

УДК 658

СОЗДАНИЕ ВЫСОКОЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЛОВОЙ КУЛЬТУРЫ*

Хуссейн Лабиб Али

магистрант

Московский государственный университет экономики, статистики
и информатики, Москва

author@apriori-journal.ru

Аннотация. Корпоративная культура в современных реалиях рассматривается как мощный стратегический инструмент управления персоналом, позволяющий ориентировать все подразделения организации и отдельных лиц на общие цели. Умелое управление корпоративной культурой позволяет руководству организации более эффективно использовать человеческий потенциал фирмы и создавать дополнительные условия для дальнейшего динамичного развития бизнеса.

Актуальность изучения организационной культуры фирмы не может вызывать сомнений. В этой связи данная исследовательская работа посвящена именно вопросу значимости и роли корпоративной культуры для фирмы. Особая роль в данном исследовании отводится перспективной модели деловой культуры и основным четырем ее характеристикам: миссия, адаптивность, вовлеченность и последовательность. Подобно многим современным моделям лидерства и организационной результативности, эта модель деловой культуры концентрируется на совокупности динамических противоречий, которыми необходимо управлять. Ядром модели выступают ключевые ценности, жестко интегрированные во все элементы деловой культуры. Именно имеющие место противоречия и жесткое сплетение базовых убеждений и предположений относительно организации и ее членов, клиентов, рынка и отрасли, а также ценностные предложения являются движущей силой изменений и диктуют логику развития фирмы.

Ключевые слова: человеческие ресурсы; корпоративная культура; инструментарий «Culture Survey»; миссия; адаптивность; деловая среда; модель деловой культуры; динамические противоречия; эффективность; конкурентоспособность.

* Работа выполнена под научным руководством профессора кафедры Прикладного и международного менеджмента ФГБОУ ВПО МЭСИ, д-ра экон. наук Орехова Сергея Александровича.

CREATING A HIGH-PERFORMANCE BUSINESS CULTURE

Hussein Labeeb Ali

student

Moscow State University of Economics, Statistics and Informatics, Moscow

Abstract. Corporate culture in today's realities is seen as a powerful strategic tool for human resource management, allowing to focus all parts of the organization and individuals to common goals. Successful management of corporations allows the organization to be efficient in using human resources and create additional conditions for the further dynamic development of the business.

The importance of studying the organizational culture of the company cannot be neglected. In this context, this research work asks the question, the importance and role of corporate culture for the firm. A special role in this study is given to a prospective model of business culture and its four main characteristics: mission, adaptability, involvement and consistency. Like many modern models of leadership and organizational effectiveness, this model of business culture focuses on a set of dynamic contradictions that must be managed. The core of the model are the core values, firmly integrated into all elements of business culture. It has a contradiction with the basic beliefs and assumptions about the organization and its members, customers, markets and industries, as well as using value as a driving force for change and dictating the logic of development of the company.

Key words: human resources; corporate culture; tools «Culture Survey»; mission; adaptability; business environment; business culture model; dynamic contradictions; efficiency; competitiveness.

Любая организация, созданная людьми, от небольшой семейной фирмы до огромной транснациональной корпорации, порождает собственную уникальную культуру, где последние охватывают или включают в себя множество элементов национальных культур и временных зон, имеют собственную идентичность. Различные племена, семьи, рели-

гии, команды и компании – все они вырабатывают многомерную уникальную идентичность, эволюционирующую вместе с ними.

В последнем десятилетии прошлого века в менеджменте начинает утверждаться принципиально новый подход к управлению персоналом – управление человеческими ресурсами, где объектом становятся не столько люди, их деятельность, процессы, а, в большей степени, сколько организационные культуры различного типа [5].

