

Бенчмаркинг в системе формирования организационной культуры

М.А. Макаrenchенко, А.В. Новиков, Д.А. Лопатин

Санкт-Петербургский государственный университет
низкотемпературных и пищевых технологий

Статья посвящена формированию и совершенствованию организационной культуры. В основе статьи применение теоретических положений и рекомендаций к конкретному предприятию, занимающемуся пищевым производством.

Ключевые слова: организационная культура, пищевые производства.

Сеть гипермаркетов «О'Кей» – это сеть современных гипермаркетов, объединенных единым брэндом. Гипермаркет представляет собой наиболее современное и технологичное решение для розничной торговли, сочетая в себе крупный супермаркет с досуговым центром. Так, помимо торговых залов, в гипермаркете обычно работают несколько кафе, различные специализированные магазины, салоны красоты и т.д. Еще одна отличительная черта гипермаркета – наличие собственного производства. Это небольшой цех, который производит салаты, полуфабрикаты, гриль-продукты, копчености и выпечку.

Гипермаркеты рассчитаны на «средний класс» потребителей - людей, которые стремятся к новой культуре потребления, скорости и качеству обслуживания, а также свободе выбора товаров и услуг. Ежедневно они обслуживают около 30 тыс. покупателей.

Первый гипермаркет О'КЕЙ в Санкт-Петербурге открылся в мае 2002 года. В настоящий момент в Санкт-Петербурге действуют уже более десяти гипермаркетов общей площадью свыше 80000 м².

Сотрудники фирмы «ООО О'КЕЙ» считают организационную культуру чрезвычайно важной для деятельности любой организации, и данной фирмы, в частности. Но под организационной культурой они понимают лишь её поверхностный уровень: традиции и обряды, символику и проведение совместного отдыха с руководством.

Среди положительных черт организационной культуры «ООО О'КЕЙ» можно выделить:

Рационально организованную систему обучения новичков: прохождение испытательного срока, который в большинстве случаев способствует лучшей адаптации на рабочем месте, закрепление опытных наставников, которые помогают разобраться в специфике работы;

Традицию отмечать День Рождения фирмы;

Проведение мероприятий по совместному отдыху, в частности: юбилеи работников, выезды на природу и др.

Запись на видеофильмы основных событий в жизни фирмы: семинаров, торжественных мероприятий (например, по поводу открытия новых магазинов) и др.

Выпуск рекламных и информационных бюллетеней, общественные связи со средствами массовой информации (реклама на радиостанциях, по телевизионным каналам) и др.

Также очень примечательным является и то, что большинство работников знают миссию, цель, стратегию и структуру своей фирмы, хотя информацию о них они получили из различных источников: чаще от коллег, чем от непосредственного руководства.

Для определения типа организационной культуры ООО "О'КЕЙ", нами был использован метод, предложенный К.Камероном и Р.Куинном [4], в модифицированном варианте предложенным М.А. Макаренко [5].

Оценку культуры фирмы "ООО О'КЕЙ" можно представить в виде графика. Этот график представляет собой профиль организационной культуры фирмы. Инструмент ОСАИ фокусирует внимание на отражающих культуру организации стержневых признаках.

