

ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ КАК СОСТАВНОЙ ЧАСТИ СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ФИРМЫ

Здрестова-Захаренкова С. В., Щедрина И.В., Чердакова О. С.,
научный руководитель д-р экон. наук Чаплина А.Н.

Торгово-экономический институт Сибирского федерального университета

Рыночные условия, в которых функционируют современные фирмы, значительно обострили вопрос повышения их конкурентоспособности. При этом среди множества факторов, влияющих на их успешное функционирование, теоретики и практики менеджмента всё чаще стали выделять её организационно-культурный ресурс. Современная практика управления показывает, что, будучи, одним из наиболее значимых нематериальных активов, организационная культура во многом предопределяет направление вектора развития фирмы, а ее уровень и эффективность с позиций менеджмента прямо влияют на инвестиционную привлекательность и востребованность в конкурентной бизнес-среде.

Таким образом, культура наравне с традиционно ликвидными материальными активами фирмы вносит весомый вклад в стоимость бизнеса в целом.

Все вышесказанное обуславливает актуальность данного исследования и необходимость особого изучения роли организационной культуры в процессе развития предпринимательства в целом, и в частности в контексте формирования потенциала его конкурентных преимуществ.

Цель исследования заключается в разработке стратегически ориентированной системы менеджмента организационной культуры фирмы как составной части стратегии ее конкурентоспособности.

В соответствии с поставленной целью в данном исследовании решаются следующие задачи:

- определение стратегии и методов совершенствования организационной культуры как фактора конкурентоспособности конкретного объекта исследования – ООО «Вечерний Шанхай»;

- разработка практических рекомендаций по повышению конкурентоспособности фирмы за счет совершенствования организационной культуры.

Предмет исследования – определение роли организационной культуры в процессе развития предпринимательства в целом, и в частности в контексте формирования потенциала его конкурентных преимуществ. Объектом исследования является управленческая деятельность ООО «Вечерний Шанхай».

Современный мир нередко рассматривается как мир самых разных организаций, которые представляют собой «совокупность людей, групп, объединенных для достижения какой-либо цели, решения какой-либо задачи на основе принципов разделения труда, разделения обязанностей и иерархической структуры; общественное объединение, государственное учреждение. Организационная культура выполняет две основные функции: *внутренней интеграции* - осуществляет внутреннюю интеграцию членов организации таким образом, что они знают, как им следует взаимодействовать друг с другом, и *внешней адаптации* - помогает организации адаптироваться к внешней среде.

Современный менеджмент рассматривает организационную культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и работников на общие цели. Мы будем следовать определению крупнейшего авторитета в области исследований организационной культуры Эдгара Шейна.

Исследуя культуру организаций с помощью метода клинического исследования (сущность которого, в отличие от этнографического (с позиции стороннего наблюдателя) сводится к глубокому и активному участию, как исследователя, так и самой организации в определении сущностных характеристик культуры), Э.Шейн выявил три уровня идентификации: уровни артефактов, декларируемых ценностей и представлений и недеклаируемых базовых коллективных представлений, составляющих ядро организационной культуры.

ООО «Вечерний Шанхай» – это предприятие общественного питания (ресторан) по производству продукции общественного питания, ее доставке и организации потребления различными контингентами населения; а также по поставке кулинарной продукции по заказам потребителей на рабочие места, обслуживание банкетов, свадеб, приемов. Основными факторами, оказывающими влияние на культуру предприятия, являются история и собственность, размер, технология, цели и задачи, окружение и люди. Влияние данных факторов на культуру организации рассмотрено в таблице 1.

Таблица 1. Анализ влияния различных факторов на организационную культуру ООО «Вечерний Шанхай»

