**ПЛАН**

**Введение.........................................................................................................................................1**

**I. Понятие «организационной культуры»..............................................................................4**

1.1 Введение в понятие «Организационная культура»........................................................4

**II. Организационная культура и стратегии управления предприятиями.......................7**

2.1. Организационная культура и стратегии фирмы...........................................................7

2.1. Сравнительная характеристика стратегий фирмы с учетом экономической культуры стран Востока и Запада..........................................................................................9

2.2. Основные принципы эксплуатационной системы и финансово-экономические стратегии фирмы....................................................................................................................11

2.4. Цель предприятия и его организационная культура на примере западно-европейской фирмы "Хьюлетт-Паккард"............................................................................14

**III. Организационная культура во внешнеэкономическом сотрудничестве.................18**

3.1. Организационная культура и экономические модели развития микро- и макроэкономических систем................................................................................................18

3.2. Организационная культура во внешнеэкономическом сотрудничестве...................24

3.3. Зарубежный опыт в формировании организационной культуры..............................31

3.4. Культурные особенности в использовании мировых достижений научно-технического прогресса.........................................................................................................34

3.5. Формирование сильной культуры в международных бизнес-коммуникациях........36

**IV. Место и роль организационной культуры в антикризисном управлении предприятием............................................................................................................................ 39**

**V. Организационная культура и стратегическая устойчивость бизнеса: пути капитализации «человеческого потенциала».....................................................................42**

**Заключение.................................................................................................................................50**

**Литература..................................................................................................................................52**

**Введение**

Психологический словарь определяет термин «Организационная культура» следующим образом: «**Организационная культура** - 1) ценности, поведенческие нормы, характерные для данной организации и позволяющие судить о типичном для членов данной организации подходе к решению проблем; проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения; 2) система ценностей, бездоказательно разделяемых персоналом конкретного предприятия, связанных с конечными целями его развития, которая определяет решения, поступки и всю деятельность персонала.» [[1]](#footnote-1)

В общем случае большинство проблем, связа нных с невозможностью добиться каких-либо изменений даже при наличии желания сделать это, связаны с ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ.

Такое значение и роль организационной культуры были осознаны практиками и теоретиками менеджмента не сразу. Тема организационной культуры начала активно обсуждаться с шестидесятых-семидесятых годов XX века. Однако, существенный шаг вперед был сделан в восьмидесятых годах XX века Эдгаром Шейном.

В свою очередь, российская практика консультационной работы с предприятиями организованными на постсоветском пространстве, позволяет выделить следующие важные области, в которых использование методов исследования и коррекции организационной культуры оказалось весьма плодотворным.

1) Упрочение авторитета и власти первых лиц (пример: первые лица были моложе своих подчиненных на 5-15 лет).

2) Преодоление подозрений в отношении первых лиц и создание атмосферы взаимного доверия (подчиненные подозревали, что бизнес был организован на комсомольские деньги или на деньги богатых родителей, в то время, как на самом деле он был организован на личных накоплениях, заработанных честным трудом и на взятый в банке под проценты кредит).

3) Комплексная организационная диагностика с целью выявления слабых мест в организации деятельности (менеджменту необходима объективная независимая комплексная оценка качества своей организационной работы).

4) Преодоление внутренних конфликтов между профессиональными и иерархическими группами в организации, в особенности при внедрении новых технологий и методов работы или реорганизации существующих (грызня между IT и производственниками, между “людьми процента” и “людьми оклада”, между менеджментом и рядовыми сотрудниками и др.).

5) Диагностика различного отношения к бизнесу и способу его ведения представителями разных национальных культур (например, русскими, белорусами и литовцами).

6) Диагностика различий в ведении бизнеса крупными организациями и небольшими организациями (более 2000 человек и 30 человек соответственно) при их взаимодействии друг с другом и выстраивании партнерских отношений.

7) Выявление внутренних конкурентов и раскола в организации (попытки одних учредителей получить большую власть и участие в бизнесе в ущерб другим, отколоть большую часть организации на себя, попытки наемного лица увести бизнес организации на себя или на третьих лиц и т.п.).

8) Реструктуризация организации в саморазвивающуюся и самообучающуюся организацию (рынок поделен, наблюдается жесткая конкуренция, привлечение дополнительных внешних ресурсов маловозможно).

9) Осознание факторов, мешающих росту и развитию менеджеров в организации на всех уровнях – как отдельным лицам, так и управленческим командам. Часто, осознание необходимости работы по оргкультуре приходит к руководству после длительных и регулярных попыток увеличить масштабы деятельности организации и количество работающей в ней людей. В процессе работы с организационной культурой происходит нейтрализация мешающих факторов и актуализация факторов, способствующих росту и развитию.

10) Преодоление кризисов в отношениях между менеджерами и кризисов личного развития (напр., желание собственников изменить распределение доли участия каждого в бизнесе, необходимость личного самоопределения “а о том ли я мечтал, когда создавал -способствовал развитию, вкладывал душу в - эту организацию?”)

Данный перечень является эмпирическим и не претендует на теоретическую полноту описания прикладных возможностей оргкультуры.

**I. Понятие «организационной культуры»**

**1.1 Введение в понятие «Организационная культура»**

Человек составляет основу любой организации, которая и сама создается для человека. Спектр организационной культуры, которую приносит человек в организацию, весьма широк, он определяется уникальностью каждого человека. Чем же объясняется уникальность личности? Каждый человек имеет единственный и неповторимый набор ген. Ген – это единица наследственного материала, ответственная за формирование какого-либо элементарного признака. Совокупность всех ген организма составляет генотип человека. Гены весьма устойчивы и сохраняют свои свойства в нескольких поколениях людей. Генетическая база уникальна для каждого индивида и объясняет некоторые различия людей.[[2]](#footnote-2)

Индивиды, попадающие в круговорот различных сред, субкультур и институтов, могут менять отдельные генные коды временно, постоянно или эпизодически. Эти воздействия оказываются более сильными для одних и слабыми для других. Они действуют в прямых и противоположных направлениях. Влияние на гены оказывают различия в организационном окружении, в системах вознаграждения, дизайне работы, стиле руководства и т. д.

Особенности организационной культуры человека в том, что это функция от индивидуальности личности и окружающей среды. Кроме того, поведение, личность и окружающая среда оказывают взаимное влияние друг на друга.

Строение личности анализируется в различных публикациях в разных аспектах:

1) как непосредственное, независимое непостоянство. В основе поведения стоят наиболее приоритетные личные интересы, не совпадающие с приоритетами интересов организации;

2) как индикатор изменений. Индикатор меняет силу или направление влияния, которое независимое изменение оказывает на зависимое. Реакция подчиненного на управленческие воздействия в формальной или неформальной организации служит обратной связью, которая может усиливать или ослаблять характер влияния;

3) как зависимые изменения. Длительное нахождение под влиянием сильных организационных сил оказывает влияние на изменение людей. Личность близка к преувеличенному стереотипу; так, например, когда человек длительное время вынужден придерживается строгих правил, формируется расположенность к ним;

4) как часть динамической системы взаимных влияний. Влияние окружающей среды может впоследствии существенно отразиться на поведении человека в положительном или отрицательном направлении. Люди, которые осуществляют большее саморуководство и гибки интеллектуально, более склонны искать и достигать высоких уровней самосовершенствования в естественном развитии набора ген.

На организационную культуру человека оказывают влияние привычки и склонности, потребности и интересы, политические взгляды, профессиональные интересы, моральные ценности, темперамент.

Стабильной, постоянной чертой характера человека является упрямство. Одни люди более упрямы, чем другие. Можно ли измерять этот или другой параметр личности? На сегодняшний день еще нет единиц измерения, но можно оценить их проявление в сравнении с другими людьми.

Наиболее часто для оценки личностных особенностей используется *метод самоотчета по вопросам анкеты* и *ее экспертная оценка.* Вопросы анкеты могут быть следующего плана:

Чувствуете ли вы необходимость окончить читать какую-либо книгу, как только вы начали ее читать?

Если ваше занятие чем-либо прервано, возвращаетесь ли вы к нему быстро или в зависимости от интереса к нему?

Раздражает ли вас ситуация, когда вам приходится отложить начатое дело?

Важнейшая черта личности – честность и порядочность, которые имеют значительный диапазон проявлений. Полагают, что человек, который проявляет большую честность при уплате подоходного налога, будет также более честен при сдаче экзаменов, заполнении заявления о приеме на работу, при игре в карты.

ОК (организационная культура) человека базируется на следующих качествах личности:

позитивная реакция на лиц, имеющих власть. Власть – обязательное явление в организациях. Чтобы работать эффективно, руководитель должен иметь подход к личности во избежание отрицательной реакции на тех, кто имеет власть. Личность должна уважать власть как обязательный атрибут руководства;

желание конкурировать. Ограниченные ресурсы – обычное явление в организации. Работники на всех инстанциях должны конкурировать с другими аналогичными работниками в нахождении наилучшего решения в распределении ресурсов: персонала, материалов, бюджета, оборудования. Конкуренция может проявляться при продаже продукции, переговорах, лоббировании, дебатах;

умение убеждать. Роль личности требует, чтобы человек часто выражал свои мысли, выступал публично. Он должен быть убежден в своих идеях и мнениях, это дает возможность к проявлению влияния;

стремление играть роль неформального лидера. Личность должна стремиться выделяться среди других в различных сферах деятельности. Человек должен играть роли. Чем больше ролей может освоить личность, тем выше ее уровень организационной культуры;

терпимость к рутинной административной работе. Позиции управления любого ранга требуют, чтобы человек уделял определенное внимание подсчетам, бумажной работе, представительским функциям, прочтению корреспонденции и ответам на нее и телефонные звонки. Человек может быть недоволен такими обязанностями, но должен воспринимать их как необходимую обязанность. Проявлением отрицательного состояния личности может быть фрустрация, т.е. стойкая дезорганизация сознания и поведения человека (спонтанная агрессивность), которая наступает при длительных репрессиях на базовые потребности человека. Состояние фрустрации преодолевается только с помощью психологов.

Сформировать позитивный набор качеств можно, обучаясь этому.

Однако существует набор ограничительных ситуаций, препятствующих достижению этой цели. Среди них:

неизменность межличностного окружения человека и социальных групп, обязанность соблюдения определенных правил поведения, низкий устойчивый уровень культурного окружения людей и социальных групп, особенности географической среды.

**II. Организационная культура и стратегии управления предприятиями**

**2.1. Организационная культура и стратегии фирмы**

Из международной практики известно, что порой правильные и семи собой напрашивающиеся стратегии и мероприятия фирм отвергаются или не получают распространения, поскольку они "чем-то" не подходят предприятию. Как правило, это связано с организационной культурой. Это объясняется тем, что существующая организационная культура в данном случае приходит в противоречие со структурой, системами и людьми, с помощью которых новая стратегия должна рассматриваться на практике. Поэтому, прежде чем принимать новую стратегию, необходимо определиться, вписывается ли он в существующую культуру фирмы, если нет, то оправдан ли будет риск принять ее и соответственно изменить культуру.

Рассмотрим такую взаимосвязь на конкретном примере.[[3]](#footnote-3).