Человечество, в ходе эволюции выработало три принципиальных инструмента воздействия на людей [2]:

- ✓ *иерархия* – то есть отношения руководства и подчинения, которые чаще всего реализуются через принуждение (силу, страх и т.д.);
- ✓ *рынок* – то есть свободный обмен эквивалентными стоимостями, что связывают с экономическими методами управления и стимулирования к труду;
- ✓ *культура* – то есть определенную систему ценностей и традиций, на которых строятся формы деятельности и нормы поведения, характеризующиеся применением социально-психологических методов воздействия и упор на социальные аспекты взаимодействия.

Причем, следует отметить, что в настоящее время наибольшее значение придается именно деловой организационной культуре.

Современные руководители рассматривают культуру своей организации как важный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, облегчить взаимное общение. Фактически происходит трансформация управления персоналом в управление человеческими ресурсами [3].

Всякая культура отражает коллективную мудрость, формируемую на основе тех уроков, которые люди выносят из жизни. Тысячи взаимосвязанных процедур, сплетаясь друг с другом, создают суть фирмы и ежедневно транслируют вневременные знания в сиюминутные действия.

Устоявшиеся обычаи и традиции, поддерживавшие жизнеспособность и благополучие организации на протяжении длительного времени, подают четкие и ясные сигналы. И как только возникает какая-то неясность или неопределенность, в дело вступает культура, которая на основании коллективного обобщенного опыта, позволяет пережить пору ненастья.

Этот подход позволяет заглядывать и в будущее. Не смотря на то обстоятельство, что все знания, заключенные в корпоративных культурах, являются знанием дня вчерашнего, выработанного для преодоления проблем прошлого. Культура, как инструмент управления, позволяет определить, какую часть прошлого стоит сохранить на перспективу, для решения проблем будущего.

Иными словами, определить, каким образом адаптировать опыт и правила «прошедших дней» для возникающих проблем, как решить деликатную задачу по передаче отслуживших своё правил в «корпоративный музей», пока они не превратились в помехи и ограничения, не дающие внедрять передовой опыт, т.е. разочаровывать лучших клиентов.

Некоторые руководители пытаются игнорировать эти проблемы, уделяя повышенное внимание отчетам аналитиков, коэффициентам затрат, дисконтированным денежным потокам или слияниям/поглощениям и другим показателям эффективности функционирования. Это неверно, поскольку деловая культура существенно влияет на эффективность деятельности организации.

Иные руководители высшего эшелона корпоративного управления считают приоритетными вопросы формирования деловой культуры и управления ею. По словам Джона Стампфа: «Все дело в культуре. Я могу забыть нашу стратегию в кресле самолета – даже если ее прочтет конкурент, ничего не изменится»

В последние двадцать лет большое внимание уделяется изучению взаимосвязи между деловой культурой и результативностью деятельности успешных и неуспешных компаний [4].

В ходе таких исследований была изучена связь между четырьмя основными характеристиками модели: миссия, адаптивность, вовлеченность и последовательность – и таким показателем успешности, как прибыльность, рост, рост объемов продаж, качество, инновации и рыночная стоимость.

