

УДК 31

DOI 10.21661/r-462435

Н.Г. Ильясов

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА – ПРИМЕНЕНИЕ СОВРЕМЕННЫХ РАЗРАБОТОК

***Аннотация:** в работе кратко изложены возможные варианты применения современных разработок в области менеджмента, применимых для формирования и управления корпоративной культурой.*

***Ключевые слова:** корпоративная культура, социальная структура компании, временные рабочие группы, кайдзен, кайкаку, хосин канри.*

N.G. Ilyasov

CORPORATE CULTURE – APPLICATION OF MODERN DEVELOPMENTS

***Abstract:** the paper briefly outlines possible options for applying modern developments in management that are applicable to the formation and management of corporate culture.*

***Keywords:** corporate culture, social structure of the company, temporary working groups, kaizen, kaikaku, hoshin kanri.*

Корпоративная культура – совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавших свою эффективность и разделяемых большинством членов организации. Компонентами корпоративной культуры являются:

- принятая система лидерства;*
- стили разрешения конфликтов;*
- действующая система коммуникации;*
- положение индивида в организации;*
- особенности гендерных и межнациональных взаимоотношений;*
- принятая символика: лозунги, организационные табу, ритуалы.*

Термин «корпоративная культура» появился в XIX веке. Он был сформулирован и применён немецким фельдмаршалом Мольтке, который применял его, характеризуя взаимоотношения в офицерской среде. В то время взаимоотношения регулировались не только уставами, судами чести, но и дуэлями: сабельный шрам являлся обязательным атрибутом принадлежности к офицерской «корпорации». Правила поведения, как писанные, так и неписанные, сложились внутри профессиональных сообществ ещё в средневековых гильдиях, причём нарушения этих правил могли приводить к исключению их членов из сообществ.

Конечно в короткой статье невозможно раскрыть разработки по всем элементам корпоративной культуры, но остановимся на двух: принятая система *лидерства* и действующая *система коммуникаций*.

Относительно *лидерства* существует огромное количество разработок социологов и психологов, которые основаны на понимании личности лидера, описании его свойств и характерных черт, которые ему присущи. Следует так же отметить и наличие разнообразной литературы в области понятия харизмы, а также возможности её воспитания в будущем руководителе. Однако практически не описаны системы отбора и подготовки лидеров в организации. То есть, отбор и подготовка лидеров не является беспристрастной системой и зачастую носит характер индивидуального отбора, который осуществляют формальные лидеры (действующие руководители) разных уровней. При этом конечно используется разнообразная система тестов, но подбор кандидатов на тестирование все равно носит отпечаток личных предпочтений формального лидера, организующего отбор и назначение. Таким образом, на руководящие должности назначают «удобных» людей, а система тестирования носит формальный, барьерный характер, который направлен в основном не на выявление перспективных лидеров, а на наличие у кандидата профессиональных, интеллектуальных и других знаний и умений. Таким образом, на руководящие должности отбирают не наиболее перспективных, а наиболее удобных кандидатов. Недостатки управления затем активно списываются на различные причины как правило внешнего характера (рынок, спрос, конкуренты ...).

Однако в работах К. Г. Юнга, изучавшего социологию архетипов есть достаточно простая схема структурирования персонала любого учреждения в соответствии с его потенциалом и личным бессознательным [1–3]. Основатель знаменитой «Аналитической психологии» не пошел дальше описания общих признаков и позиционирования социотипов. Его больше интересовало внутренне состояние психики человека в зависимости от воздействия и требований внешней среды.

Приведем кратко его социальное структурирование архетипов в организации.

1. Формальный лидер – руководитель назначаемый на должность вышестоящим руководством. Не имеет привязанности к архетипу, поскольку назначается руководителем по индивидуальным критериям.

Следующие социальные группы формируются в любой организации вне зависимости от воли руководителей и каждый занимает свою социальную нишу в зависимости от потребности, желаний, возможности и архетипа. Архетип позволяет более предсказуемо классифицировать поведенческий стереотип человека [1–3] Ниже описаны социальные ниши, которые предложил К.Г. Юнг:

2. Неформальный лидер (Informelle Führer) – человек полностью сосредоточенный на своем профессиональном росте, активно и постоянно занимающийся совершенствований в профессии, функции, операции. Конструкция архетипа с преобладанием флегматика и меланхолика. Не может быть менеджером. Может быть Профессиональным лидером. В подразделении их может быть несколько с разными уровнями подготовки и разными функциональными направленностями.