Крупный международный банк в Германии разработал новую стратегию для инвестирования сделок с зарубежными банками-корреспондентами. Она предусматривает:

а) торговлю иностранной валютой;

б) эмиссию займов;

в) выделение и инкассо аккредитивов.

В интересах успеха дела необходима координация деятельности многочисленных зарубежных филиалов банка с трансакциями банков, имеющих свои резиденции в Нью-Йорке и Лондоне.

Клиенты ожидают немедленной реакции на свои запросы и пожелания. Для этого нужен персонал с высокой квалификацией, который может на соответствующем уровне поддерживать контакты с клиентами.

Стратегический план международного отдела банка предусматривает следующие изменения:

1. В структуре:

а) создать в штаб-квартире организационную единицу, занимающуюся только рынком зарубежных банков-корреспондентов (ранее вопросы сделок вели начальники международных групп по определенным географическим отделам);

б) учредить матричную структуру управления для координации новой единицы и международных групп;

в) значительные полномочия у начальников групп передать новому руководителю структурной единицы;

г) создать смешанную команду из людей центра и филиалов с целью улучшения денежных трансфертов.

2. В системе:

а) улучшить взаимодействие с другими банковскими подразделениями;

б) создать соответствующую информационную систему;

3. В персонале:

а) усовершенствовать и расширить контакты с клиентами;

б) сделать новое организационное подразделение привлекательным для представителей верхушки и лучших специалистов.

Для того, чтобы реализовать данную стратегию необходимо было рассмотреть ее соответствие с культурой банка. Что представляла собой до этого культура фирмы? Она характеризовалась следующим:

* деятельность начальников международных групп соответствовала феодалам (распоряжалась почти всем по своему усмотрению до тех пор, пока это приносило им доход);
* присутствовало стремление к быстрому успеху;
* планирование и принятие решений приходило неупорядоченно (от случая к случаю) и зависимо от людей, принимающих эти решения;
* у подчиненных проявлялась боязнь риска и это явление прогрессировало;
* в принятии решений о ссудах участвовало такое большое количество инстанций, что трудно было назначать ответственных;
* неверно понимаемая коллегиальность не позволяла осуществлять контакты открытыми и честными;
* монополия на информацию оберегалась и злоупотреблялась для того, чтобы держать противников под контролем;
* повсеместно имело место распространенное приспособленчество и беспринципность.

Для принятия окончательного решения о стратегии, необходимо было проведение анализа на ее соответствие существующей культуре. Для проверки совместимости ставились следующие вопросы:

а) в каком объеме изменяются ключевые задачи и имеющиеся стабильные контакты и отношения?

б) какова степень приспособляемости культуры?

в) в какой степени руководство обладает способностями произвести перемены?

У большинства руководящего состава отсутствует опыт и способность для начала и осуществления стратегических процессов, связанных с изменениями, поэтому даже незначительные изменения связаны с неизмеримо большим риском, обусловленным культурой.

**2.1. Сравнительная характеристика стратегий фирмы с учетом экономической культуры стран Востока и Запада**

С целью глубокого понимания особенностей проявления экономической культуры в стратегиях фирм Востока и Запада, следует обратиться к таким представителям наиболее развитых стран, как Япония и США, имеющих ярко выраженные специфические отличия в формировании экономической культуры. В таблице 4 приведен иллюстрированный материал сравнительных характеристик стратегий фирм, представляющих эти страны

Сравнительная характеристика стратегий фирм Японии и США с учетом фактора экономической культуры

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Nп/п | США | Япония |
| 1. | Определенность в широкой области | 1. Указания о направлении действий при широкой свободе их интерпретаций со стороны служащих |
| 2. | Динамичное развитие капитала и эффективное использование ресурсов | 2. Широкая и долгосрочная программа экономии ресурсов |
| 3. | Акцент на финансовые ресурсы; производственная политика рассчитана на короткий срок | 3. Акцент на человеческие ресурсы; долгосрочные программы- основа обеспечения стабильности компании |
| 4. | Каждое отделение самостоятельно несет ответственность за риск | 4. Уменьшение риска осуществляется путем развертывания широких внутрифирменных связей |
| 5. | В производственной стратегии используются возможности конкуренции | 5. В производственной стратегии используются возможности конкуренции |

Рассмотрим более подробно представленные в таблице 4 характеристики стратегий фирм и их отличительные особенности.

1. Высшее руководство в США само проводит анализ экономической обстановки. В отличие от них, в Японии высшее руководство лишь определяет общее направление такого анализа и предоставляет эти сведения низовому уровню для проведения анализа.

2. Японские компании в отличие от американских редко стремятся расширяться за счет покупки других компаний, принадлежащих к растущим отраслям бизнеса, или посредством избавления от отделений, которые развиваются недостаточно динамично.

3. Поскольку японские компании в первую очередь думают о внутренних источниках развития, они обращают на процесс экономического роста больше внимания, чем американские. И, несмотря на то, что средний темп роста может быть ниже за счет сохранения нединамично развивающихся финансов, моральный дух в этой ситуации будет высок, а это по мнению руководителей японских фирм приведет к положительным результатам.

4. В Японии предметом особого внимания является увеличение объема продаж. Менеджеры, в частности, заботятся об активизации человеческих ресурсов даже больше, чем о движении денежных средств. Диверсификация при этом оказывается возможной благодаря временному игнорированию краткосрочных целей даже в том случае, когда кажется, что компания действует нелогично.

Американские же компании, в отличие от первых, вкладывают больше средств в исследования, совершенствование продукции.

5. Японские компании обращают особое внимание на производственный процесс, и стратегиям, направленным на совершенствование производственных операций, отдают большее предпочтение.

6. Вместе с тем, в обеих странах компании в ходе своего роста используют все более и более связанные с риском (венчурного типа) производственные стратегии.

В сравнении стратегий американских и японских корпораций полезно выделить две их типа: (ч) - основанный на человеческих отношениях и (с) - стратегический тип . При этом два других типа стратегии - венчурный и бюрократический, который следует определенным устойчивым принципам - существуют внутри (ч) и (с). Способ, каким менеджеры противостоят изменениям экономической конъюнктуры, обуславливают необходимость тех или иных незначительных усовершенствований стратегии, но основные черты ее остаются неизменными. Таким образом, стратегическое управление в Японии не предусматривает составления правил распределения капитала, как это делается в США. Напротив, правила распределения капитала естественным образом развивается в самой организации и компания лишь ждет более четкого развертывания тенденций - тогда правило совершенствуется и определяется его содержание.

**2.2. Основные принципы эксплуатационной системы и финансово-экономические стратегии фирмы**

Основные принципы эксплуатационной системы и финансово-экономические стратегии фирм в значительной мере зависят от экономической культуры стран (регионов) в целом и от корпоративной культуры в частности. Интересным в этой точки зрения является опыт Японии и японских фирм, значительно отличающихся в этом плане от Западной Европы и США, где имеется много сходного.

Общая эксплуатационная система широкого принимаемая в японской промышленности, может быть определена, как "эксплуатация через деятельности малых групп .

Она включает пять принципов, по которым осуществляется ее реализация:

(1) организованность; (2) опрятность; (3) чистота; (4) чистоплотность; (5) дисциплина. О том, как в условиях ОЭС выполняются эти принципы, можно судить по тому, что посетителям предприятий, построенных 20 лет назад, кажется, что они побывали на новом заводе (в такой чистоте содержатся оборудование и рабочие места).

Эта система направлена на исключение потерь и минимизацию недоделок и дефектов в работе, способствующие росту эффективности и, соответственно, получению достаточной прибыли. Общая эксплуатационная система (ОЭС) представляет собой следующее:

а. Она нацелена на максимизацию эффективности использования оборудования (повышает эффективность всех его видов).

б. Организует общую систему эксплуатационного обслуживания, охватывающую весь жизненный цикл оборудования.

в. Вовлекает в систему весь персонал от руководящих работников до рядовых рабочих.

г. Охватывает все подразделения (проектирование, использования, обслуживания и т.д.);

д. Обеспечивает систему эксплуатационного обслуживания рычагами гибкого управления, т.е. через деятельность малых групп.

Перейдем теперь к рассмотрению сущности финансово-экономической стратегии фирм Японии и их отличительных особенностей от западных.

Наибольшую долю в японских фирмах составляют следующие финансовые стратегии:

1. Стабилизация структуры капитала путем выпуска акций по существующей цене или конвертируемых облигаций по существующей цене - около 44 %. Здесь следует пояснить суть некоторых понятий. Так, в частности, что понимается под конвертируемыми облигациями? Прежде всего, это средство финансирования. Они представляют собой облигации, которые будут обращены в обычные акции. Следовательно, они имеют такие же действие, как отсроченное финансирование при помощи обычных акций. При этом прибыли, ожидаемые вкладчиками капиталов и компаниями, занимающимися плавающими облигациями превращают плавающие конвертируемые облигации в более привлекательный и выгодный метод.

2. Особый упор на перераспределенную прибыль с одновременным ограничением капиталовложений - около 17 %.

3. Активизация выпуска иностранных облигаций и диверсификация финансирования - 10.5 %. Здесь необходимо отметить ото факт, что значительная доля данной стратегии фирм объясняется тем, что японские финансовые законы и правила слишком жестки, чтобы допустить выпуск облигаций на японском внутреннем рынке. Поэтому многие фирмы идут на то, чтобы выпускать облигации на зарубежных рынках, т.к. тамошние правила относительно свободные.

4. Использование банковских займов с целью быстрого роста - чуть более 4 %.

5. Осуществление политики управления без задолженностей. (Эта стратегия в общем объеме даже несколько выше предыдущей и составляет около 8 %).

Имеется и ряд других стратегий, здесь лишь представлены те, которые составляют наибольшую долю в общей их массе.

Важное значение в финансово-экономической стратегии фирмы играет политика капиталовложений по сохранению жизнеспособности фирмы. рассмотрим, как это происходит в японских организациях.

Известно, что если один человек по договору с другими выполняет работу, то говорят, что их взаимоотношения строятся на агентских или на посреднических принципах. Агентские принципы обнаруживаются и в иерархии компаний - между работодателем и служащим, а также между кредиторами и заемщиками при финансировании компании. Если финансовый институт (кредитор) выступает во взаимоотношениях в главной роли, т.е. роли доверителя, то компания считается агентом. если какая-нибудь компания контролируется владельцем, что владелец является доверителей, а управляющие - посредниками или агентами.

Вместе с тем, когда финансовое учреждение предоставляет средства компании, управляющие, являющиеся посредниками, не обязательно работают только над тем, чтобы увеличить прибыль доверителя. Следовательно, если доверитель хочет, чтобы посредники или агенты работали на его выгоду, он должен найти надлежащий стимул или проверять деятельность посредников.

В дополнение к этому, стоимость проверки в агентских отношениях представляет собой стоимость, связанную с разницей мотивации или целью доверителя и посредников.

Например, хотя максимизация благосостояния для акционеров и бизнеса в целом считается по существу унифицирующим фактором, существование задолженностей будет нарушать гармонию отношений между акционерами и владельцами, что ведет к разделению целей двух сторон.

Как же проводится политика капиталовложений?

При низких темпах экономического роста средний доход в целом невелик. Однако, это не означает, что структура спроса и предложения всей экономики имеет тенденцию часть несовместимой при сравнении с высоким темпом экономического роста. Здесь следует не пренебрегать одним важным фактором, который существует внутри компании и связан со второй агентской стоимостью, определяемой следующим образом :

V = Va + Vg,

где: Va - стоимость реального основного капитала;

Vg - дисконтированная стоимость.