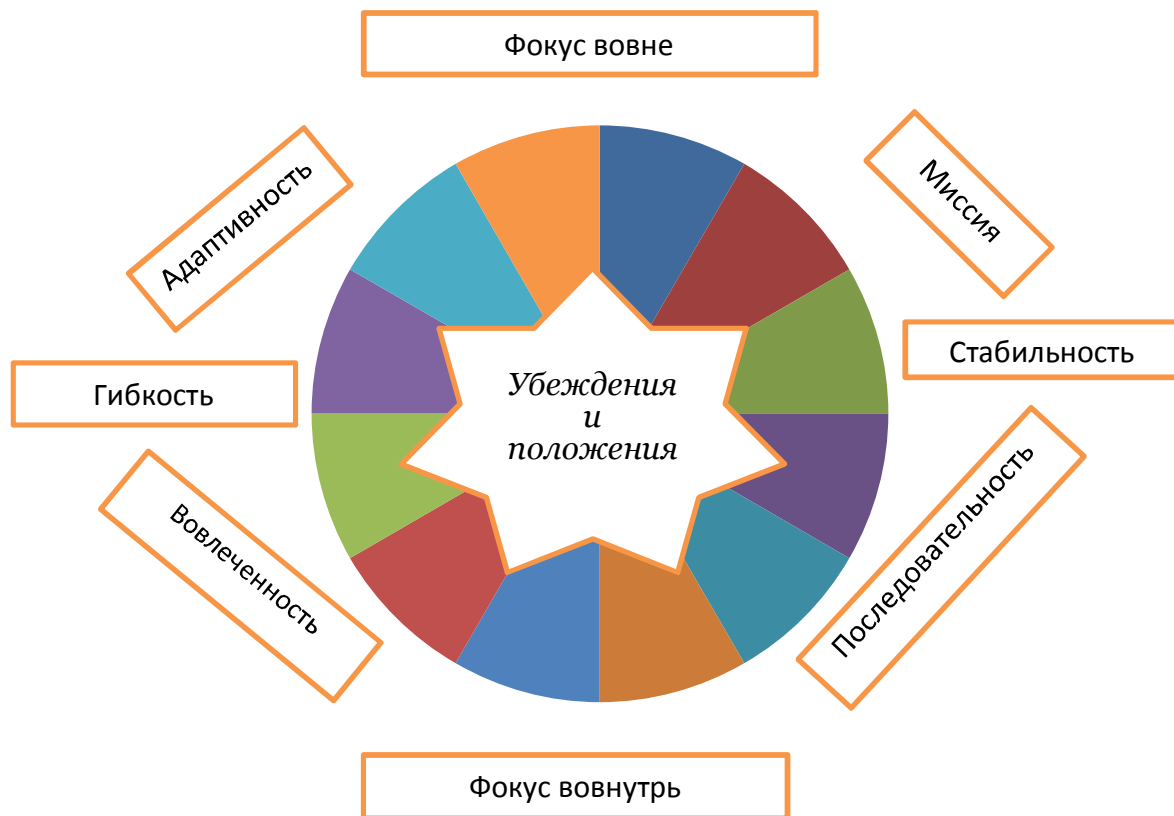


Рисунок 1. Базовые элементы модели организационной культуры

На основании результатов этих исследований был выработан инструментарий «Culture Survey», специально призванный помочь организациям сконцентрироваться на вопросах, требующихся большего внимания, чем удовлетворенность, вовлеченность и моральный дух работников, для перспективного процветания в будущем. На рисунке 1 представлены выводы, что относительно того, что действительно важно.

Миссия. У успешных организаций есть четкое представление о собственном предназначении и верности направления, на основании чего они выстраивают цели и стратегии. Руководство компании играет ключевую

чевую роль в разработке стратегического видения будущего своей компании, ее миссии. Однако, достижимой миссия может стать тогда, когда она будет понятна на всех уровнях иерархии. Понятная миссия, давая привлекательную социальную роль и комплекс целей организации, придает целенаправленность и значимость действий ее членов. Выделяются три аспекта миссии: стратегическое направление и замысел, цели и задачи, а также видение перспективы.

Адаптивность. Четкое представление о собственной цели и направлении развития должно подкрепляться высокой степенью гибкости и способностью реагировать на динамику деловой среды. Организации, четко видящие свою цель и предназначение, часто бывают наиболее консервативны, поскольку именно эти аспекты деловой культуры бывает сложнее всего изменить. Адаптивные же компании, напротив, быстро реагируют на изменения и новые требования внешнего окружения. Выделяются три уровня измерения адаптивности: организационное обучение, концентрация на потребителях и осуществление изменений.

Вовлеченность. В эффективных организациях люди обладают полномочиями и заинтересованы в своей деятельности, такие организации выстраиваются вокруг команд, человеческий потенциал развивается на всех уровнях. Члены команд компании демонстрируют высокую степень приверженности своей работе, их отличает высокий уровень заинтересованности и сопричастности к компании.

