МОНИТОРИНГ КУЛЬТУРНОГО ПРОСТРАНСТВА ХОЗЯЙСТВЕННОГО ОБРАЗОВАНИЯ С ПОЗИЦИИ РАЦИОНАЛИЗАЦИИ ЕГО ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

УДК 334.012

Н. А. КВАСОВА, Е. В. ШЕСТОПАЛОВ

Вопросы осуществления промышленной организацией анализа и прогноза состояния ее культурного пространства, его объективности, гармоничности, действенности, представляют исполнительский интерес для всех органов и ветвей власти. И чем крупнее организация, тем актуальнее эти вопросы с позиций соответствия культурного пространства наметившемуся стратегическому курсу.

Целью работы является исследование эффективности мониторинга культурного пространства в системе связи его с мониторингом других факторов, что позволяет создать объективную систему динамического отслеживания действенности системы менеджмента, оценки ее в сфере производства, маркетинга, финансов, экономической безопасности и других направлениях деятельности промышленной организации.

Осуществление мониторинга культурного пространства крайне необходимо для достижения делового успеха. Для принятия правильного стратегического решения необходимо учитывать результаты отслеживания динамики развития организационной культуры, всей совокупности ценностных ориентиров работников, соответствие между собой различных видов культур с позиций единства культурного пространства.

Условием эффективности мониторинга является его приоритетная ориентация на позитивное регулирование функциональной деятельности отдельных подразделений промышленной организации по линии ценностных ориентаций работников, их соответствия миссии, целям и стратегическим установкам. Результаты мониторинга должны быть направлены на их использование в процессах стратегического управления, гармонизации и модернизации его основы.

У каждой организации своя культура. Корпоративная культура аналогична личностной характеристике человека: это некий нематериальный, но всегда присутствующий образ, который придает значение, направление и составляет основу ее жизнедеятельности. Она определяет место организации в окружающем мире, олицетворяет собой те неписаные законы, нормы и правила, которые объединяют членов организации и связывают их вместе [4].

В настоящее время мониторинг культурного пространства в рамках промышленной организации практически отсутствует. Существует лишь опыт некоторых корпораций по осуществлению оценки и формирования организационной и деловой культуры. Однако эта деятельность осуществляется при отсутствии единой методологической основы и не приносит значимых результатов в сфере системного развития хозяйствующего субъекта.

Любая культура, в том числе и корпоративная, в процессе развития претерпевает определенные изменения, приспосабливаясь к предъявляемым требованиям. Этот процесс может иметь различный вектор направленности в зависимости от исторически сложившихся условий работы корпорации и задач, поставленных высшим менеджментом корпорации.

Важнейшим условием научно обоснованного мониторинга в рассматриваемой сфере является внимание к индикаторам оценки состояния культурного пространства. Такие индикаторы касаются не только оценки качества отдельных уровней организационной культуры, но и показателей реально ощутимых результатов регулируемых экономических отношений.

В рамках крупного акционерного предприятия необходима организация системы мониторинга с выделением социального органа, позволяющего позитивно влиять на процессы изменений (в соответствии с изменениями внешней среды). Это может быть, например, управление стратегического планирования и культуры (именно такое управление — по своей сути — существует в ОАО «ММК»). В данной работе предпринята попытка анализа деятельности менеджмента промышленной компании в сопоставлении с выявившимися мировыми тенденциями в этой сфере. В связи с этим возникает необходимость сравнения подходов к решению аналогичных задач

повышения эффективности управления корпорацией с учётом оценки состояния культурного пространства.

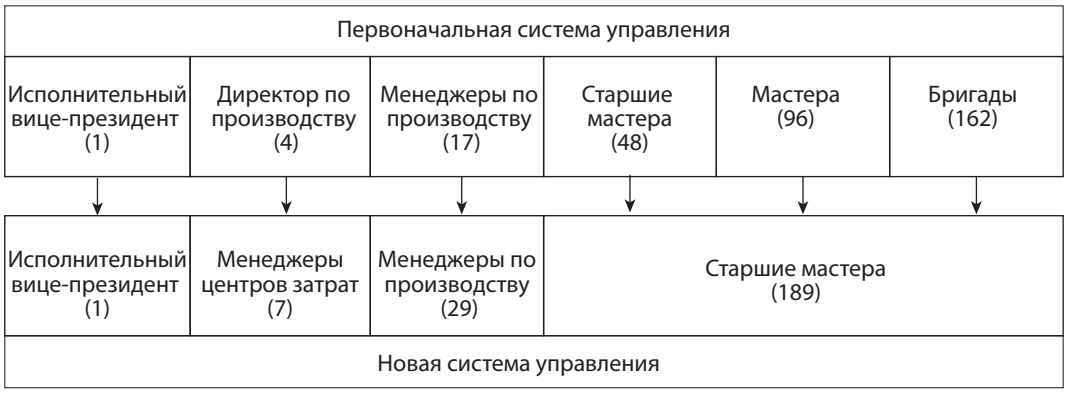
В последнее время активно рассматриваются процессы рационализации структуры принятия управленческого решения в различных сферах корпоративной среды. Примером может служить – в плане отмеченного – работа Д. Вумена и Д. Джонса «Бережливое производство» [1].