Согласно этой формуле можно утверждать следующее:

Когда время t = 0, Va - существует за счет неординарного капиталовложения, когда t=1, необходимо решиться, стоит или не стоит инвестировать сумму (I).

Если сумма должна инвестироваться, дисконтированная стоимость (Vg) будет вкладываться во время t=1. Следовательно, стоимость капитала компании состоит из V(т.е. Va + Vg). Теперь независимо от того, когда наступит срок погашения задолженностей - до или после принятия решения об инвестировании, должно начаться погашение долгов (P) владельцами облигаций. (А) и (В) являются случаями, при которых сроки погашения долгов наступают до и после принятия решения о капиталовложениях. (S) означает состояние естественного окружения, и компания производит капиталовложения после изучения природного состояния.

В случае (А), если текущая стоимость прибыли от капиталовложения (Vs-I) положительна, инвестиция возможна. Однако, в случае (В), и подлинная ценность акции или облигации, и стоимость погашения долгов будут удерживаться из (Vs). До тех пор, пока результат ее станет положительным, инвестицию производить нельзя. Следовательно, даже если (Vs>I) или (Vs<I<P) капиталовложение отыграется.

Иными словами, решение о новом капиталовложении не принимается без рассмотрения остатка непогашенной задолженности, а вопрос о капиталовложении с положительной чистой дисконтированной стоимостью решается далеко не автоматически.

**2.4. Цель предприятия и его организационная культура на примере новгородской фирмы ЗАО"Зоммер-Новтрак"**

Рассмотрим на конкретном примере, как формируются цели предприятия с учетом сложившейся его организационной культуры .

Известно, что успехи предприятия возникают в результате взаимодействия всех сотрудников, преследующих общие предпринимательские цели. При этом они должны быть реальны, пониматься каждым сотрудником и отражать основной характер предприятия.

Для достижения целей предприятия, должны быть созданы следующие основные предпосылки:

1. Во всех отделах предприятия должны работать творчески активные сотрудники. Сотрудник при этом должен стремиться к новым и лучшим результатам, а для этого постоянно повышать свой уровень подготовки.

2. Руководители должны быть не только сами мотивированы, но и должны изыскивать возможность вдохновить своих сотрудников на достижение целей предприятия.

3. Предприятие должно преследовать свои цели в полном объеме. При этом сотрудники всех отделов должны действовать исключительно на основе общепринятых правил ведения дел и этот принцип должен передаваться от поколения к поколению.

4. Максимум эффективности и пользы будет достигнуто, если все отделы предприяти совместно будут работать ради общей цели. При этом, сотрудники должны сами иметь возможность определенных для их сферы ответственности договорных целей.

В данном случае речь идет о следующих целях:

1. Прибыль. "Мы хотим получить достаточную прибыль для финансирования роста нашего предприятия и получения средств, которые потребуются нам для осуществления других наших целей". Это цель предприятия в отношении прибыли. Как предполагается осуществлять достижение поставленной цели? данная форма для этого предполагает следующее:

* длительное время, прибыль должна являться абсолютной величиной изменения для оценки потенциала предприятия;
* большая часть прибыли должна реинвестироваться;
* начисление процентов с капитала должно почти соответствовать степени роста капитала, при этом рост оборота не должен быть выше, чем начисление процентов с капитала;
* от всех подразделений предполагается, что они финансирую сами себя;
* кто хочет расти, тот должен вкладывать прибыль в производство;
* реинвестированная прибыль должна быть основаны источником капитала;
* каждый продукт должен приносить прибыль и с точки зрения покупателя, стоить свои денег;
* необходимость достижения прибыли не может быть отложена на завтра, т.к. прибыль должна быть вложена в производство сегодня;
* за прибыль должны отвечать все.

2. Клиенты. "Наши продукты и услуги должны полностью соответствовать высоким запросам нашего клиента по качеству и пользе. Только так мы сможем выиграть и удержать доверие клиента". Реализация данной цели предполагает следующее:

* отношения с клиентами должны устанавливаться на длительное время;
* ответственность по отношению к клиенту должна состоять из превосходного продукта в превосходном исполнении в сочетании с превосходным обслуживанием;
* различные группы, занимающиеся реализацией продукции, должны тесно сотрудничать друг с другом при обслуживании одних и тех же клиентов, не конкурировать между собой;
* важен единый имидж компании.

3. Сфера деятельности. "Мы хотим своими силами обосноваться на наших традиционных рынках и только тогда перейти к другой сфере деятельности, когда это будет соответствовать нашим основным целям"

Достижение этой цели предполагает проведение следующих мероприятий:

* развитие предприяти в двух направлениях: постоянном создании новых продуктов для рынков, где имеется у фирмы солидная позиция, и распространении технологии на новые рынки, родственные традиционным;
* разработку новейших диалоговых систем;
* распространение своего влияния на новые сферы и рынки только тогда, когда:

а) это соответствует цели предприятия;

б) можно внести существенный вклад в развитие отрасли;

в) имеется технология для разработки действительно инновационных и пользующихся спросом продуктов;

г) имеются возможности недорого изготавливать эти продукты и с выгодой их продавать.

4. Рост. "Наш рост должен ограничиваться только нашими доходами и нашими способностями разрабатывать и производить инновационные продукты, которые соответствуют фактически потребностям клиента". Достижение данной цели предполагает следующее:

рост ради роста не нужен, поэтому мотивы его должны быть таковы:

а) рынки, на которых работает фирма быстро растут и остановка означала бы для нее потерю площади;

б) рост важен, чтобы привлекать и удерживать высококвалифицированных сотрудников.

5. Наши клиенты. "Все сотрудники должны разделять успехи предприятия, в которые они внесли вклад. Их рабочее место должно обеспечиваться им на основе их вкладов. Их индивидуальные достижения должны признаваться и это должно им помочь получить от работы чувство собственной значимости и личное удовлетворение".

Эта цель может быть достигнута в результате реализации следующих мероприятия:

* внимание к индивидуальности каждого должно стать одной из составных частей политики предприятия;
* каждый должен быть убежден в единстве мотивов всех сотрудников;
* менеджмент должен заниматься поиском понимания и оказания помощи сотрудникам;
* должен иметь место широкий план участия в прибылях для всех сотрудников;
* затрата должна стать фактором поддержания уровня, а не система стимулов будущего. При этом должны проводиться дополнительные варианты, например, за инновационное достижение сотрудник получает акцию-опцион фирмы, страхование и т.д.;
* сотрудники должны получать признание, в котором они нуждаются и которое они заслуживают.

6. Стиль руководства. "Мы хотим способствовать инициативе и творческим силам наших сотрудников, при этом мы представляем каждому широкое поле действий при достижении ясно определенной цели предприятия".

Эта цель предполагает следующее:

руководство путем согласования целей должно пониматься как двусторонний процесс: т.е. руководство должно быть уверено, что каждый сотрудник понимает указанные сверху цели и исходящие из них непосредственно относящиеся к нему согласованные цели. Сотрудники при этом должны быть заинтересованы в своей работе.

7. Общественная ответственность. "Мы хотим выполнить наши социальные обязательства, при этом для каждой страны и каждой общности, где мы работаем, представляем экономическую, духовную и социальную ценность". Достижение этой цели предполагает следующее:

* улучшение окружающей Среды, в которой живем;
* присутствие данного предприятия для каждой общности должно быть преимуществом;
* строительство объектов предприятия должно быть таким, чтобы ими могла гордиться общность;
* сотрудники предприяти, как и вся общность, должны работать в группах, церквах, школах, городских и благотворительных учреждениях;
* осознание общественной ответственности должно быть на национальном уровне.

**III. Организационная культура во внешнеэкономическом сотрудничестве**

**3.1. Организационная культура и экономические модели развития микро- и макроэкономических систем**

Переход России к рыночной экономике вызывает необходимость переориентации ее на новую философию хозяйствования, базирующуюся на принципах маркетинга, конкуренции и предпринимательства, гибкой и эффективной системы управления. Вместе с тем, успех такого реформирования экономики не возможен без учета культуры ее организации на всех уровнях и во всех ее звеньях хозяйствования, начиная от государства, региона, отрасли и кончая отдельным структурным образованием (предприятия, фирмы и т.п.) и его структурных подразделений, организационная культура которых представляется как субкультура в общей организационной культуре фирмы.

Для выработки эффективных решений в области международных коммуникаций культурно-экономический аспект приобретает наиважнейшее значение, если не сказать большего, о чем уже отмечалось в предыдущей главе при раскрытии роли и значения культуры организации международных коммуникаций.

Любое экономическое образование как на макро-, так и микроуровне функционирует по определенной экономической модели. В основе этой модели, наряду с другими определяющими факторами, лежит экономическая культура, базирующаяся на общей культуре региона, страны и т.п. Лишь при условии учета этого важнейшего фактора можно создать эффективную экономическую модель, реализация которой на определенном уровне даст возможность достичь наивысших экономических результатов и наооборот, неприемлемая экономическая модель с позиции организационной культуры не только не будет способствовать прогрессивному развитию экономической системы, но даже будет оказывать негативное воздействие, приводящее к ее разрушению. Не случайно ряд экономических моделей, заимствованных российским Правительством поочередно в США, Швеции, а в последнее время - Китае, хорошо зарекомендовавшие себя в соответствующих странах, не нашли и не находят эффективного применения в условиях нашей страны, в отечественных производственно-хозяйственных системах, т.к. они (модели) не учитывают специфических особенностей существующей культуры.

Показательным примером данного обстоятельства, являются экономические модели, разработанные в свое время для возрождения экономики Германии и Японии после второй мировой войны. Так, в процессе возрождения экономики Германии американцы, предложившие соответствующую экономическую модель, учли не только специфику временного состояния страны, но и национальной культуры, что позволило быстро поднять экономику страны и выйти ей на передовые рубежи.

То же можно сказать о Японии. Хотя там, в самом начале восстановления экономики, предполагалась американская экономическая модель в "чистом" виде. Однако, вскоре стало понятно, что она должна быть изменена с учетом специфики страны, ее национальных, традиционных и культурных особенностей. Такая корректировка модели и последующая ее реализация позволила выйти стране из развалин и быстро начать свое экономическое развитие.

Таким образом, объективная реальность свидетельствует о том, что в основе концепции формирования экономической модели производственно-хозяйственных систем на любом уровне и в любом структурном звене должен лежать нетиповой подход, базирующийся на экономико-организационной культуре системы с учетом маркетинговой ориентации.