3. Харизматичный лидер (Charisma Anführer) – человек нацеленный на карьерный рост и считающий свое предназначение быть руководителем. Стремиться приобрести знания, умения и навыки для управления персоналом. По архетипу преобладает Холерик и Сангвиник.

4. Специалисты делятся на две категории: активные (Spezialist aktiv) и пассивные (Spezialist vielseitiger).

– активные специалисты – профессионалы выполняющие основную работу в подразделении. По архетипу преобладают Сангвиник и флегматик;

– пассивные специалисты – не до конца сформировавшиеся профессионалы и не определившиеся в выборе позиции. Возможны все четыре архетипа и их комбинации.

5. Низкоквалифицированный рабочий (Armleuchter) – возможны все четыре архетипа. Может быть, как молодой специалист, так и человек обладающий минимальными профессиональными навыками.

Детализация архетипов и социальных групп не является целью этой статьи, поскольку более подробно описана у автора в его работе [1–3]. Однако следует отметить, что ключевыми фигурами для построения корпоративной системной модели являются позиции неформального и харизматичного лидеров. На основании изучения персонала предприятия и выделения позиций выше обозначенных лидеров можно построить системное дерево, представленное на рис 1.

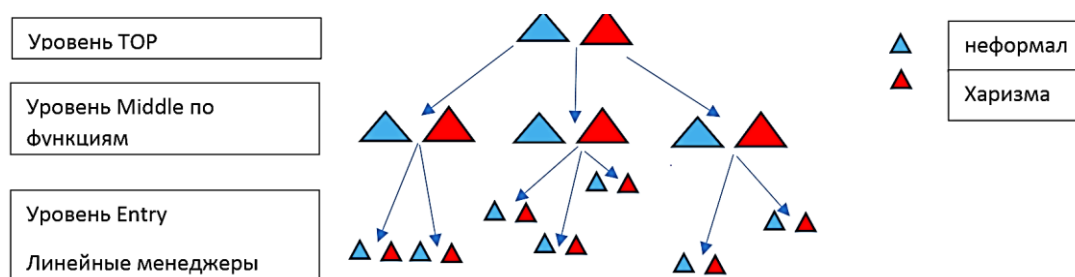


Рис. 1. Структура предприятия по социальным типам и перспективам

Таким образом, можно выявить реальный кадровый резерв и выращивать руководителей подразделений в соответствии с потребностью компании, полностью исключив воздействие личности руководителя на отбор и профессиональную подготовку будущих менеджеров.

Таким образом, создавая такое дерево можно четко спланировать подготовку кадрового резерва и динамику назначений и перемещений. Данная системная модель будет эффективно работать при наличии кадровой стратегии на предприятии и позволит назначать на определенные подразделения функционально и социально эффективный персонал. Необходимо так же помнить слаженность и

возможность психологической совместимости формируемых управленческих пар.

Эффективность пары и доказывал в своих работах Юнг [2; 3] поскольку они взаимодополняют друг друга по архетипам и являются основными командообразующими элементами.

Тема командообразования затронута не зря поскольку она является одной из главных в современных разработках по эффективности управления и коммуникаций. Решение многих производственных и рыночных задач невозможно возложить только на одно функциональное подразделение, возникает естественная потребность комплексного, межфункционального временного объединения для решения конкретных внешних и внутренних проблем. Это связано с высокой турбулентностью рынка, кризисами и высокой степенью конкурентной борьбы на фоне сжимающихся потребностей. Кроме того, большой популярностью начинают пользоваться «кружки качества» и методика управления через размытие границ функциональных подразделений и создание временных рабочих групп, решающих конкретные проблемы.

Основополагающим в этой технологии выстраивания внешних и внутренних коммуникаций будет являться временная рабочая группа, объединяющая нескольких специалистов, которые в интересах решения конкретной проблемы или задачи будут выстраивать коммуникации как внутри компании, так и за её пределами (Cloud communications). Технология временных рабочих групп позволяет быстро и эффективно решать все проблемы и становиться частью корпоративной культуры, поскольку позволяет активно стимулировать персонал и наиболее эффективно использовать его потенциал.

Ярким примером такого подхода является технология Хосин Канри (яп.: 方針管理, англ.: Hoshin Kanri). Технология разработана для максимально эффективной деятельности на рынке (клиентоориентированность) и постоянного внедрения инноваций на всех уровнях управления компанией [4; 5].

