

Организационная культура как интегрирующий инструмент менеджмента предприятия в условиях рынка

© 2010 К.С. Гаранян
Кубанский государственный университет, г. Краснодар
Email: Garanyan1985@mail.ru

Статья посвящена обоснованию ключевых направлений развития организационной культуры как важнейшего интегрирующего инструмента менеджмента.

Ключевые слова: организационная культура, инструментарий менеджмента, элементы культуры управления, дерево целей.

Формирование нового экономического менталитета, имеющего в своей основе высокий уровень организационной культуры, - одно из требований эффективного развития экономики в России. Корпоративную культуру необходимо рассматривать как мощный интегрирующий инструмент менеджмента, способствующий эффективной адаптации всей системы управления предприятием к быстроменяющейся внешней среде.

Цель статьи заключается в теоретическом обосновании ключевых направлений развития организационной культуры как важнейшего инструмента, ориентированного на эффективное функционирование предприятий в современных условиях. Для реализации поставленной цели потребовалось решить следующие задачи: выявить структуру и особенности организационной культуры как одного из определяющих элементов инструментария современного менеджмента; развить организационно-методические подходы к формированию культуры управления предприятиями, основного интегрирующего инструмента менеджмента. Объектом исследования выступили предприятия промышленности. Предложен авторский вариант дерева целей "увеличить финансовый результат", который позволяет определить основные, определяющие достижение данной цели факторы и выделить основные возможные направления развития инструментария менеджмента, организационной культуры в частности.

Финансовое положение предприятия, его показатели ликвидности и платежеспособности непосредственно зависят от того, насколько быстро средства, вложенные в текущие (оборотные активы), превращаются в реальные деньги. Из всех составляющих оборотных средств наиболее весомыми являются: средства в запасах материалов и покупных изделий; средства в незавершенном производстве; средства в готовой про-

дукции; дебиторская задолженность. Методы управления процессом производства должны предусматривать гамму финансовых и организационных воздействий: обеспечение эффективной оплаты труда; составление графика изготовления продукции и жесткий контроль за его выполнением; привлечение к выпуску товарной продукции смежных предприятий; внедрение и функционирование системы качества, отвечающей международным стандартам; оптимальный подбор квалифицированных кадров и т.д. Как показывает анализ, объем оборотных средств в незавершенном производстве на промышленных предприятиях ряда отраслей в условиях экономики переходного периода может достигать от 22 до 44% общего объема оборотных средств. А длительность изготовления продукции может составлять от 6 месяцев до нескольких десятков месяцев. Следует отметить, что в условиях рыночной экономики применение эффективной оплаты труда и финансовых санкций за несвоевременное выполнение работ позволяет в 2-3 раза сократить сроки технологической подготовки производства. Так, в зависимости от конструктивной сложности товарной продукции продолжительность технологической подготовки производства за счет рыночных механизмов воздействия может быть сокращена с 6-18 месяцев до 2-9 месяцев. Дилерская сеть позволяет существенно сократить запасы продукции на складах предприятия, ускорить продажу продукции и, как следствие, снизить период оборота средств в готовой продукции. Так, для предприятий с большими масштабами производства и значительной номенклатурой товаров оптимизация периода оборота средств в готовой продукции может быть достигнута применением метода ABC-контроля. Для этого все запасы готовой продукции делятся на три категории по степени важности в соответствии с ожидаемой выручкой от реализации.

Система своевременного производства (just-in-time - "точно в срок") создает возможность выставлять счета к оплате сразу же после отгрузки товарной продукции и, соответственно, завершить период оборота средств в готовой продукции в более ранние сроки, нежели в том случае, когда продукция хранится на складе готовой продукции¹.

Управление на основе лишь финансовых показателей представляет констатацию уже свершившихся событий, когда ситуацию оценивают с большим опозданием и повлиять на нее уже невозможно. Краткий анализ процесса управления, включающего такие важные функции, как целеполагание, планирование, анализ и учет, контроль, управление производством, персоналом, снабжением, сбытом, нормирование, диспетчирование, техническое обслуживание, финансовое управление, управление структурой предприятия,

управление внутренней коммуникацией, рисками и связями с внешними организациями, позволяет выделить три основных вида управления: производственное, организационно-функциональное и экономическое. В данной статье основное внимание уделено организационно-функциональному управлению. Приведенная схема составлена автором с целью показать зависимость финансового результата не только от экономических факторов, но и от организационных. На каждом конкретном предприятии целесообразно разрабатывать соответствующие методические рекомендации и регламенты их проведения, которые фрагментарно представлены ниже на примере рабочих форм применительно к организационной культуре, точнее, ее основной составляющей - культуре управления, важнейшему интегрирующему инструменту менеджмента.