Необходимость такого подходя обуславливается прежде всего тем, что экономико-организационная культура, характеризующаяся комплексом взаимодействующих факторов, включающих в себя опыт прошлого и настоящего, структурные характеристики, правила и нормы хозяйственного поведения конкретной экономической системы, является основополагающей и определяющей базой формирования любой экономической системы. При этом, отрицание принципа однозначности при разработке экономических моделей согласно указанному подходу обуславливается тем, что не может быть как единой экономической модели, приемлемой для всех без исключения стран с единой целенаправленной (например, рыночной ориентации) системой, так и для отдельных регионов страны (если они или она - страна не является национально-регионально единой в культурном отношении), и отдельных производственно-хозяйственных структур, которые отличаются под воздействием своей организационной культуры индивидуальностью и спецификой функционирования. В противном случае такие модели вступают в противоречие с экономическим законом необходимого разнообразия, согласно которому каждая система должна быть разнообразна, чтобы реагировать на разнообразные воздействия внешней и внутренней среды. Дело в том, что экономический "организм", даже с учетом определенной специфики функционирования, как и человеческий организм, наряду с общими, обладает отличительными особенностями, отражающими "характер" поведения каждой конкретной экономической системы. Поэтому разрешение проблемы формирования и реализации экономической модели хозяйствования необходимо осуществлять дифференцированно как на макроуровне, в отношении отдельных стран (регионов), так и на микроуровне, в отношении конкретных организаций (предприятий, фирм) с учетом сложившейся в них экономико-организационной культуры и тенденций ее развития.

Учитывая указанные обстоятельства, как показывают проведенные исследования в данной отрасли, шведская экономическая модель хозяйствования, например, более приемлема в своей основе Северо-Западному региону нашей страны и, в первую очередь, г. Санкт-Петербургу, Новгороду и Пскову, а также отдельным регионам Западной Сибири, экономико-организационная культура которых в некоторой степени схожа. Приоритет в такой культуре отдается качеству жизни и заботе о слабом, что свидетельствует о "женском" ее начале по теории голландского исследователя Г. Хофстеда . Носители такой культуры отличаются высокой степенью индивидуализма, они держатся вблизи своих лидеров, их постоянно одолевает чувство неуверенности и т.д. И в этом они совсем не похожи, в частности, на немцев или американцев. Последние, хотя тоже индивидуальны, гораздо дальше находятся от своих лидеров, им нужны жесткие структуры, они неохотно воспринимают неопределенность, напористы в достижении поставленных целей, являются носителями "мужского" начала в экономической культуре. Определенная схожесть в этом плане свойственна экономико-организационной культуре таких регионов нашей страны, как г. Москве, Центру Урала и Забайкалью и др., которым соответственно в большей степени ближе американская или немецкая экономические модели. Иными словами, экономическая модель хозяйствования, приемлемая для регионов Северо-Запада, может оказаться несостоятельной и недейственной в г. Москве, Среднем Поволжье или на Кавказе только в результате различий и несоответствий в экономико-организационной культуре. Данное обстоятельство в полной мере касается и отдельных производственно-хозяйственных структур, расположенных в соответствующих регионах. Каждая организация (предприятие, фирма) должна разрабатывать и принимать своей кодекс деловой культуры организации производственно-хозяйственной деятельности, где должны быть отражены характерные для нее отношения к законности, к качеству выпускаемой продукции, к финансам и производственным обстоятельствам, к распределению деловой информации, к рабочим и служащим фирмы и т.д., и на этой основе должна строиться вся ее деятельность. Таким образом, основополагающая и определяющая роль экономико-организационной культуры в экономических моделях производственно-хозяйственных систем сказывается и на выборе организационной формы хозяйствования, формировании в них соответствующих систем управления и обосновании организационных структур в этих системах. Если, к примеру, организация (фирма) относится к крупному бизнесу со слабой организационной культурой, в которых превалирует "женское" начало, демократический стиль управления, коллегиальность в принятии управленческих решений и другие свойства данной культуры, то ей (организации) в первую очередь будут приемлемы акционерная форма хозяйствования и матричный тип организационной структуры управления . (В таблице 1 представлены в сводной форме резюмирующие результаты научных исследований по выбору и обоснованию организационных форм хозяйствования и структур управления предприятий (фирм) в зависимости от принятой в них организационной культуры).

Не менее важное значение имеет учет экономико-организационной культуры при создании международных, транснациональных и совместных компаний, где должны быть соблюдены схожесть соответствующих организационных культур или приведение их в необходимое соответствие для успешного и эффективного функционирования указанных структурных образований. В противном случае, не учет данного обстоятельства может привести к деструктивности в их деятельности и низкой отдаче. Неслучайно, как показывают исследования, более преуспевающими и надежными оказываются совместные предприятия, образованные с учетом экономико-организационных культур тех производственно-хозяйственных систем, на базе которых они создаются (российско-японские, - китайские или- корейские СП на Дальнем Востоке и в Восточной Сибири, российско-шведские, -голландские СП в Северо-Западном регионе России и т.п.).

Наконец, представленный выше концептуальный подход по формированию экономической модели производственно-хозяйственных систем предполагает необходимость учета в его основе маркетинговой ориентации. Это означает, что в условиях переходного периода к рынку (присущего нашей стране), и уж тем более в условиях развитых рыночных отношений, экономическая модель производственно-хозяйственных систем любого уровня

**Таблица 1**

Организационные формы хозяйствования и структуры управления предприятий с учетом организационной культуры

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| N п/п | Тип организационной структуры управления | Организационные формы хозяйствования  | Тип бизнеса | Сильная\* культура Слабая культура\*\*  |
| 1. | Линейный | Индивидуально- частная | Малый | + -  |
| 2. | Функциональный | Арендная, лизинговая  | Малый, средний | - + |
| 3 | Линейно-штабной (дивизионный) | Арендная,   лизинговая, государственная | Средний | - + |
| 4. | Линейно-функциональный | Арендная, лизинговая, индивидуально - частная, государственная  | Средний | +- |
| 5. | Матричный | Акционерная  | Средний, крупный | - + |
| 6. | Сетевой | Акционерная  | Средний, крупный  | - + |

\* - "мужское" начало, авторитарный стиль, жесткость управления, материальные ценности и т.п.

\*\* - "женское" начало, демократический стиль, коллегиальность управления, социальные ценности и т.п.

(страны, региона, предприятия и т.д.) должна строиться таким образом, чтобы ее реализация предполагала развитие лишь тех производств и услуг, на которые имеется (или будет иметься в ближайшем будущем) соответствующий спрос (со стороны других стран, регионов, предприятий, отдельных индивидуумов и общества в целом). Иными словами производственно-хозяйственная система независимо от ее уровня должна производить лишь то, что требуется на соответствующем рынке, и строить в связи с этим свою деятельность так, чтобы быть конкурентоспособной с другими аналогичными системами и иметь достаточные доходы для ее развития и постоянного роста материального и духовного уровня общества.

Перечисленные характеристики представленной концепции отличаются динамизмом и по своим качественным параметрам должны иметь постоянную тенденцию к возможным изменениям, обусловленным воздействием внешней и внутренней среды на функционирование производственно-хозяйственных систем. Таким образом, экономическая модель производственно-хозяйственной системы не должна быть раз и навсегда принятой в окончательном виде. Она должна периодически анализироваться в связи с успехами или неудачами в процессе ее практической реализации и в случае необходимости перестраиваться в соответствии с изменяющимися требованиями к деятельности конкретной производственно-хозяйственной системы.

**3.2. Организационная культура во внешнеэкономическом сотрудничестве**

В настоящее время независимо от специфики экономических моделей, о которых речь шла выше, набирают ход процессы стандартизации всех аспектов развития, как отдельных регионов одной страны, так и мирового сообщества в целом. Это касается и культуры образа жизни, средств транспорта, связи и др. При этом все большая интеграция экономик разных стран в единые мировые системы (создание Единой Европы, различных всемирных организаций и т.п.), ускоряют эти тенденции. Так, например, демографические и культурные факторы, определяющие потребности и нужды потребителей, все в большей степени становятся однотипными во всем мире. И независимо от того, что специфические отличия остаются и будут оставаться, в глобальном масштабе они постоянно стираются. Вследствие этого компаниям приходится решать комплекс противоречивых проблем: или проводить индивидуализированный маркетинг на различных сегментах рынка, или пытаться для ряда (или для всех) сегментов осуществлять стандартизированный глобальный маркетинг. При этом, следует отметить, что использование первого подхода более характерно для международных фирм. Концепция же глобального стандартизированного маркетинга является основополагающей для транснациональных компаний.

Для того, чтобы компания могла носить название "транснациональная", необходимо, чтобы выполнялись следующие условиях:

а) стандартизация деятельности компании в масштабах всего мира или большинства стран;

б) рассредоточение производственных и торговых подразделений по разным странам;

в) стратегия должна базироваться на утверждении, что нужды потребителей в разных частях света, имеют между собой больше сходств, чем различий.

Таким образом, данная компания рассматривает рынки всех стран, где она ведет свою деятельность, как одинаково важные, не делая различий между рынками страны своего "происхождения" и рынками зарубежных стран. При этом, функциональная деятельность такой компании рассредоточена по различным странам, т.е. исследования и разработки, закупки сырья и материалов, производство и прочие функции могут располагаться в разных странах, там, где данная функция выполняется с минимальными издержками.

Что же касается стратегии, то она в таких компаниях призвана отражать сходства в потребностях, т.к. это является условием получения максимально возможной прибыли путем глобальной стандартизации деятельности.

Кроме того, стандартизация должна распространяться также на всю функциональную деятельность компании, включая сам товар, его производство, концепцию рекламы и т.д. Здесь, однако, необходимо подчеркнуть, что адаптация комплекса маркетинга транснациональной компании производится только в случае полной невозможности принимать какой-либо конкретный элемент стратегии глобального маркетинга на отдельном рынке. Так, чаще всего по культурным причинам, например, возможно и должно иметь место изменение в названии торговой марки вследствие того, что исходное название неблагозвучно оказывается на языке конкретной страны. (Например, единая реклама в свое время по выпуску и реализации ножек "Буша" оказалась не совсем, если не сказать большего, подходящей для некоторых стран - Китай, Иран - содержательная часть которой носила в переводе для них оскорбительный характер национального достоинства, что чуть не привело даже к разрыву дипломатических отношений Китая и США).

Локальные (национальные) компании, наоборот, характеризуются явно выраженной высокой степенью адаптации и низкой степенью стандартизации.

Как уже отмечалось выше, транснациональная компания рассматривает весь мир (или большую его часть) в качестве единого рынка. Поэтому, сегментация проводится в данном случае для всего мирового рынка в целом. При этом, разделение рынка на сегменты должно отражать не различия, а сходства в нуждах потребителей, т.е. должны происходить поиск и группировка сегментов, обладающих сходными требованиями.

Для транснациональных компаний могут быть выделены два вида конкурентов:

а) локальные конкуренты (местные фирмы, действующие на рынке данной страны, а также филиалы или дочерние предприятия международных компаний);

б) глобальные конкуренты (транснациональные компании, действующие во всем мире).

Как в этом случае проявляется специфика (а она имеет место) разработки основных элементов маркетинга-микса? Рассмотрим этот вопрос по отдельным миксам.

1. Товарный микс. Для всего мирового рынка создается единый стандартизированный продукт (автомобиль, обувь, прохладительные напитки и т.п.). Его разработка ведется на основе обобщения требований потребителей в глобальном масштабе. При этом, на стадии разработки учитываются как критерии функциональности, так и критерии дизайна, общие для различных стран.

2. Ценовой микс. Здесь основополагающим является положение о том, что потребители скорее предпочтут стандартизированные товары хорошего качества по доступным ценам, чем полностью адаптированные товары аналогичного качества, но по более высокой цене.