Уже по этим терминам можно судить о содержании цитируемой выше работы. Ее авторы особый акцент делают на «бережливом мышлении» (как средстве против застоя) и достижении делового успеха, который невозможен без стратегии изменений (особой культуры бережливого производства).

Изменение при этом касается не только собственно «производства». Реорганизуется прежде всего вся система управления фирмой. Речь идет о сокращении уровней управления (с шести до четырех) и численности управленцев (менеджеров) в конкретной фирме – в данном случае с 338 до 226 человек (рис. 1) [1].

Сопоставление уровней управления в фирме Porsche в процессе реорганизации

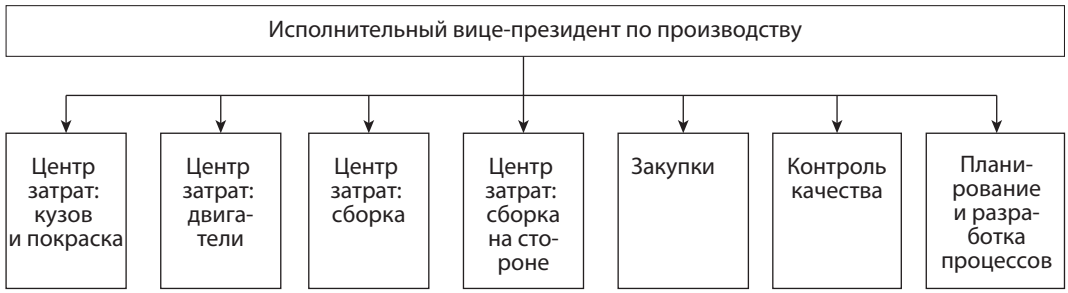
Рисунок № 1



Вместо директоров по производству, например, на фирме Porsche появились менеджеры центров затрат. Схема организационной структуры производства на фирме Porsche с подчинением центров затрат исполнительному директору по производству приведена на рис. 2 [1].

Система подчиненности центров затрат

Рисунок № 2



Изменение структуры подчиненности и сокращение неэффективных звеньев управления, безусловно, коснулось и рабочих. Речь идет о приведении численности персонала фирмы в соответствие с долгосрочными прогнозами. Возникла необходимость в течение нескольких лет уволить 2,5 тыс. человек.

Для принятия правильного стратегического решения необходимо было учитывать результаты отслеживания динамики развития организационной культуры, всей совокупности ценностных ориентиров работников, соответствие между собой различных видов культур с позиций единства культурного пространства.

Благодаря такому подходу некоторые из рабочих сами воспользовались предложением об особых условиях выхода на пенсию, а другие — «весьма щедрыми выходными пособиями». Перед началом сокращений рабочему совету гарантировалось, что ни один сотрудник не потеряет работу в результате перехода на бережливое производство, который планировалось совершить благодаря работе PVP-команд, однако содержание труда каждого человека при этом должно было постоянно меняться.

Такого рода гарантии, безусловно, свидетельствуют о высоком уровне организационной культуры на данном предприятии.

То же самое касается и будущего функционирования служб фирмы. Основной задачей бережливого предприятия выступает создание капитала, в котором функционирует поток создания ценности, при этом традиционные функциональные службы не могут продолжать играть ту же роль, что и раньше. Каждая функциональная служба должна стать своего рода центром по ликвидации паразитной деятельности. Для этого необходимы (при активном участии рабочих и мастеров) систематизация имеющихся знаний (и их передача другим подразделениям предприятия) и поиск новых знаний, способствующих бережливости.

Именно здесь прежде всего необходим высокий уровень организационной культуры. По мнению авторов, функциональные службы, образно говоря, — это холмы, которыми покрыта долина потоков создания ценности. Стекая с них, знание стимулирует движение этих потоков по линии бережливости. Нередко отдельные подразделения фирмы, «делающие деньги», находятся друг с другом в состоянии холодной войны. Для того же, чтобы фирма работала бережливо и создавала реальную ценность, необходимы совместные усилия, создающие соответствие между собой различных видов культур с позиций единства культурного пространства, чему и должны способствовать функциональные службы.