1. Увеличить совокупные доходы
 - 1.1. Увеличить доходы от обычных видов деятельности
 - 1.1.1. Увеличить доходы от основных видов деятельности
 - 1.1.1.1. Увеличить установленный уровень оптимальной цены
 - 1.1.1.1.1. Определить уровень оптимальной цены
 - 1.1.1.1.2. Увеличить спрос за счет неценовых факторов
 - 1.1.1.1.2.1. Повысить качество товаров, услуг, произведенных работ
 - 1.1.1.1.2.2. Увеличить число клиентов
 - 1.1.1.1.2.3. Увеличить цену на товары-заменители
 - 1.1.1.1.2.4. Уменьшить цену на комплементарные товары
 - 1.1.1.1.3. Уменьшить предложение за счет неценовых факторов
 - 1.1.1.1.3.1. Сократить количество конкурентов
 - 1.1.1.1.3.2. Оптимизировать объем выпуска продукции
 - 1.1.1.2. Увеличить количество произведенной и реализованной продукции
 - 1.1.1.2.1. Уменьшить продолжительность производственного цикла
 - 1.1.1.2.1.1. Уменьшить период оборота материалов
 - 1.1.1.2.1.2. Уменьшить период оборота незавершенного производства
 - 1.1.1.2.1.3. Уменьшить период оборота готовой продукции
 - 1.1.1.2.2. Уменьшить продолжительность финансового цикла
 - 1.1.1.2.2.1. Уменьшить период оборота дебиторской задолженности
 - 1.1.1.2.2.2. Уменьшить период оборота авансов поставщикам
 - 1.1.2. Увеличить операционные доходы и внереализационные доходы
2. Уменьшить совокупные расходы
 - 2.1. Уменьшить себестоимость продаж
 - 2.1.1. Уменьшить переменные издержки
 - 2.1.1.1. Уменьшить материальные затраты за исключением возвратных расходов
 - 2.1.1.1.1. Уменьшить затраты на сырье и материалы
 - 2.1.1.1.2. Уменьшить затраты на топливо и энергию
 - 2.1.1.2. Уменьшить затраты на оплату труда и социальные нужды
 - 2.1.1.2.1. Уменьшить количество персонала
 - 2.1.1.2.2. Повысить эффективность оплаты труда
 - 2.1.2. Уменьшить постоянные издержки
 - 2.1.2.1. Уменьшить амортизационные отчисления
 - 2.1.2.1.1. Уменьшить стоимость основных средств
 - 2.1.2.1.2. Увеличить срок использования основных средств
 - 2.1.2.2. Уменьшить расходы на продажу
 - 2.1.2.2.1. Уменьшить расходы на упаковку
 - 2.1.2.2.2. Уменьшить расходы на транспортировку
 - 2.1.2.3. Уменьшить общехозяйственные расходы
 - 2.2. Уменьшить налоги и сборы

Рис. Схема декомпозиции цели "Увеличить финансовый результат"

Джозеф Блази, известный американский специалист по вопросам собственности работников, категорически ставит принципиальной важности вопрос: “Может ли участие работников в собственности способствовать росту доходности и производительности компаний?” - и тут же дает на него ответ специально для российского читателя: “Да, может, если оно правильно организовано. Рецепт простой: предоставьте работникам всю информацию, необходимую им как собственникам; научите их разбираться в этой информации; создайте на своем предприятии новую культуру хозяйской заинтересованности, используя традиции, ритуалы и символику, делающие вашу компанию непохожей на другие; разработайте крупномасштабную программу участия работников в борьбе за рост производительности труда, повышения качества продукции и прибыльности компании, в которой рабочие, менеджеры и представители разных отделов и служб компании могли бы все вместе искать решения самых сложных проблем”².