3. Товарораспределительный микс. Особенностью его является то, что реализация товара в данном случае производится по стандартизированным каналам товародвижения, которые одинаковы для всех стран.

4. Сбытовой и коммуникативный микс. Данный микс предполагает необходимость создания для выпускаемого товара глобального имиджа, который поглощал бы в себе характеристики, общие для всего рынка. (Для таких компаний, в частности, наиболее приемлем лозунг: "Если у покупателя нет потребности в данном товаре, ее нужно создать").

Безусловно, что для этой цели используются разнообразные средства рекламы, которые имеют единый стиль и направленность (например, реклама сигарет, "Кока-колы" и т.п.), но вместе с тем, они могут иметь некоторые отличия в разных странах в силу национальных культурных особенностей. (Например, прямая реклама сигарет в США и ряде европейских стран запрещена, поэтому в них используется, как правило, косвенная реклама - кинофильмы, клипы и т.п. То же можно сказать о рекламе спиртных напитков в ряде мусульманских стран - Иран, Египет и др., употребление которых в них запрещено).

Для успешного осуществления предпринимательской деятельности в условиях разных культур, необходимо учитывать ряд особенностей коммуникативных взаимодействий на рынке, особенно на международном рынке товаров и услуг. Как следует в этом случае воспринимать чужую культуру?

Для этого, во-первых, должны различать императивы (т.е. что следует знать); что является специфичным для усвоения иностранцем (т.е. эксклюзивы); что находится в пределах так называемой "серой зоны", когда иностранцу простительна его неинформированность (т.е. нейтральность).

Во-вторых, необходимо развивать в себе инстинктивную способность так общаться с иностранцами, чтобы ваши действия были естественными и приемлемыми для них.

В мировой практике существуют определенные подходы в использовании культурных способностей деловых партнеров. Так, например, при проникновении на новый международный рынок можно использовать следующий алгоритм :

1. Первый шаг предполагает формирование схемы возможных барьеров, объясняющих, какие традиции, табу и другие факторы повлияют на вывод товара на рынок. Такие помехи могут быть выявлены через маркетинговые исследования. При этом полезный совет можно получить от специалистов других фирм, действующих на параллельных рынках; справочного материала; опыта уже работающих фирм.

2. Вторым шагом может быть сортировка барьеров на те, которые можно устранить или изменить и те, с которыми придется сосуществовать. Устранение таких барьеров может осуществляться разными способами и, в частности, за счет местных влиятельных лиц (Арабский шейх, например, может сделать так, что современное техническое средство будет применено, даже если оно не рекомендовано Кораном. Сильные лидеры фермерских ассоциаций могут способствовать внедрению новых минеральных удобрений, даже если они противоречат методам, унаследованных от предков и др.).

3. Третий шаг предполагает разработку и апробирование вашего предложения в реальном культурном окружении. Значительную роль при этом могут сыграть местные советники, которые могут оказать помощь в принятии обоснованных решений по процедуре апробирования и его параметрам. Здесь важно подчеркнуть, что отказ от указанной проверки при соприкосновении с новой культурой, может привести к необоснованному риску и к неудаче выхода фирмы на международный рынок.

4. На четвертом этапе рекомендуется подыскивать местных гарантов для нового предложения. Известно, что, как правило, новинки воспринимаются с большой готовностью, если позитивные местные результаты будут обоснованы документально. Для этого могут быть использованы разные методы и, в частности:

* осуществление референтных заказов на ограниченное количество товаров по минимальным импортом ценам;
* осуществление бесплатной пробной поставки для того, чтобы завоевать доверие местного рынка и др.

5. Пятый - завершающий этап включает в себя процесс планирования долгосрочных маркетинговых коммуникаций, где экспортер должен учесть возможность мобилизации лучших местных специалистов. При этом, основные концепции должны быть сформулированы еще у себя на родине. Вместе с тем, полный коммуникативный процесс следует перепроверить с точки зрения местной культуры и, в первую очередь, необходимо проверить следующее:

а). Каковы особенности целевой группы потребителей, ее образование, привычки к чтению или просмотру телепередач; уровень технических знаний, традиций, табу и т.л.?

б). Как нужно сформулировать рекламное обращение, чтобы оно было интересным, приемлемым и желательным для местного населения?

в). Какие имеются средства массовой информации и каналы распределения, кто должен быть носителем рекламного обращения, чтобы добиться максимальной доброжелательности и доверия со стороны потребителя?

Значительное место культуре организации международных коммуникаций, как отмечалось выше, отводится при формировании транснациональных и совместных предприятий. В этом случае очень важным является учет организационной культуры фирм, вступающих в совместное их взаимодействие для решения общих производственно-хозяйственных целей, особенно с позиций общей системы и стиля управления.

Ранее уже отмечалось, что в культурной среде различают, в частности, два ярко выраженных стиля управления: демократичный и авторитарный. Данное разделение можно рассматривать и с позиции уровня развития стран в целом. Хотя это не является бесспорным. Примером тому является Германия, которая как считают специалисты и ученые, в отличии от общих подходов стоит особняком.

Для высокоразвитых промышленных стран (США, Скандинавские страны) присущ демократичный, так называемый партисипативный стиль управления, тогда как в развивающихся странах (в том числе с уже высоким уровнем развития) преобладают авторитарные, патерналистские методы [ 12] . Рассмотрим несколько подробнее сущность проявления указанных стилей управления в преломлении к проблеме культуры организации коммуникаций в международных компаниях.

Действенность партисипативного стиля в значительной степени зависит от того, насколько подчиненные одобряют внутрифирменные властные структуры; что от них ожидают; насколько активно поддерживают они определенную культуру. Все это является результатом процесса индивидуальной социализации, в ходе которой отдельный член коллектива начинает принимать и оценивать как правильные решения между руководителями и подчиненными, специфические для этой культурной Среды. Поэтому плюралистические методы управления непригодны для предприятий, в которых преобладают сотрудники, сформировавшиеся в авторитарном (строго иерархически структурированном) обществе, где подчиненные привыкли выполнять только то, что им прикажет начальство.

С другой стороны, руководящему персоналу из западных стран, сформировавшемуся преимущественно благодаря квалифицированной подготовке, "либеральному" домашнему воспитанию, карьере, успех которой предопределяется личными достоинствами, а не классовыми или сословными привилегиями, с трудом удается сохранить властную дистанцию с подчиненными, т.е. "экзистенциальное неравенство", отказаться от диалога с ними, привыкнуть к роли строгого, но доброжелательного автократа.

Следует отметить, что в ходе индивидуальной социализации формируются различные, обусловленные культурой социальные факторы, которые влияют на управленческое поведение в данной обстановке (так испанским, например, менеджерам присуща большая эмоциональность по сравнению с немцами или австрийцами, голландцы больше склонны к кооперации, чем, к примеру, французы и т.д.).

Человек, воспитанный в коллективисткой среде, более ярко проявляет свои способности в групповом коллективном труде, чем в условиях культуры индивидуалистской ориентации. Кроме того, большое влияние на управленческий стиль оказывает принципиальное понимание индивидуумом добра и зла, так как от этого решающим образом зависит его отношение к самоконтролю как позитивному фактору и внешнему контролю, вызывающему, как правило, негативную реакцию.

Поэтому необходимо сказать, что не так уж просто перенести стиль управления, характерный одной культуре, в условия другой, тем более, что управленческие стили, присущие той или иной культурной среде, и без того содержат достаточно собственных противоречий.

Важно при рассмотрении адаптации культуры в международных коммуникациях учитывать также различия в постановке проблем и принятия решений. тем более, что постановка проблем и принятие решений тесно связаны с культурой предприятий, т.к. являются отражением соответствующих ценностей, норм поведения и т.п.

В принципе следует выделять индивидуальные и коллективные формы принятия решений. Так, например, на западных предприятиях, таких как Германии, Франции и др., формально решения часто принимаются компетентными руководящими работниками и по возможности быстро внедряются в фирменную иерархию. Коллективная же форма принятия решений, например, в Японии, характеризуется основательным изучением альтернатив, групповой ответственностью, консенсусом сторон. При реализации решения предпочтение может быть даже отдано неофициальным отношениям, т.к. все участники уже на раннем этапе предусмотрели возможные конфликты, а процесс осуществления решения в деталях был согласован со всеми подразделениями предприятия и их руководством.

Таким образом, процесс осуществления международных коммуникаций в условиях организации и функционирования различного рода международных коммуникаций является не простым и в значительной мере зависит как от организационной культуры отдельных фирм или структурных подразделений, входящих в эти компании, так и от общей культуры стран, представителей данных фирм или структурных подразделений, учет которой является необходимым и обязательным для достижения ими наивысших результатов производственно-хозяйственной деятельности.

**3.3. Зарубежный опыт в формировании организационной культуры**

Главным инструментом управления в фирмах служит ее культура, основным элементом которой является определенный набор убеждений, совместных ценностей.

Исследования зарубежных специалистов в области культуры организации (Т. Питерс, Р. Уотерман, У. Оуги, И. Ансофф, Д.С. Синк и др.) позволяют выделить восемь признаков, которые наиболее полно характеризуют особенности образцовых, склонных к нововведениям компаний, а именно :

* ориентация на действия, на достижение целей;
* постоянный контакт с потребителем (т.е. лицом к потребителю);
* самостоятельность и предприимчивость (т.е. склонность компании к нововведениям, способствующая количественному росту в организации лидеров и новаторов);
* производительность от человека (т.е. когда образцовые компании рассматривают рядовой персонал как главный источник достижений в области качества продуктивности);
* связь с жизнью, ценностное руководство (это означает, что основная философия организации играет гораздо большую роль в ее достижении, чем технические и экономические ресурсы, оргструктуры, нововведения и т.д.;
* верность своему делу (компании чувствуют себя лучше тогда, когда они придерживаются в основном того дела, которое знают);
* простота форм управления, немногочисленность управленческого штата;
* одновременное сочетание свободы и жесткости в управлении (т.е. когда образцовые компании предстают одновременно и централизованными и децентрализованными). Это означает, что они по большей части распространяют автономию вплоть до цехов и групп разработчиков продуктов, а с другой стороны, они являются фанатичными централистами в том, что касается немногих коренных ценностей, которым они привержены.

Указанное, однако, не означает, что эти ценности присущи для любых структур, с целью достижения успеха в своей деятельности.

В каждой организации (фирме) могут быть свои, отличающиеся от других, ценности и принципы, на которых они базируются. В качестве примера представляется интересным рассмотрение принципов и ценностей одной из наиболее преуспевающих фирм США - корпорации IBM .

Первый основополагающий принцип - уважение к человеку, его правам и достоинству. Руководствуясь этим принципом, корпорация осуществляет следующие мероприятия:

* помогает сотрудникам развить свои творческие способности и использовать их наиболее эффективным способом;
* оплачивает труд сотрудников и обеспечивает их служебное продвижение в зависимости от вклада каждого в общее дело;
* обеспечивает установление двусторонних контактов между руководителем и подчиненным, предусматривающих беспристрастное рассмотрение спорных вопросов и их справедливое разрешение.

Второй принцип. Предоставление услуг потребителю, отвечающих самым высоким требованиям. Для этой цели фирма осуществляет:

* исследование потребностей потребителей продукции фирмы и прогнозирование их на перспективу;
* содействие потребителям в наиболее эффектной эксплуатации своей продукции и использовании предоставляемых услуг.

