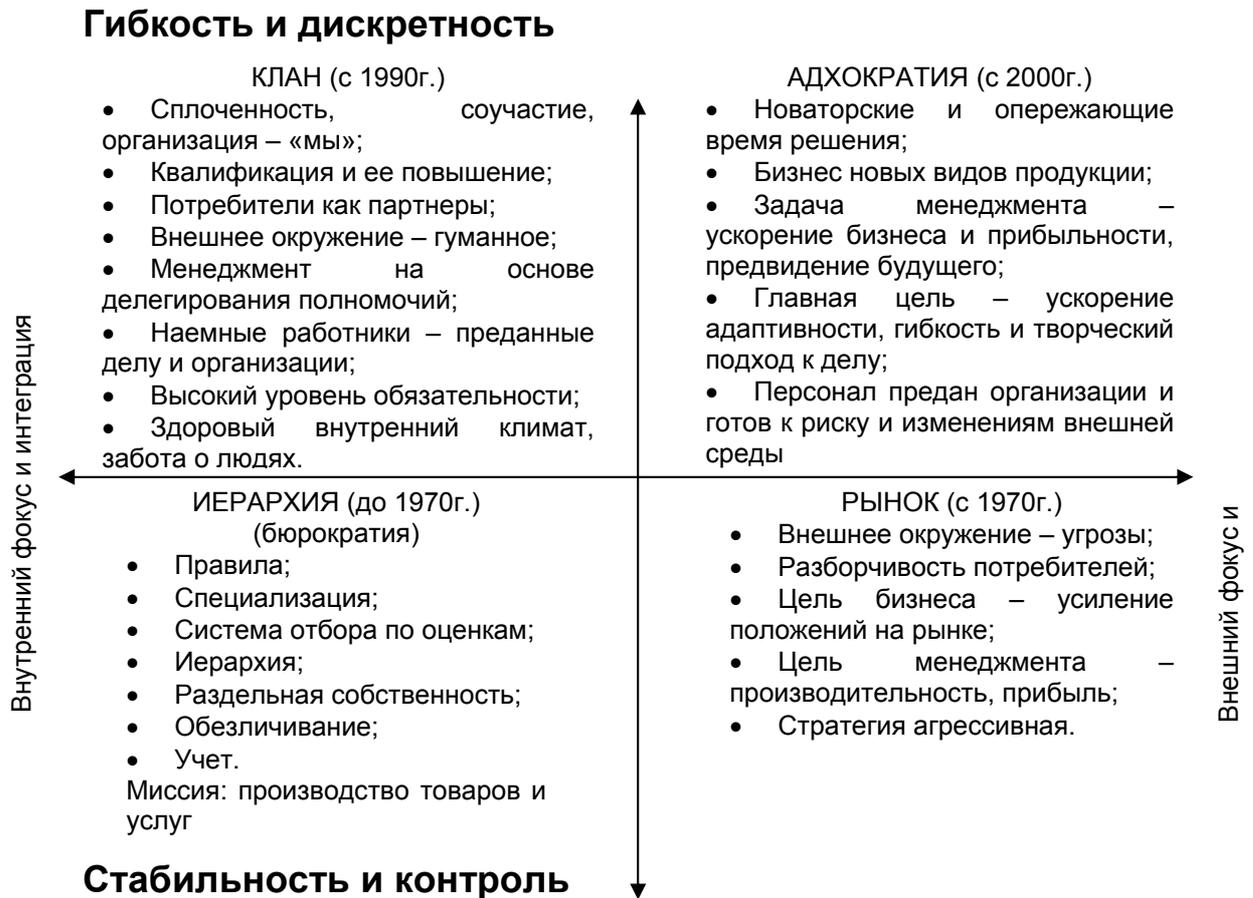


Рис.1 – Наиболее распространенные типы организационных культур и их характерные черты

Выводы

1. Корпоративная культура предприятия, организации, учреждения является важнейшим фактором повышения производительности и качества результатов труда. Наиболее эффективными являются корпоративные культуры, в которых за главную ценность принимается человек и управление построено на балансе интересов работников и предприятия.

2. Корпоративная культура может быть сформирована на основе ряда принятых основополагающих принципов. Главная роль при этом отводится руководителю предприятия, его лидерским позициям, компетентности, знаниям методов стратегического управления, умению сплотить работников и повести за собой, умело делегируя полномочия и справедливо стимулируя труд.

3. В современных условиях стремления Украины в ЕС и ВТО такой фактор подъема экономики предприятий, каким является корпоративная культура, почти не используется; более того даже методы стратегического управления до сих пор воспринимаются руководством большинства предприятий как «фантастические» и не имеющие смысла практической реализации. Последнее свидетельствует о недостаточном уровне профессионализма управленческого персонала и несоответствии методов управления типу экономической модели развития страны.

4. Для повышения уровня экономического и социального развития, качества жизни населения целесообразно на всех уровнях управления (от государственного, регионального, муниципального, управления предприятиями и организациями, политическими партиями, общественными организациями) формировать корпоративную культуру с высокими параметрами «человеческого фактора». Особого внимания заслуживает внедрение принципов корпоративной культуры в малом и среднем бизнесе. Кодексы корпоративной культуры и культуры предпринимательства в Украине должны соответствовать стандартам корпораций передовых стран с развитой рыночной экономикой. Этого требуют и условия глобализации бизнеса и принятая Украиной стратегия интеграции в ЕС и ВТО.

Перспективы дальнейших исследований по данной теме:

✓ требуют описания с помощью математических моделей названные типы организационных и корпоративных культур. Для этого необходимы количественные экспертные оценки отличительных характеристик каждого типа культуры, которые могут быть получены методом анкетирования работников различных организаций.

✓ располагая математическими моделями типичных культур, в дальнейшем может быть получена экономико-математическая модель, позволяющая количественно оценить эффективность управления в соответствии с исповедуемой корпоративной культурой конкретной организации.

Источники

1. Спивак В.А. Корпоративная культура. – СПб.: «Питер», 2001. – 352 с.
2. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом»», 2003. – 456 с.
3. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Пер.с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.
4. К. Камерон, Р. Куинн. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер.с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.
5. Имаи Масааки. Кайдзен: ключ к успеху японских компаний / Пер.с англ. – М.: «Альпина Бизнес-Букс», 2004. – 274 с.
6. Тесакова Н.В. Миссия и корпоративный кодекс. – М.: РИП – холдинг, 2003. – 188 с.
7. Корпоративная этика: учебное пособие / Авт. – сост. И.Н. Кузнецов. – М.: ИДиУЛ, 2003. – 480 с.
8. Корпоративная культура: аспекты управления. – Под общ. ред. Г.Л. Хаета. – Донецк: «Донбасс», 2003. – 400 с.
9. Прохоров А.П. Русская модель управления. – М.: ЗАО «Журнал «Эксперт»», 2002. – 376 с.
10. Томилов В.В. Культура предпринимательства. – СПб.: Питер, 2000. – 368 с.

Стаття надійшла 10.10.2005 р.