В основе культуры бережливого производства, по Д. Вумену и Д. Джонсу, лежат пять определяющих принципов. Принципы эти следующие:

• определение ценности, под которой понимается субъективное ощущение потребителя оттого, что нужная ему вещь (услуга) доставлена (оказана) в нужное время и в нужном месте;

• определение потока создания ценности (совместимости всех действий: решение проблем, управление информационными потоками (в том числе и мониторингом культурного корпоративного пространства), физические преобразования);

• организация движения потока (под потоком при этом понимается последовательное выполнение операций по ходу его течения и создания на этой основе ценности);

• вытягивание продукта (каскадная система производства, при которой наставник, находящийся выше по потоку, ничего не делает до тех пор, пока потребитель, находящийся ниже, ему об этом не сообщит);

• совершенство (полное отсутствие паразитной деятельности, благодаря чему все виды действий в потоке создания ценности действительно создают ценность).

При этом следует иметь ввиду, что процесс улучшений на фирме бесконечен. И потому здесь важна «прозрачность» — видение процесса создания ценности целиком, всеми его участниками, благодаря чему может осуществляться бережливость производства.

Шаги, определяющие путь фирмы по направлению к бережливому производству, приведены ниже.

Первый из них связан с «поиском агента перемен». Им может быть не только сильный лидер, находящийся на верхних этажах управления фирмой, но и представители среднего звена, которые могут взять на себя ответственность за перемены. При этом нужно помнить, что революционеры редко могут хорошо управлять новым порядком, который они сами же и создали. Поэтому в любом случае необходима команда по работе с новой системой, созданной в процессе перемен.

Шаги перемен нужно обязательно связать с уровнем организационной культуры фирмы (в связи с ее инерционностью). Именно поэтому споры (кризисы) считаются «великолепной вещью» с позиций философии бережливого производства. Это связано с тем, что они дают «встряску» традиционному мышлению и самодовольству, стимулируют менеджеров фирмы принимать нелегкие решения, связанные с поиском новых путей организации производства.

Особую важность здесь приобретает разработка глобальной бережливой стратегии. Она обязательно должна быть связана с ростом размеров фирмы за счет покупки небольших предприятий, производящих продукты того же типа (чтобы увеличить широту ассортимента); выведение на рынок новых продуктов.

Бережливая стратегия может определяться также сокращением числа поставщиков, поскольку большинство проблем фирм связано именно с ними. Во-первых, это ориентирует на максимальное «опускание» поставщиков в цене [3]. И, во-вторых, это нацеливает оставшихся поставщиков на улучшение своей работы в рамках создаваемой фирмой культуры бережливого производства.

К числу видов паразитной деятельности, по-видимому, можно отнести и нерациональность власти менеджеров, что во многом определяет наличие излишних затрат. Реструктуризация в этом плане часто связана с усилением власти менеджеров по производству (в сравнении с властью инженеров-конструкторов). Благодаря этому на ряде фирм значительно сократились запасы и повысилось качество выпускаемой продукции.

Следует указать и на необходимость перестановок в высшем руководстве фирмы. Дело в том, что опыт работы в конкретной компании и существенная привязанность этих людей к «своей фирме» могут стать мощным тормозом для преобразований, основанных на изменении способа мышления [1]. Говоря иначе, речь в данном случае идет об изменении организационной культуры на предприятии и значимости этого процесса в качестве обратной связи в сфере перемен по линии бережливого производства. Обобщая, укажем также на философию бережливого производства, в основе которой лежит экономическое мышление менеджеров о возможности слияния потоков создания ценности на основе устранения паразитной деятельности и теории выталкивания.

Следует особо указать и на то, что культура бизнеса в разных странах отличается друг от друга (особенно в США, Германии). Но при всем этом есть «общие случаи» создания потока вытягивания, очищения от многих видов паразитной деятельности. Именно они прежде всего и определяют успех в деле бережливости производства. Причем для достижения успеха не всегда нужны огромные финансовые вложения или технологические «прорывы», но непременно необходим хорошо организованный процесс управления, построить который может любая фирма (была бы только воля руководства и желание реализовать задуманное, несмотря на сопротивление).

С позиций мониторинга культурного пространства промышленной организации интерес представляет и работа «Корпоративная культура и PR» [2]. В условиях перехода к постиндустриальной цивилизации, когда доминирующим производственным ресурсом становится информация, знания и высокие технологии, как отмечают авторы, человеческие ресурсы приобретают стратегическое значение и статус измерителя экономического успеха современной креативной корпорации. Сущностной чертой последней выступают партнерские отношения двух сторон – управляющих и управляемых (принципалов и агентов по терминологии институциональной экономики).