Успех предприятия напрямую зависит от качества работы каждого отдельного сотрудника. А качество работы персонала, в свою очередь, зависит от эффективности системы организации труда на предприятии. Организация труда персонала - одна из важнейших составляющих управления предприятием рыночного типа. Во времена быстроменяющейся рыночной среды и мощных информационных систем именно человеческие ресурсы определяют способность компании выживать в условиях современной конкуренции. Важным признаком научной организации труда является ее направленность на решение взаимосвязанных групп задач:

- экономических (экономия ресурсов, повышение качества продукции, рост результативности производства);
- психофизиологических (оздоровление производственной среды, гармонизация психофизио-

логических нагрузок на человека, снижение тяжести и нервно-психической напряженности труда);

- социальных (повышение разнообразия труда, его содержательности, престижности, обеспечение полноценной оплаты труда)³.

В настоящее время наряду с предельно допустимыми по отдельным факторам разработаны и оптимальные нормы, на которые и следует ориентироваться при осуществлении мероприятий по совершенствованию санитарно-гигиенических условий труда. Если же оптимальные уровни еще не определены в нормативных документах, необходимо предусматривать дозы и уровни вредных факторов значительно более низкими, чем ПДК (предельно допустимые концентрации) и ПДУ (предельно допустимые уровни)⁴.

Подход к структуре основных элементов культуры управления и многоуровневым критериям их оценки (табл. 1) позволяет увязать конкурентные преимущества предприятий в модель оценки эффективности управления развитием инструментария менеджмента, построенную с учетом интеграции принципов процессно-функционального, блочно-элементного подхода, полноты использования основных групп инструментов менеджмента всех его уровней и подсистем. Конечная цель управления развитием корпоративной культуры - адаптация системы управления предприятием к постоянно меняющейся рыночной среде, приобретение гибкости, мобильности, живучести, а также повышение конкурентоспособности предприятия. Прежде всего выделим особенности адаптации системы управления предприятием к рыночным условиям с учетом культуры: непременно управление развитием организационной культуры; замена существующей корпоративной системы ценностей на новую активно разделяемую, отношение к развитию культуры как к открытому процессу.

При определении критериев оценки и самой структуры элементов культуры управления нами

Таблица 1. Критерии оценки уровня культуры управления промышленных предприятий

| № п/п | Критерий | Шкала оценки, баллы |
|-------|--|---------------------|
| 1 | Степень регламентированности процессов управления и полнота использования инструментов менеджмента | 1 уровень |
| 2 | Уровень документооборота и информационного обеспечения | |
| 3 | Наличие и развитость форм закрепления оргкультуры | 1 - 3 |
| 4 | Наличие возможностей изменения оргкультуры | |
| 5 | Уровень развития деловых качеств персонала, знаний и процесса обмена опытом | 2 уровень |
| 6 | Уровень организации труда | |
| 7 | Уровень качества трудовой жизни | 4 - 6 |
| 8 | Степень централизации управления | |
| 9 | Уровень социальной ответственности, этики деловых отношений | 3 уровень |
| 10 | Степень соблюдения международных принципов ведения бизнеса | |

исследовались многие различные точки зрения, для обобщения которых применялся не один, а комбинация процессного, функционального, системного и интегрального подходов, метод экспертных оценок. Взяв за основу структуру элементов культуры управления, предложенную В.В. Томиловым, путем обобщения взглядов ряда ученых, таких как С.Г. Богдашкина, Е.Д. Малинин, Т.И. Леженкина, А.П. Егоршин, Н.Я. Калита, по проблемам оценки уровня культуры предприятия, как достаточно сложного, интегрирующего инструмента менеджмента предприятий любой отрасли промышленности, мы предлагаем использовать укрупненную структуру ее элементов и интегральный коэффициент, учи-

тывающий уровни, полноту и направленность каждого из элементов.

В качестве примера далее приведены более подробные характеристики двух критериев элементов культуры управления: степень регламентированности процессов управления и полнота использования инструментов менеджмента, уровень организации труда (табл. 2 и 3).