Третий принцип. Высокое качество является основным условием деятельности. В этой связи любая задача должна выполняться на высоком качественном уровне с использованием имеющегося потенциала. Для этого фирма постоянно стремится и делает все, чтобы:

а) занимать ведущие позиции в новых разработках;

б) знать достижения других, улучшать их насколько это возможно и использовать, если они отвечают требованиям фирмы;

в) производить качественную продукцию на базе самых совершенных проектов при наиболее низких затратах.

Четвертый принцип. Руководитель должен быть эффективным организатором. Это означает, что каждый руководитель должен вовлечь каждого сотрудника в общий трудовой процесс. Для этого руководитель должен:

а) обеспечить руководство, стимулирующее сотрудников на выполнение стоящих перед ними задач на самом высоком уровне;

б) часто встречаться со своими сотрудниками;

в) иметь мужество подвергать сомнению принятые решения и проводимую политику; четко представлять себе потребности фирмы, рабочего участка и отдела;

г) планировать свою работу на перспективу, с готовностью воспринимать новые идеи.

Пятый принцип. Обязательства перед акционерами. С этой целью фирма осуществляет:

бережное отношение к собственности, которую ей доверили;

обеспечение получения значительной прибыли на вложенный капитал;

использование возможностей, обеспечивающих непрерывное увеличение прибыли.

Шестой принцип. Частые взаимоотношения с поставщиками продукции и услуг. В связи с этим фирма осуществляет следующие действия:

выбор поставщиков с учетом качества их продукции и предоставляемых услуг, надежности и ценовой конкурентоспособности;

признание законных интересов поставщика и корпорации при заключении контрактов и добросовестного выполнения конкретных обязательств;

недопущение ненужной зависимости поставщиков от корпорации. Корпорация должна быть организацией, эффективно работающей в сообществе на национальном уровне и в международной сфере.

На основании вышеуказанного видно, что упомянутые принципы отличает обоснованность и каждый из них так или иначе взаимосвязан с необходимостью обеспечения высокого качества выпускаемой продукции и предоставляемых услуг.

**3.4. Культурные особенности в использовании мировых достижений научно-технического прогресса**

Культура играет важную роль в использовании и передаче достижений научно-технического прогресс. Она является важнейшей основой для определения необходимости или приемлемости специфический видов технологий.

Под "технологией" в данном случае принято понимать использование достижений НТП для решения экономических проблем человечества, обеспечивающих улучшение условий существования. При этом термин "передача технологии" означает передачу патентов и так называемых "ноу-хау" (т.е. коммерчески ценных секретов производства и документации) посредством их экспорта под контролем соответствующих собственников, а также путем лицензированного соглашения совместному предприятию или независимой компании .

С точки зрения собственности, технологии подразделяются на три типа: общую, системно-специфическую и фирменно-специфическую.

Общая технология - это производственные задания, обычные для промышленного производства, которыми располагают фирмы данной отрасли, в виде чертежей, схем оборудования и аппаратуры и методов их производства.

Системно-специфическая технология. Она содержит приемы, связанные с частными системами, решения уникальных проблем или требований. Эта технология применяется фирмой, производящей данную продукцию, которая отличается особенностями, необходимыми именно для создания такой продукции.

Фирменно-специфическая технология. Она отличается от первых двух тем, что не может быть отнесена к какой-либо продукции определенного типа, производимой данной фирмой. Здесь подразумеваются под технологией "человеческие знания" в отношении производственных методов, техники и систем, которые позволяют использовать их фирмами с целью повышения эффективности производства.

Следует отметить, что технология циркулирует только в пределах определенных каналов обращения с помощью определенного механизма. И здесь социальные ценности и культура становятся интегральной частью передачи технологии.

Для определения наилучших способов передачи технологий необходимо построение соответствующей эффективной модели, которая должна базироваться на двух ключевых аспектах:

1. Определение основных факторов модели.

Это означает, что в любом исследовании проблемы передачи технологии необходимо определить, где разработана технология, как она применяется и кто ее применяет. В этом случае рассматриваются шесть основных факторов: географический, культурный, экономический, человеческий, деловой и правительственный.

2. Определение основных компонентов модели.

Можно выделить пять таких компонентов.

а) Отправитель. Отправитель или передающее лицо кроме умения непосредственно передавать технологию пользователя должен обладать и некоторыми другими качествами, в частности, знанием и пониманием положения пользователя и его потребностей, а также желанием передать технологию.

Наиболее сложной задачей здесь является определение именно той технологии, в которой нуждается пользователь, и наиболее эффективного способа ее передачи. При этом, приемлемость той или иной технологии зависит от ряда факторов, к наиболее существенным из которых следует отнести: состояние рынка, наличие сырьевых ресурсов, масштабы и уровень экономического развития, трудовые ресурсы и оборудование.

б) Получатель и пользователь. Здесь необходимо отметить, что каждая страна, получающая технологию, имеет собственные потребности, ресурсы, оценки, культуру. Поэтому, успешная передача технологии подразумевает соответствие интересов передающего технологию с потребностями пользователя, пониманием его нужд, природы технологии и приоритета интересов пользователя в получении немедленного экономического эффекта. Без этого трудно ожидать гладкой и успешной передачи технологии.

в) Технология. Здесь важно выяснить, что новая технология может дать пользователю. Нереально с самого начала рассчитывать на экспорт продукции, т.к. должны быть пройдены определенные стадии, а именно: импорт технологии - адаптация технологии - стабилизация производства продукции по новой технологии - модификация продукции - экспорт. Если же экспорт начинается с самого начала, то скорее всего - это рискованная технология.

г) Рынок. Данный компонент предполагает необходимость рассмотрения вопроса, независимо от твердого желания какой-либо страны импортировать технологию, - готовность ее принять эту технологию. При этом немаловажное место должно отводиться системе оценки ценностей и отношения к новшествам, зависящим от традиций страны. Дело в том, что если страна к этому не готова, в результате импорта могут возникнуть крайние сложности в применении и правильном использовании этой технологии.

д) Специалист по передаче технологии. Эффективная передача технологии осуществляется с помощью непосредственных контактов. При этом сама передача технологии должна осуществляться посредством социальных агентов. Такой специалист должен быть независим как от представляющего технологию, так и от пользователя, его квалификация должна основываться на знаниях окружающих условий и практического опыта. Нельзя недооценить важности таких специалистов.

В заключении необходимо отметить, что ни одна всеобъемлющая и совершенно функционирующая модель передачи технологии не может быть универсальной для всех ситуаций. Предлагаемая модель обеспечивает учет ключевых компонентов передачи технологии.

**3.5. Формирование сильной культуры в международных бизнес-коммуникациях**

Прогрессивные внешнефирменные отношения строятся на учете:

* основополагающих базовых ценностей и целей предпринимательских структур;
* интересов, прав, особенностей всех участников бизнес-коммуникаций;
* необходимой успешной адаптации личностных культур и культур взаимодействующих людей и организаций;

проводимой предпринимательской структурой маркетинговой политики.

Сбор данных, характер изучаемых сложившуюся в данной предпринимательской структуре культуру внешнефирменных отношений, проводится согласно форме (табл.2).

Анализ степени прогрессивности основных элементов внешнефирменных отношений проводится на основе рассмотрения соответствия их параметров приведенным выше признакам. При анализе системы ценностей, целей и задач, которыми руководствуются представители предпринимательских структур во внешнефирменных отношениях, необходимо учесть их соответствие базовым ценностям и конкретным целям деятельности всей организации.

При анализе степени прогрессивности отношений с клиентами необходимо учитывать, во-первых, содержание этой деятельности, ее направленность на длительные отношения с клиентом, на форму этих отношений, социально-психологическую обоснованность методов их привлечения и обслуживания, на проблемы этики и этикета.

При анализе отношения к конкурентам необходимо в качестве образца считать борьбу на рынке за счет формирования конкурентного преимущества своей фирмы на основе эффективного производства, грамотного менеджмента, хорошей рекламы и уважительного отношения к клиентам, учета социально-психологических особенностей потребителей и конкурентов.

Анализ прогрессивности отношений с партнерами, поставщиками строится на учете степени согласованности целей, задач, взглядов и интересов.

Прогрессивность отношений с регионом, городом, где нахохлится предпринимательская структура, определяется участием фирмы в решении его экономических, социальных, экологических проблем.

Локальный логический алгоритм, описывающий процедуры формирования прогрессивных элементов культуры бизнес-коммуникации, включает следующие процедуры:

1. Сбор данных, описывающих состояние объекта изучения.

2. Анализ соответствия декламируемым ценностям, задачам бизнес-коммуникации (общефирменным).

3. Анализ соответствия фактических, реализуемых ценностей, целей, задач декламируемым.

4. Качественный анализ характера отношений предпринимательской структуры с клиентами.

5. Качественный анализ характера отношений предпринимательской структуры с конкурентами.

**Таблица 2**

|  |  |
| --- | --- |
| **N п/п** | **Элементы** |
| 1. | Перечень ценностей, целей, задача, которые составляют основу внешнефирменных отношений: а)декламируемых; б) фактических, по мнению сотрудников. |
| 2. | Данные, характеризующие отношения предпринимательской структуры с клиентами.  |
| 3. | Данные, характеризующие отношения предпринимательской структуры с конкурентами. |
| 4. | данные, характеризующие отношения предпринимательской структуры с партнерами, поставщиками. |
| 5. | данные, характеризующие отношения предпринимательской структуры с общиной, районом, городом, в котором она базируется. |
| 6. | Качественные анализ характера отношений предпринимательской структуры с партнерами, поставщиками. |
| 7. | Качественный анализ отношений предпринимательской структуры с регионом, городом, в котором она находится. |
| 8. | Разработка мероприятия по улучшению тех элементов культуры бизнес-коммуникации, которые по результатам анализа не прогрессивным, не соответствуют требованиям сильной культуры. |

Основными мероприятиями по формированию прогрессивной культуры внешнефирменных отношений являются:

1. Разработка системы ценностей, целей и конкретных задач по их достижению для всех участников внешнефирменных отношений.

2.Разработка системы поиска, обслуживания и "удержания" клиентов фирмы, базирующейся на учете: социально-психологических особенностей клиентов; культурном, социально-психологическом отборе сотрудников, осуществляющих эти контакты; оргдокументации, деловых инструкций, обеспечивающих профессиональных, доброжелательный стиль общения.

3. Разработка программы взаимодействия с общественностью, городом, государством.

4. Корректировка организационно-экономической документации в соответствии с внедряемыми рекомендациями.

5. информационное обеспечение, обучение и организация исполнения принятых мероприятий.

**IV. Место и роль организационной культуры в антикризисном управлении предприятием**

Эффективность деятельности предприятия в значительной мере определяется такими основными факторами, как производственные мощности, технологии, персонал, его квалификация, потенциал развития. Наряду с ними к наиболее значимым относится организационная культура предприятия, которая выступает в качестве условной системы, состоящей из набора правил и стандартов, определяющих взаимодействие и согласованность членов коллектива, управленческого звена, структурных подразделений и ключевых факторов развития предприятия.