В таблице 1 представлены принципиальные отличия современной (креативной) корпорации от традиционного акционерного предприятия. По мнению исследователей, им свойственны два вида культуры: организационная и корпоративная.

Сравнительная характеристика традиционного акционерного предприятия и креативной корпорации [2]

Таблица № 1

Традиционное (адаптивное) предприятие	Современная (креативная) корпорация
Хозяйственная единица для создания конечного продукта	Социоэкономическая система для развития личности ее создателей и творческой самореализации работников
Ориентирована на существующие потребности рынка (текущая хозяйственная конъюнктура)	Ориентирована на формирование новых потребностей рынка в рамках узкой специализации
Максимизация прибыли как единственная цель и измерение достижений	Прибыль является главной целью, но растет осознание социальных целей (многоцелевая удовлетворенность) и социальных результатов
Адаптация к внешней среде. Универсальный упор на выгодные эффективные экономические достижения	Постоянное преобразование на основе внутренних источников финансирования развития и прогресса
Экономическая мотивация	Упор на выгодность, эффективность и удовлетворение участников
Сведение общественных ожиданий от предприятия к производству материальных ценностей и услуг	Неэкономическая мотивация. Общество ожидает от предприятия обращения к проблемам качества жизни в широком смысле
Подход к деятельности правительства с позиций невмешательства	Понимание роли правительства в соответствии с общественными целями

Сравнительная характеристика традиционного акционерного предприятия и креативной корпорации [2]

Таблица № 1 (продолжение)

Традиционные ценности:	Современные ценности:
дисциплина	самореализация
послушание	участие
иерархия	команда
достаточность	инициатива, творчество
власть	децентрализация
достижение	самосостоятельность
надежность	гибкость
организационная культура	корпоративная культура

Первая базируется на философии контракта, заключаемого с работниками (через менеджеров) и самими менеджерами с акционерами. Последние – в случае удачи – получают главный выигрыш в виде прибыли.

Вторая базируется на философии общей судьбы (связанного роста). Она определяется тем, что интересы работников и потребителей (общественность) столь же важны, как интересы акционеров. Речь идет о сотрудничестве, системе доверия и согласованных действий, что во многом определяется высокой культурой корпоративного менеджмента, основывающейся на политике соучастия (совпадения ценностей корпорации и персонала в пределах трудового процесса).

Появление такого рода философии, возникшей в условиях роста значимости информационного ресурса по сути означает второй виток менеджерской революции. Об этом свидетельствует и тот факт, что в нашей стране все активнее пропагандируется тезис о реструктуризации власти в системе менеджмента, необходимость которой определяется демократизацией общественной жизни.

В экономически развитых странах такая реструктуризация также продолжается. Речь идет о дальнейшей трансформации принципов жизнедеятельности организации, способов производства в сторону мобилизации творчества, все большем использовании неэкономических мотивов и стимулов (как обязательном условии эффективных управленческих процессов). Это особенно наглядно видно на примере иностранных корпораций, имеющих свои подразделения в нашей стране. Именно на их примерах можно проследить, как складываются корпоративные отношения, характеризующиеся единством ценностей, норм, правил, ритуалов поведения и общения.

Управление корпоративной культурой основывается на PR-деятельности, организационные структуры которой являются своего рода посредниками во взаимодействии корпорации и социальных организаций. Благодаря этому обеспечивается развитие прочных связей между ними (и уже на этой базе формируется синергетический эффект деятельности креативной корпорации).

В этом случае важна гармонизация ожиданий стратегических изменений и корпоративной, или управленческой, культуры в рассматриваемой фирме.

Рационализация управленческой (менеджерской) деятельности, практических шагов по устранению паразитной деятельности и соответствие получаемого эффекта ожиданиям в таких системах выступают как маркеры на пути достижения заявленных целей. Следует особо отметить пролонгированный характер происходящих изменений при сохранении единства в оценке результатов представителями различных структур. Такого рода ожидания в реальных условиях не всегда реализуются вследствие широкого спектра внешних воздействий, но в системах с определенной внутренней свободой в реализации запланированного действия их осуществление вполне реально.

1. Вумен Дж. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. Пер. с англ. / Дж. Вумен, Д. Джонс. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 473 с.
2. Капитонов Э. А. Корпоративная культура и PR: Учебно-практическое пособие. / Э. А. Капитонов. – М. : МарТ / Ростов : ИЦ МарТ, 2003. – 416 с.
3. Леготин Ф. Я. Техническая политика предприятия. / Ф. Я. Леготин. – Екатеринбург : УрГЭУ, 2008. – 316 с.
4. Хмелевский К. А. Теоретико-методические основы процесса культурной трансформации в корпорациях / К. А. Хмелевский: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 Москва, 2006. – 22 с.