Основу модели составляет Х матрица, которая позволяет быстро выстраивать коммуникации и создавать временные команды в зависимости от стратегических и оперативных задач. Задачи разбиваются на оперативные, которые ре-

шают хосин команды, тактические, которые решают команды кайкаку и операционные, которые решают кайдзен команды. Следует отметить, что состав команд может быть самый разнообразный и в команду могут входить специалисты разных уровней управления, а так же и сторонние представители (поставщики, сервисники, дистрибьюторы, Инженеры...) [4; 5].

В качестве основной коммуникационной технологии был избран цикл Деминга. Модель приведена на рис 2.

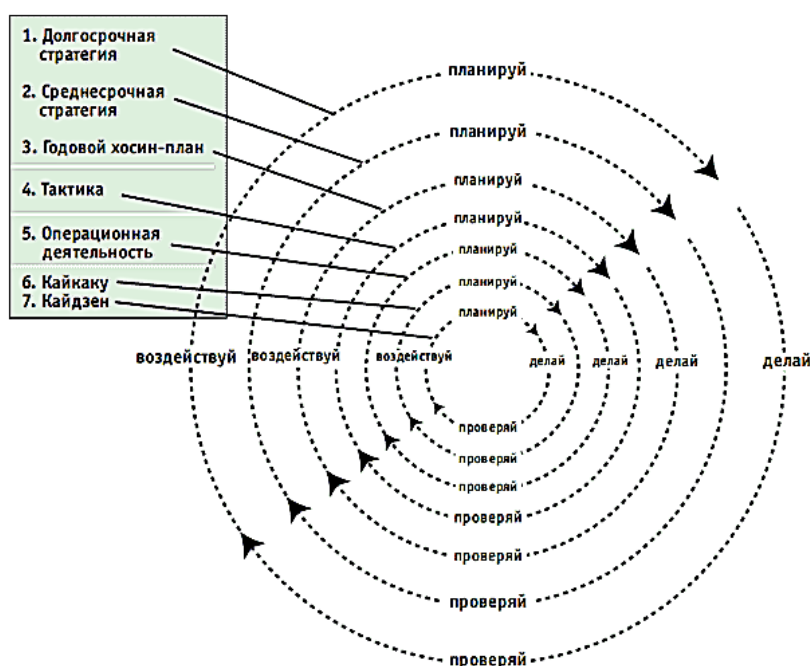


Рис. 2. Система Хосин Канри и циклы PDCA в ней [4; 5]

Система Хосин канри выходит за рамки метода управления и становится на уровень развертывания политики и тем самым автоматически становится частью корпоративной культуры [4; 5].

Кроме того, следует отметить насколько важно чтобы временные рабочие группы эффективно управлялись. С этой целью вышеописанная модель построения управленческих пар по Юнгу так же является неотъемлемой частью корпоративной культуры.

В данной статье рассмотрено только два аспекта развития корпоративной культуры, хотя вопрос разрешения конфликтов может решаться через делегиро-

вание полномочий руководителям временных рабочих групп и созданием межгрупповых хосин команд. Рассмотрение всего комплекса позволит создать гибкую системную модель, включающую внешнюю и внутреннюю политики, стратегию и модель управления предприятием. Таким образом, корпоративна культура «...станет благодатной почвой на которой будет выращен высокий бизнес урожай. (Кениши Тамаи. Университет Токио. Профессор)» [6].

Дальнейшее изучение вопроса корпоративной культуры позволит более комплексно подходить к организации бизнес модели предприятия в сложных современных условиях.

Список литературы

1. C.G. Jung: Gesammelte Werke. 19 Bde., Walter Verlag, Olten/Freiburg, 1960–1983.
2. C.G. Jung: Erinnerungen, Träume, Gedanken. Patmos Verlag, Ostfildern, 17. Aufl. 2011.
3. Jaffé, Aniela (Hg.): Erinnerungen, Träume, Gedanken von C. G. Jung. Walter Verlag, Olten, 1993.
4. Нив Р.Г. Пространство доктора Деминга: Принципы построения устойчивого бизнеса // Модели менеджмента ведущих корпораций / Перев.: Ю. Рубаник, Ю. Адлер, В. Шпер. – М.: Альпина Паблишер, 2005. – С. 18 – 376 с.
5. Управление технологией и инновациями в Японии: Сборник статей, перев. с англ. / Ред. Х. Корнелиус [и др.] – М.: Волтерс Клувер, 2009. – С. 237–512 с.
6. Практика менеджмента. – М.: Вильямс, 2003. – 397 с.

Ильясов Нурлан Галимуллаевич – магистрант Алматы Менеджмент Университета, Республика Казахстан, Атырау.

Ilyasov Nurlan Galimullaevich – master of Business Administration at Almaty Management University, Republic of Kazakhstan, Atyrau.