| Факторы | Влияние |
|-------------------------|---|
| История и собственность | ООО «Вечерний Шанхай» на первоначальном этапе своей деятельности с целью завоевать свою, хоть и небольшую, долю рынка в конкурентной борьбе проявляло независимость, а в некоторых случаях даже агрессивность, в настоящее время конкуренция не только не стала меньше, но еще усилилась, поэтому поведение фирмы осталось в тех же рамках (культура роли). Что касается собственности, то поскольку она не сосредоточена в руках одного человека, а поделена между учредителями, то можно говорить о проявлении признаков культуры роли. |
| Размер | Размер организации в данном конкретном случае оказал наибольшее влияние на формирование типа культуры. Так как данное предприятие относится к разряду малых, то культура, при которой функциональные участки организации координируются звеном управления сверху, то есть культура роли, является оптимальной |
| Технология | Так как данное предприятие занимается производством продукции, то, следовательно, его зависимость от технологии достаточно велика, т.е. данный фактор оказывает влияние на формирование организационной культуры ООО «Вечерний Шанхай» |
| Цели и задачи | Цели, к достижению которых стремится ООО «Вечерний Шанхай» и на достижение которых направлены усилия работников, определяются выполнением конкретных ролей, а их достижение оценивается по результатам деятельности, что является безусловным признаком культуры роли. |
| Окружение | ООО «Вечерний Шанхай» при данном типе культуры успешно действует в стабильном окружении, однако при резких изменениях в политической или экономической сфере организации достаточно тяжело адаптироваться к изменившимся условиям. |
| Люди | При отборе кадров руководитель уделяет большое внимание наличию у них необходимых навыков и знаний, а так же их психологической совместимости. Коллектив состоит в основном из ответственных и исполнительных специалистов. |

Важный аспект нашего краткого изучения особенностей сложного феномена – организационной культуры также связан с взаимоотношением и ролью организационной культуры в реализации стратегии фирмы.

Выполнение стратегии предполагает проведение необходимых изменений, без которых даже самая хорошо проработанная стратегия может потерпеть провал. В силу этого с полной уверенностью можно утверждать, что стратегические изменения — это ключ к осуществлению стратегии развития фирмы.

Вышеперечисленным обусловлена необходимость формирования стратегически ориентированной системы менеджмента на предприятии ООО «Вечерний Шанхай». В качестве инструмента формирования целесообразно использовать сбалансированную систему показателей, а именно построение стратегических карт, после составления которых и отражения в них основных показателей реализации стратегии компании можно формировать стратегически ориентированную систему менеджмента по совершенствованию организационной культуры исследуемого предприятия.

Формирование стратегически ориентированной системы менеджмента представляет собой набор взаимосвязанных действий:

- постановку стратегии, стратегических целей и задач;
- разработку корпоративных стандартов и программ развития;
- формирование механизмов координации действий и решений;
- разработку индикаторов результативности;
- выбор методики расчета индикаторов, а также способов их мониторинга;
- распределение границ ответственности по реализации стратегических целей и задач.

Обобщенная модель стратегически ориентированной системы менеджмента ООО «Вечерний Шанхай», разработанная авторами данного исследования, включает в себя два мероприятия по повышению конкурентоспособности фирмы путем совершенствования организационной культуры через обучение персонала и алгоритмы их реализации:

1 мероприятие. Создание сайта «Bright» по обучению персонала.

Каждому сотруднику будет прикреплен табельный номер, который он будет использовать как логин при входе на сайт, пароль каждый придумывает сам. На главной странице сайта имеется карта сайта, по которой очень удобно ориентироваться и найти то, что нужно.

Первым пунктом в получении знаний на данном сайте были выделены основы управления персоналом и освещены такие темы как ожидания от должности, должностные инструкции, практические руководства, график работы. Второй пункт, который будет освещен на данном сайте – это обучение и развитие, включающие в себя развитие фирмы, фокус дня, единые стандарты обслуживания, опросы, основные стандарты менеджмента по модулям: Модуль 1 – Планирование и организация; Модуль 2 - Контроль и развитие; Модуль 3 - Мотивирование принятие решений; Модуль 4 - Управление конфликтами; Модуль 5- Формирование команды.

Третий пункт, который будет отражен на данном сайте, является одним из самых важных – анализ и оценка персонала: Оценка управленческого звена; Оценка производственного персонала; Анализ команды; Отчеты по обучению.

Последний пункт – мотивирование, включающий в себя признание и вовлеченность и саму мотивацию.

2 мероприятие. Непрерывное совершенствование персонала под лозунгом: «Любой цели достигнет тот, чьи дела, мысли и слова едины!» (концепция Кайзен).