На всех уровнях иерархии люди чувствуют, что они вносят свой вклад в принятие решений, влияющих на их работу, а также напрямую влияет на достижение целей организации. Выделяются три характеристики вовлеченности: наделение полномочиями, командная ориентация и развитие потенциала.

Последовательность. Организации особенно эффективны, когда они интегрированы и последовательны. Поведение должно базироваться на наборе ключевых ценностей, и люди должны иметь знания и навыки

претворения этих ценностей в жизнь. Необходимо, также, чтобы они обладали умением, при наличии разных точек зрения, достигать консенсуса.

Такие организации характеризуются не только высокой степенью преданности работников, но и наличием собственного метода видения бизнеса, выдвижением на руководящие должности в рамках внутрифирменного карьерного роста, а также четким набором правил относительно того, что нужно делать, а что нежелательно.

Подобная последовательность является дополнительным источником стабильности и внутренней интеграции, где выделяются следующие факторы последовательности: ключевые ценности, достижение консенсуса, а также координация и интеграция.

Подобно многим современным моделям лидерства и организационной результативности, эта модель деловой культуры концентрируется на совокупности динамических противоречий, которыми необходимо управлять. По мнению Э. Шейна и других [1], деловым культурам успешных компаний всегда приходится решать одновременно как минимум две проблемы: адаптация к внешним изменениям и интеграция внутри организации, т.е. ориентация вовне и внутри компании.

Более того, данная модель освещает четыре противоречия: выбор между стабильностью и гибкостью и между фокусировкой вовне или вовнутрь – это основные вектора, составляющие основу схемы. Конкурирующие потребности организации отражены в противоречиях отраженных по диагонали между внутренней последовательностью и внешней адаптивностью, а также противопоставление миссии и вовлеченностью направленных «сверху вниз» и «снизу вверх», соответственно.

Просто избрать тут или иную альтернативу из противоречивых элементов. Значительно сложнее найти компромисс между обоими. Наибольшие проблемы в сфере внутренней интеграции испытывают те компании, которые ориентированы на рынок и агрессивно используют каждую открывающуюся возможность. Тем же организациям, у которых

нет проблем с интеграцией и контролем, часто бывает не просто концентрироваться на нужды потребителей.

Ядром данной модели выступают ключевые ценности, жестко интегрированные во все элементы деловой культуры. Имеющие место противоречия и жёсткое сплетение базовых убеждений и предположений относительно организации и ее членов, клиентов, рынка и отрасли, а также ценностные предложения являются движущей силой изменений и диктуют логику развития фирмы.

Когда организация сталкивается с серьезными изменениями или принципиально новыми вызовами со стороны окружения – это служит сигналом о необходимости переосмысления организационного ядра, а также, выстроенных на этом фундаменте, стратегии и структуры.

Эффективные компании находят способы разрешения динамических противоречий, не прибегая к помощи банального компромисса, что и выступает критериями эффективности и конкурентоспособности. О подобном явлении говорил писатель Ф. Скотт Фицджеральд [1]: «Проверкой умственных, организационных и лидерских способностей выдающихся менеджеров или визионеров может служить качество одновременно держать в уме как минимум две противоположные идеи, при этом сохраняя способность к принятию решения».

Список использованных источников

1. Денисон Д., Хойшберг Р., Лэйн Н., Лиф К. Изменения корпоративной культуры в организациях. СПб.: Питер. 2013. 192 с.
2. Корсакова А.А., Новоселов Д.В., Захарова Т.И. Учебное пособие по курсу «Организационная культура». М.: МЭСИ. 2006.
3. Орехов С.А., Дарда И.В., Степанов С.С. Менеджмент-консалтинг. Учебник. М.: Изд-во МНЭПУ. 2012.
4. Орехов С.А., Кудрова Н.А. Интеграционные механизмы управления. Р.: Изд-во «РИД». 2009.
5. Свейм Р. Стратегии управления бизнесом Питера Друкера / под ред. А.Н. Цветкова. СПб., 2011.