Задача повышения эффективности управления промышленным предприятием в рыночных условиях может быть решена лишь на основе развития культуры управления. Согласно предлагаемой методике на исследуемом предприятии, где уровень культуры управления оценен как нормальный или низкий, можно оптимизиро-

Таблица 2. Фрагмент таблицы “Критерии, их характеристика и уровни выполнения”

| № п/п | Критерии, их характеристика и уровни выполнения | Шкала оценки, баллы |
|-------|---|---------------------|
| 1 | Степень регламентированности процессов управления и полнота использования инструментов менеджмента | |
| 1.1 | Процессы управления предприятия не регламентированы , функционал формально не закреплен, возможно дублирование функций. Процесс реализации управленческих решений в основном осуществляется на основании устных распоряжений руководства. Использование инструментов менеджмента не контролируется. На предприятии достаточно низкий уровень использования инструментов менеджмента, возможно наличие отдельных видов оперативных планов, отсутствие унифицированных форм многих рабочих документов (плановых, аналитических). Редко, по распоряжению руководства, используются отдельные инструменты и инновационные методы управления. Решения принимаются без предварительной оценки, мониторинг проводится в ограниченном объеме. Формализованные методики не используются для обеспечения процесса стратегического планирования* | 1 3 |
| 1.2 | Наличие отдельных внутренних регламентов , регулирующих процессы деятельности подразделений. Разработанные стандарты и положения используются в работе отделов и служб предприятия неполно и бесконтрольно. На предприятии проводится экономический, финансовый, инвестиционный анализы. Существует система управленческого учета и бюджетирования. Используются на регулярной основе отдельные инструменты управления для принятия кратко и среднесрочных управленческих решений, отсутствует назначение ответственных за разработку видения предприятия и организацию стратегического планирования, используется неполная информация (прогнозные данные, данные о конкурентах, развитии рынка, клиентах, поставщиках и т.д.). Применяются отдельные методики (анализ потенциала бизнеса, портфельный анализ, SWOT-анализ, СТЭП-анализ, Дельфи, сетевое планирование и т.д.) для обеспечения процесса анализа и планирования* | 4 6 |
| 1.3 | Наличие на предприятии полной системы внутренних регламентов процессов управления: учетная политика, положения, соответствующие методики. Отделы, службы руководствуются разработанными нормативными и инструктивными документами в процессе своей деятельности. Используется широкий спектр инструментов менеджмента. Регулярно проводятся семинары по формированию миссии и стратегическому планированию (анализ имеющихся и потенциальных клиентов, изучение конкурентов, выделение признаков успешности, оценка входных барьеров, определения уровня корпоративной культуры, навыков и способностей персонала, расчет финансовых и производственных показателей, сравнительный анализ (бенчмаркинг), жизненного цикла товара, SWOT-анализ, концентрации усилий и готовности к переменам)* | 7 10 |

* Для определения реализации функций менеджмента может быть дополнительно использована функциональная модель оценки менеджмента Д. Масловым, П. Ватсоном, Н. Чилиши (Маслов Д.В., Ватсон П., Чилиши Н. Функциональная оценка менеджмента: новая модель для совершенствования системы управления // Инновационный менеджмент. 2005. №2).

Таблица 3. Фрагмент таблицы «Критерии, их характеристика и уровни выполнения»