Организационная культура предприятия по сути является субкультурой национальной культуры и менталитета, преобладающих в государстве. С этой точки зрения в условиях нашего государства наряду с экономическими и политическими причинами кризиса весомое место занимают социально-психологические факторы и уровень развития общества.

Смена системы ценностей и принципов, произошедшая в период перехода от принципов централизованного планирования и управления к рыночной экономике, от социалистического к капиталистическому способу воспроизводства, дестабилизировала общество, мораль, устои и принципы жизнедеятельности. Тем самым эти условия трансформации повлекли за собой повальное разрушение наряду с экономическими аспектами предприятий и их организационные культуры.

С точки зрения эволюции нашего государства, роли и месту организационной культуры на предприятии уделяется внимание только в последнее время. Так как организационная культура является координационной системой взаимодействия структурных подразделений предприятия, их субкультур, а также факторов, определяющих эффективность функционирования предприятия, то ее следует рассматривать с одной стороны в разрезе антикризисного управления предприятием как инструментарий действенного антикризисного менеджмента, а с другой – как сложный объект с точки зрения теории систем.

Повсеместный кризис отечественных предприятий требует немедленного внедрения систем антикризисного менеджмента предприятий, которые базируются на совокупности принципов стратегического и оперативного управления. Правильно сформулированную и построенную организационную культуру предприятия следует рассматривать как мощный стратегический инструмент, позволяющий координировать все структурные подразделения и отдельных членов коллектива на достижение поставленных целей в рамках выбранной миссии.

Теперешняя организационная культура отечественных предприятий, а точнее практически полное ее отсутствие, не предусматривает применения и реализации стратегического планирования, которое ориентирует на создание благоприятных условий для перспективной деятельности, а не на удовлетворение текущих потребностей. На практике, как правило, происходит наоборот: возможности, открываемые рыночной экономикой, используются в целях теперешнего накопления, использования и разбазаривания ценностей и благ, что наносит огромный ущерб потенциалу и перспективам долгосрочного развития предприятия. Причиной тому, наряду с неуверенностью в экономическом, политическом, финансовом будущем государства (внешней среды, ее развития и влияния на производственно-экономическую систему как на элемент, взаимодействующий с ней и от нее зависящий), является отсутствие у руководителей и членов коллективов чувства хозяйственника и собственника, а также невозможность применения подходов и мировоззрений централизованной экономики к рыночным условиям. Примером преимущества стратегически ориентированной организационной культуры выступают предприятия США, где в условиях стабильной и развитой рыночной экономики, ориентация организационной культуры на долгосрочное удержание сегмента рынка с постоянными потребителями в течение 10 лет позволяет увеличить прибыль с данного сегмента в 50 раз, увеличение числа постоянных потребителей на 5% означает рост прибыли на 20–85%.

В условиях трансформирующейся отечественной экономики целесообразно применять на предприятиях основные положения таких типов организационной культуры как “культура власти” и “культура задачи”. “Культура власти” в качестве источника власти предполагает эффективное использование и перераспределение руководителем имеющихся ресурсов, базируется на принципах иерархической структуры, продвижение по ступеням которой осуществляется по критериям преданности общей миссии. Этот тип организационной культуры позволяет оперативно реагировать на изменения среды, принимать и реализовывать решения. “Культура задачи” ориентирована на решение поставленных задач и реализацию разработанных проектов. Эффективность деятельности предприятия с такой культурой определяется профессионализмом сотрудников, корпоративным групповым эффектом и полнотой информации. Применение данного типа организационной культуры целесообразно в тех случаях, когда ситуативные требования рынка являются определяющими в деятельности предприятия.

При моделировании процессов антикризисного управления предприятием организационную культуру следует рассматривать как весомый фактор в функционировании предприятия. Представление предприятия, как развивающейся системы, в классическом виде *S = < A, R, Z, N, G >*, где *A* – множество элементов системы, *R* – множество отношений между элементами системы, *Z* – совокупность целей системы, *N* – наблюдатель системы при ее исследовании или принятии решений, *G* – метод моделирования, с помощью которого наблюдатель отображает объект или процесс принятия решения , следует дополнить элементом, определяющим характеристики взаимосвязей между компонентами системы, в качестве которого и выступает организационная культура.

С точки зрения системного анализа, организационную культуру следует рассматривать как характеристику, предопределяющую поведение и развитие предприятия, как открытой, целенаправленной системы, то есть способность эволюционно переходить из одного состояния в другое .

Таким образом, учет, анализ, структуризация организационной культуры предприятия является непременным условием при моделировании и разработке программы антикризисного развития предприятия. Понимание принципов и способность управления организационной культурой является ключом к эффективному менеджменту предприятия.

**V. Организационная культура и стратегическая устойчивость бизнеса: пути капитализации «человеческого потенциала»**

Один из острых вопросов, которые волнуют сегодня менеджеров - как сделать "человеческий потенциал" предприятия фактором устойчивого получения прибыли? Иначе говоря, речь идет о *капитализации* человеческого потенциала. О том, что люди, соответственно подготовленные и рационально, с учетом способностей и возможностей каждого распределенные по рабочим местам, должны приносить предприятию больше, чем тратится на их заработную плату плюс затраты на обеспечение и воспроизводство их деятельности. О том, как эти люди становятся факторами формирования конкурентного преимущества предприятия, в том числе, при возникновении новых конкурентов с новыми идеями, технологиями, деловыми связями и пр. О том, что эти люди должны работать, точно выполняя формальные предписания технологий и правил трудового распорядка, не пытаясь "творчески" изменять их в процессе работы, а с другой стороны, реализовать себя творчески, но не в нарушении технологической и трудовой дисциплины, а в формировании предложений по технологиям и организации работы и продвижении их в установленном на предприятии порядке.

Все большее число менеджеров осознает, что конкурентное преимущество фирмы - это преимущество своего персонала перед персоналом конкурентов. Что одно и то же оборудование, одно и то же сырье принципиально доступны всем конкурентам. Что "тонкости" технологии и способов организации работы - это единственное, чем одно предприятие может отличаться от другого, но они недоступны конкурентам только в том случае, если рождены на данном предприятии и применительно к конкретным условиям данного предприятия, и люди, работающие на предприятии, тщательно охраняют это know how. И более того - эти технологии и способы организации дают *реальное* конкурентное преимущество только в том случае, если они точно и во всех деталях реализованы в деятельности работников предприятия.

Прежде, чем обсуждать вопросы капитализации человеческого потенциала, отметим целесообразность различения двух понятий капитала:
- *формальный* капитал, к которому относятся все активы, учитываемые в балансе предприятия, кроме предназначенных для потребления (выдачи работникам в виде зарплаты и премий, собственникам в виде дивидендов, перечислений на благотворительные нужды и т.п.)
- *реальный капитал* - та часть активов, которая реально участвует в получении прибыли, а кроме того - некие возможности, не учитываемые в балансе, но реально участвующие в бизнес-процессах - сюда относятся бизнес-идея предприятия, деловые связи, имидж и т.п. Принятый затратный принцип бухгалтерского учета активов позволяет вводить перечисленные возможности в состав формального капитала лишь настолько, насколько их создание оплачено из средств предприятия, и это, как правило, лишь малая доля от их оценки, если бы таковая могла быть сделана по их полезности в бизнесе.

Известно, что экономическая теория выделяет три фактора производства: капитал, труд и природные ресурсы, оплачиваемые рентой. Правильна ли сама постановка вопроса о капитализации человеческого потенциала или человек приносит в производство только свой труд?

Для ответа на этот вопрос рассмотрим основные составляющие "человеческого потенциала" предприятия:
а) *оплачиваемый труд наемных работников* по созданию товара (продукции, услуг), продаваемого на рынке;

б) создаваемая оплачиваемым трудом персонала *интеллектуальная собственность (know-how*, технологии, патенты и т.п.), учитываемая в балансе предприятия и включаемая в его формальный капитал, но не предназначенная для продажи в качестве товара;

в) *создаваемая, но не оплачиваемая из средств предприятия* и, соответственно, не отражаемая в балансе интеллектуальная собственность в виде *бизнес-идеи* предприятия, а также деловые связи и личный имидж сотрудников;
г) организационная культура предприятия - уникальная для каждой организации совокупность формальных и "неписаных" норм или стандартов поведения, которым подчиняются члены организации, структура власти и ее компетентность, система вознаграждений и способов их распределения, ценности, уникальные для данной организации, модели коммуникации, базисные убеждения, которые разделяются членами организации, действующие подсознательно и определяющие способ видения себя и окружения. Организационная культура (определяющая организационную структуру предприятия и взаимодействующая с ней) есть тот элемент организации, который позволяет сделать бизнес-идею реализуемой и эффективной, достичь эффективности труда и извлечь выгоду из обладания интеллектуальной собственностью.

Оплачиваемый труд наемных работников не есть составная часть капитала. Может быть капитализирована лишь часть его результатов, если этот труд приносит прибыль и часть этой прибыли капитализируется. Это единственный способ превращения труда в капитал, и он может быть достигнут только в условиях определенной организационной культуры.

Сегодня следует различать два понятия: *рабочая сила и трудовой ресурс*. Рабочая сила - это способность работников предприятия выполнять некоторую работу, т.е. это - *возможность производства*. Трудовой ресурс - это способность работников производить продукцию или услуги, удовлетворяющие потребителя и конкурентоспособные по отношению к аналогам, это *ресурс бизнеса*. Очевидно, что выполнение не всякой работы (или не всякое выполнение работы) способствует появлению такой продукции (услуг), которая может быть выгодно продана. Поэтому не любое производство прибыльно, не любое производство есть основа для бизнеса. В числе работников любого предприятия можно найти немало таких, которые работают и получают зарплату, но лишь небольшая часть результатов их труда приносит пользу. Их зарплата включается в себестоимость и повышает цену предложения продукции (услуг) предприятия, в то же время их труд не влияет на качество и другие факторы, определяющие цену спроса. Расхождение диапазонов цены предложения и цены спроса в лучшем случае приводит к снижению прибыли, в худшем - к невозможности продажи.

Исключение непроизводительного труда, в том числе несоответствия квалификации работников требованиям выполнения работы, нерационального расходования рабочего времени, небрежности, брака и т.п. требуют определенных правил и ценностей, признаваемых всеми работниками и подкрепленных системой оплаты труда, системы взаимоотношений руководителей с подчиненными, способов разрешения противоречия между общим и индивидуальным, системы стимулирования развития персонала. Все перечисленные условия являются компонентами организационной культуры.

Иной аспект той же проблемы заключается в специфических социокультурных особенностях России, описанных ниже.

В нашей стране на любом этапе ее истории находились *умельцы*, способные изготовить любые уникальные предметы. От тульского Левши до специалистов по микроэлектронике, несколько лет назад изготовивших уникальные подслушивающие устройства для монтажа в здании посольства США, от строителей космических кораблей до пивовара Жигулевского завода, продукцию которого поставляли Черчиллю, - в любой области деятельности в России умельцами совершалось нечто, поражающее весь мир.

Однако, российское *серийное* и *массовое* производство было и остается одним из самых дорогих и не обеспечивает стабильного качества продукции.

Реально в России почти нет *технологий* в буквальном смысле этого слова - как точно сформулированных и *неуклонно исполняемых* предписаний, обеспечивающих выпуск продукта, соответствующего стандарту (техническим или иным условиям) независимо от наличия на данном производстве рабочих и специалистов уникального класса.