Концепция Кайзен – путь к снижению затрат и повышению качества. Жизнь предоставляет возможность использования самых разных методов, и наша задача – не

отвергать их, а искать гармоничные сочетания и эффективные комбинации. Кайзен не противостоит никакому другому подходу и всегда готов впитывать все новое. У него простая задача: создать в организации атмосферу, которая способна нести радость всем сотрудникам – радость творчества, познания сути вещей и глубинной логики процессов. С помощью данного метода сотрудники ООО «Вечерний Шанхай» будут объединены общим видением будущего и общими ценностями. Изменится отношение людей к работе, стиль и эффективность командной работы, удовлетворенность работой, отношения в коллективе, отношения с клиентами и партнерами. Сотрудники будут ориентированы на общую цель и миссию фирмы. В условиях непрерывного развития фирмы будет осуществляться развитие персонала, измениться поведение сотрудников, усилится их восприимчивость к изменениям, а значит усилится и полезный эффект от внедрения изменений. Применение технологии управления изменениями на основе метода Кайзен позволит создать в организации менталитет, нацеленный на улучшение процессов, и менеджерские системы, которые поддерживают и поощряют усилия людей, направленные на улучшение процессов (рисунок 2).

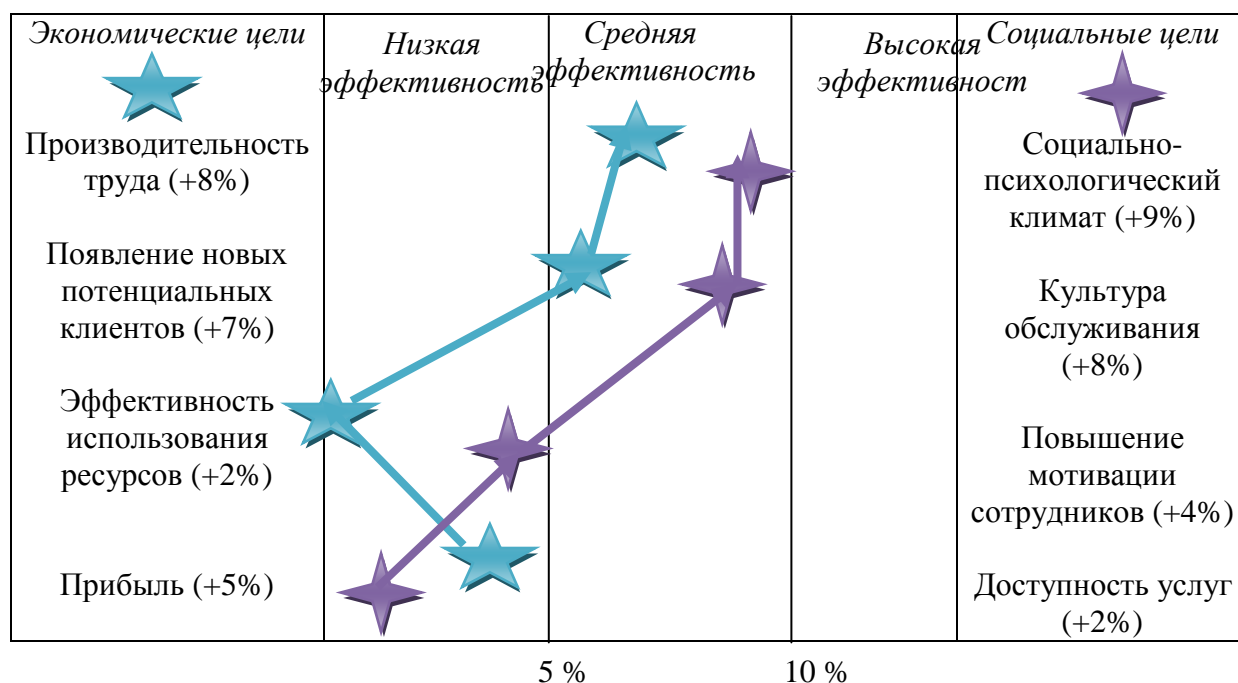


Рисунок 2. Профиль социально-экономической оценки ООО «Вечерний Шанхай»

В результате внедрения проекта по созданию стратегически ориентированной системы менеджмента ООО «Вечерний Шанхай», возможно, будет не только решены выявленные проблемы, но и перевести качество управления на новый, более производительный и эффективный уровень. Проект имеет высокую социальную оценку, так как положительным образом сказывается на внутренней атмосфере в коллективе, мотивации, возможности реализации творческих способностей и имидже компании. Также оценка экономических показателей удовлетворяет ожидания от внедрения проекта. Наблюдается положительный эффект в области производительности, прибыли, клиентской лояльности.

Список литературы:

1. **Имаи М.** Кайдзен: ключ к успеху японских компаний / Пер. с англ.- М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. –274 с.
2. Майорова Е. Метаморфозы технологии кайдзен в России / Е. Майорова // Управление персоналом. - 2008. - №21. – С. 3-6.