| 6 | Уровень научной организации труда | |
|---|---|----|
| | На предприятии соблюдаются только не более 10% из показателей из условий научной организации труда | 1 |
| | от 11 до 20% нормативных показателей (условий научной организации труда) | 3 |
| | На предприятии в наличии от 21 % до 30% показателей из условий научной организации труда | 4 |
| | На предприятии в наличии от 31% до 50% показателей из условий научной организации труда | 6 |
| | На предприятии в наличии от 51% до 80% показателей из условий научной организации труда | 7 |
| | На предприятии в наличии от 80% до 100% показателей из условий научной организации труда | 10 |
| | Направления и условия научной организации труда: | |
| | 1. Формы разделения и кооперации труда. На предприятии проводится регулярное совершенствование технологического, профессионально-квалификационного, функционального разделения труда с учетом уровня современной техники и культурно-технического уровня работников. При проектировании форм разделения труда учитываются экономическая, психофизиологическая и социальная границы, в рамках которых достигается наибольшая эффективность труда. Внедрены бригадные формы организации труда, обеспечена взаимосвязь и синхронизация деятельности подразделений. | |
| | 2. Нормирование труда. Расширена сфера нормирования труда, внедрены технически обоснованные нормы, постоянно пересмотр действующих норм. Для изучения организации труда и затрат рабочего времени используются различные методы: анкетный и устный опросы, фотографии и самофотографии рабочего времени, моментные наблюдения. | |
| | 3. Психофизиологические факторы труда. Разовый подъем тяжести не превышает 20 кг, для мужчин - 50 кг, затраты <i>физических усилий</i> за час работы не больше чем 250 ккал. Работы, требующие высокого <i>напряжения внимания</i> с участием органов зрения и слуха, чередуются с работой, в которой не используются эти анализаторы, нервно-умственной работой с физической. При проектировании трудового процесса предусматривается оптимальный <i>темп</i> , составляющий около 20 % от максимальных возможностей человека, составляющий 6 движений в секунду для пальцев, 3 движения в секунду для ладони, 80 движений в минуту для руки, 45 движений в минуту для ноги, 30 движений в минуту для корпуса. Редкие случаи организационных неполадок, нарушающих <i>ритм</i> работы, который снижает примерно на 25% производственные показатели. <i>Монотонность</i> труда характеризуется минимальной продолжительностью трудовых операций не менее 30 с, включающих не менее 5-6 разнообразных элементов. <i>Рабочее положение</i> не требует наклонов назад, в стороны, вперед больше чем на 10-15°. Положение стоя при возможности заменяется на положение сидя, что в некоторых производствах повышает производительность труда на 10%. | |
| | 4. Санитарно-гигиенические факторы условий труда. <i>Освещенность</i> рабочей поверхности не менее 300 лк при люминесцентных лампах и 150 лк при лампах накаливания, не применяется только местное освещение. Уровень <i>шума</i> в служебных помещениях не превышает 60 дБ, предусмотрены средства звукоизоляции. Сохраняется оптимальная <i>температура</i> на рабочем месте служащих 18-20 °С, влажность воздуха 40-60%. | |

вать процесс повышения эффективности управления предприятием и более эффективно использовать имеющиеся ресурсы, добившись более высоких (до максимальных) уровней выполнения всех критериев.

Организационная культура, включая культуру управления, характеризуется максимальной степенью регламентированности процессов управления и полнотой использования инструментов менеджмента; достаточно высоким уровнем социальной ответственности, этики деловых отношений и этики бизнеса на международном уровне, качества трудовой жизни; научной организации труда и системы документооборота и информационного обеспечения; наличием достаточных индивидуальных и деловых качеств, знаний и опыта у персонала, эволюционными изменениями, наличием приоритета рациональных решений, принятием персоналом ответственности, участием в управлении.

Основой власти такой культуры являются законность, компетентность и знание, инициативность. Эффективность управления предприятием с этим типом корпоративной культуры во многом определяется высоким профессионализмом работников.

По результатам анализа культуры и эффективности управления промышленным предприятием обозначены уровни культуры управления: высокий, нормальный и низкий (табл. 4). Сравнительный анализ типов культуры промышленных предприятий и разработанные методические рекомендации по управлению ее развитием основываются прежде всего на реализации новой инструментальной и кадровой политики, систем мотивации и развития персонала, приведенных в соответствие с новой системой целей и ценностей.

Культуру необходимо рассматривать как мощный инструмент менеджмента, способствующий эффективной адаптации системы управления про-

Таблица 4. Оценка уровня культуры промышленных предприятий

| Значение итогового показателя уровня, % | Эффективность управления | Уровень культуры управления |
|---|--------------------------|-----------------------------|
| $10 < X < 35$ | Слабая | Низкий |
| $36 < X < 65$ | Средняя | Нормальный |
| $66 < X < 100$ | Сильная | Высокий |

мышленным предприятием к быстроменяющейся рыночной среде. Исследование культуры ряда промышленных предприятий Краснодарского края позволило сделать выводы о принадлежности ее к нормальному и низкому уровням, а также о том, что руководство предприятий не управляет ее развитием; она не соответствует грядущим изменениям системы управления предприятием, поскольку в ней отсутствуют полнота использования инструментов, гибкость и ориентация на долгосрочную перспективу.

¹ Ковалева А.М. Финансовый менеджмент: учебник. М., 2003. С. 115-124.

² Малинин Е.Д. Организационная культура и эффективность бизнеса: учеб. пособие. М., 2004. С. 36-37.

³ Леженкина Т.И. Научная организация труда персонала: учебник. М., 2010. С. 6-11.

⁴ Егоршин А.П., Зайцев А.К. Организация труда персонала: учебник. М., 2008. С. 180.

Поступила в редакцию 27.10.2010 г.