Технологии, действующие на наших предприятиях, обычно предусматривают настройку и регулировку выпущенных изделий после их изготовления. Но все, что должно настраиваться, имеет свойство само по себе "расстраиваться". Дошедшее до потребителя изделие, как правило, нужно настраивать заново. Технолог не может заложить в технологию *жесткие* параметры изделия, которые не нуждаются в дальнейшей регулировке. Поступая так, он прав.

Российский "трудящийся" не привык работать по технологии. По своей натуре он - "творец". Или творчество - или халтура.

Творчество, как недавно перевыполнение плана, у нас *безусловно* почитаемо. Поэтому с конвейера не может сойти два одинаковых изделия с одними и теми же параметрами - теми, которые нужны потребителю, а не рождены "соображениями" изготовителя, как бы сделать "получше", либо просто работой "спустя рукава". На складах полуфабрикатов не может оказаться одинаковое количество болтов и гаек к ним, потому что по одному из этих изделий план обязательно будет то ли перевыполнен, то ли не выполнен. Стоимость "лишних" деталей, не образующих законченных комплектов, формирует часть указанной выше разницы между формальным и реальным капиталом.

Технологии - это *порядок*. Это закон, который надо соблюдать, а не совершенствовать в процессе исполнения.

Проявление творчества, индивидуальности человека в технологизированной, урегулированной законом деятельности- это нарушение порядка. Противопоставление индивидуальности порядку есть разрушение порядка - это может быть проступок, а может быть и преступление, но в любом случае - разгильдяйство, которому пытаются найти объяснение и оправдание. Ценность порядка, не свойственная российской ментальности, тем не менее, должна быть "внедрена" в сознание работников любого предприятия. Без этого невозможно реально превратить рабочую силу в трудовой ресурс, сохранять конкурентоспособность и стабильно получать прибыль.

Должен быть установлен писаный и неписаный порядок, определяющий, как и когда проявлять индивидуальность - не просто разрушая порядок, а *создавая при этом новый порядок*, и делать это не в процессе исполнения технологии (закона), а в то время, когда технологию (закон) можно менять. Необходим зафиксированный способ разрешения противоречия между потребностями предприятия и работника.

Потребности предприятия в рассматриваемой области - это:
- соблюдение работниками законов и технологий, если они *однозначно* предписывают действие, т.е. если свобода ограничена до единственного варианта;
- *рациональный* выбор действий работниками, если законом или технологиями предусмотрены различные варианты, это умение пользоваться свободой, когда разрешено все, что не запрещено;
- *рациональное* решение, принимаемое работниками, если возникла ситуация, не предусмотренная законом и технологиями.

Потребности работника в рассматриваемом аспекте - это, с одной стороны:
- творчество;
- участие в принятии решений,
а с другой стороны - минимизация затрат труда.

Разрешение противоречий между потребностями предприятия и работника может быть выполнено только одним способом: *человек должен чувствовать себя комфортно в правовой (технологизированной) среде, не испытывая психологического дискомфорта от ограничения свободы, и при этом способен выходить в рефлексивную позицию по отношению к законам (технологиям), чтобы в установленном порядке изменять установленный порядок, создавая этим новый порядок.*

Это важнейшее требование к организационной культуре, обеспечивающее возможность устойчивого бизнеса.

Капитализация прибыли, созданной трудом работников - не единственный путь капитализации человеческого потенциала. Другой и не менее важный путь - создание интеллектуальной собственности для "внутреннего" использования. Прежде всего, это касается создания новых технологий.

Приобретение существующих технологий (российских или зарубежных), на которое часто возлагаются большие надежды, не создает стратегических преимуществ предприятию, так как покупаемые технологии принципиально доступны конкурентам. Необходима организация собственных технологических разработок. Это не означает, что такие разработки обязательно должны выполняться на предприятии. Разработка может быть выполнена подрядной организацией, но с условием нераспространения результатов другим лицам.

В последние годы во всем мире непрерывно растет наукоемкость выпускаемой продукции, затратность ее разработки, все дороже стоит каждый месяц запаздывания с ней на рынке. Анализ развития мировой экономики показывает, что наиболее прибыльными в настоящее время стали предприятия и отрасли в целом, которые ориентированы на производство компьютеров и полупроводников, лекарственных средств и медицинского оборудования, средств связи и систем коммуникаций. Этот коммерческий успех основан больше на знании, новых технических решениях, чем на производственных возможностях.

Все большая часть компаний перестраивает свои системы управления с традиционной производственной и рыночной на технологическую ориентацию. Передовая технология является сегодня ключом к успеху на любом рынке - потребитель ждет продукцию с новыми характеристиками и готов платить за это высокую цену. Важнейшим фактором успеха каждой компании становится стратегическое управление технологическим развитием, или, другими словами, *технологический менеджмент*.

Ключевыми моментами технологического менеджмента являются: выявление и коммерческая оценка технологических возможностей, управление исследованиями и разработками, интеграция технологии в общую деятельность компании, стратегическое управление интеллектуальной собственностью, поддержание конкурентоспособности, продвижение на рынок новых продуктов, управление текущими и радикальными инновациями.

Эффективное управление технологиями включает определение как перспектив создания новой технологии, так и перспектив спроса на нее. Технология рассматривается как важнейшее средство создания и поддержания конкурентного преимущества, что поднимает ее до уровня стратегического капитала, которым нужно грамотно управлять на всех этажах руководства компании. При этом не только НИОКР, но и любая деятельность фирмы, включая стратегическое планирование, маркетинг, сбыт, производство, кадры, финансирование может рассматриваться как создание и использование технологий, которые способны увеличить конкурентоспособность фирмы. Стратегический технологический менеджмент не ограничивается рамками отраслей с быстрым технологическим развитием. При широком взгляде на технологии и производство никаких "низких" технологий не существует. Стратегическое управление изменяющейся технологической средой должно стать основой длительного успеха как отдельных предприятий, так и экономики в целом.

Необходимость создания и внедрения новых технологий предъявляет особые требования к персоналу предприятия. Речь идет о смене стереотипа организационного поведения, о переходе от организации инкременталистского типа к организации предпринимательского типа.

Наконец, капитализация человеческого потенциала может идти по пути создания новых деловых связей предприятия на основе использования коммуникативных качеств его работников, превращения личного имиджа ключевых лиц в имидж предприятия, использования творческих способностей людей для генерации новых бизнес-идей и диверсификации бизнеса, в особенности в ситуациях обострения конкуренции.

Итак, возможны три пути капитализации человеческого потенциала предприятия:
- капитализация части прибыли, созданной трудом *всего коллектива* работников;
- создание интеллектуальной собственности для внутреннего использования, прежде всего - технологий *специализированными подразделениями* с введением особой функции управления - технологического менеджмента;
- использование личных качеств *отдельных лиц,* выбираемых, в основном, по неформальным признакам, для создания нематериальных компонентов реального капитала.

Необходимым условием реализации этих путей является наличие или создание определенной организационной культуры. Нормы такой организационной культуры должны быть уникальными для предприятия и недоступными для конкурентов. Этим будет обусловлена стратегическая устойчивость данного предприятия.

**Заключение**

Все изложенное выше призвано показать значимость темы организационной культуры для развития организаций и личностей. Естественно, что организационная культура не приносит доход и прибыль сама по себе, хотя привычка каждое утро вставать в шесть утра и идти работать в поле, выращивая пшеницу или картошку – это тоже *культурная* характеристика. Поэтому становится важным установить связь между деятельностью по формированию, диагностике и изменениям - развитию организационной культуры и другими, более традиционными областями внимания менеджеров и организаций.

 В первую очередь предполагается осветить связь огркультуры с проблемами лидерства (в том числе на уровне общественного окружения), конфликтов, формирования партнерских отношений с внешним и внутренним окружением, а также методов для диагностики существующей организационной культуры, ее связи с миссией и стратегией организации (жизненной стратегией человека).

Организационная культура – это система общественно-прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией, перспектив развития. На организационную культуру человека оказывают влияние привычки и склонности, потребности и интересы, политические взгляды, профессиональные интересы, моральные ценности, темперамент. К элементам составляющих организационной культуры относятся следующие качества личности: позитивная реакция на лиц, имеющих власть, желание конкурировать, умение убеждать, стремление играть роль неформального лидера, терпимость к рутинной административной работе.

ОК в организации может формироваться четырьмя путями:

долговременной практической деятельностью.

деятельностью руководителя или собственника (своя ОК).

искусственным формированием организационной культуры специалистами консультационных фирм,

естественным отбором наилучших норм. правил и стандартов, привнесенных руководителем и коллективом.

Особенности организационной культуры находят отражение в символике, зависящей от приоритета в организационной культуре власти, роли, поступков или личности. Организационная культура может иметь особенности в зависимости от рода деятельности, формы собственности, занимаемого положения на рынке или в обществе. Существует предпринимательская, государственная организационная культура, организационная культура лидера, организационная культура при работе с персоналом и др.

**Литература**

1. Аккерман Э., Ландензакк К. Творчество в руководящей деятельности и всесторонняя интенсификация экономики. - М.: МНИИПУ, 1990.
2. Багиев Г.Л., Томилов В.В., Чернышева З.А. Маркетинг и культура предпринимательства. - СПб.: СПбУЭФ, 1995.
3. Как работают японские предприятия/Сокр.пер. с англ. По ред. Мондена Я. и др. - М.: Экономика, 1989.
4. Лебедева И. Японский экономический феномен: Роль государства / Проблемы теории и практики управления. Международный журнал, N 1, 1995, с. 51-55.
5. Маркетинг и культура предпринимательства /Тезисы международной конференции. Т. 1, 2. - СПб.: СПбГУЭФ, 1996.
6. Никсон Фр. Роль руководства предприятия в обеспечении качества и надежности. - М.: Экономика, 1990.
7. Питерс Т., Уотерман В. В поисках эффективного управления. Опыт лучших компаний. - М.: Прогресс, 1998.
8. Рюттингер Р. Культура предпринимательства. - М.: Экономика, 1992.
9. Ротзанг А. Передача прогрессивных технологий / Экономика строительства, ? 1, 1991, с. 118-127.
10. Томилов В.В. Организационная культура и предпринимательство /Учебное пособие. - СПб.: СПбУЭФ, 1994.
11. Фрэнсис Дж, Роджерс. IBM: Взгляд изнутри: человек, фирма, маркетинг. - М.: Наука, 1991.
12. Хентце Й., Каммель А. Проблемы культуры управления многонациональными предприятиями /Проблемы теории и практики управления. Международный журнал, N 1, 1995, с.64-68.
13. Янц Т. Измерение и формирование эффективной культуры труда: фронтальный штурм или фланговый маневр. - М.: Экономика, 1991.
1. ., ЧернышеваПб.: СПбУЭФ, 1995. [↑](#footnote-ref-1)
2. 1. Хентце Й., Каммель А. Проблемы культуры управления многонациональными предприятиями /Проблемы теории и практики управления. Международный журнал, N 1, 1995, с.64-68. [↑](#footnote-ref-2)
3. 9. Ротзанг А. Передача прогрессивных технологий / Экономика строительства, 1, 1991, с. 118-127. [↑](#footnote-ref-3)