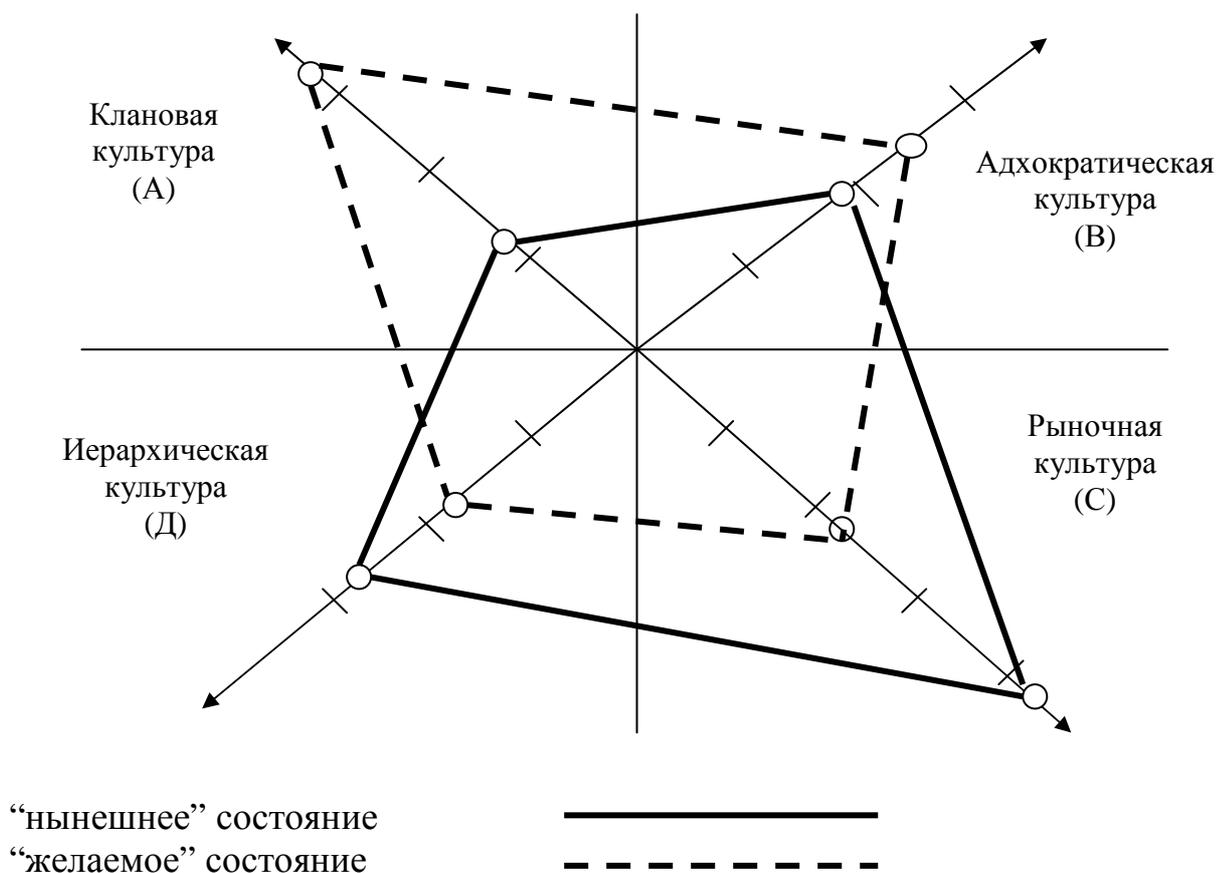


Рис.1 Профиль организационной культуры "ООО О'КЕЙ"

Квадранты, имеющие наивысшие оценки, показывают типы культур, которые более всего имеют тенденцию развиваться и доминировать в организации.

Итак, по полученным в результате опроса данным мы вычертили профиль культуры фирмы. В настоящий момент можно сказать, что в профиле культуры «ООО О'КЕЙ» ярко выражена рыночная культура. Это означает, что фирма нацелена на быстрое достижение результатов, она готова сосредоточить все силы для того, чтобы за кратчайшие сроки получить как можно больше. Фирма строит и налаживает долгосрочные отношения с контрагентами (клиентами). Выделяются основные поставщики. Как правило, это уже проверенные фирмы, работа с которыми строится на компромиссах (например, вводится система скидок или отсрочка платежей).

В то же время в профиле культуры данной фирмы усилена и иерархическая культура. Делается акцент на комплексное управление качеством. Влияние данного типа культуры характеризуется в выражении чрезвычайно высоких требования к персоналу в профессиональном и в личностном плане. Часто найм осуществляется через кадровые центры фирмы на основе многократных собеседований и тестов, в ходе которых выявляются ценностные ориентации будущих сотрудников.

При рассмотрении «предпочтительного» профиля, можем увидеть, что в культуре данной фирмы требуется усилить клановую и адхократическую культуру, уменьшить влияние рыночной и иерархической культуры. Для этого необходимо внедрить ряд мер по изменению внутрифирменной культуры. Требуется изменить внутренний климат фирмы, поспособствовать большей сплоченности коллектива. Также следует сделать акцент на заинтересованность сотрудников в их работе, поощрять личную инициативу и свободу. Подчиненные должны больше доверять профессионализму своих руководителей, быть активнее и заинтересованнее в результатах деятельности фирмы.

Для повышения организационной культуры рекомендуется, прежде всего, повысить заинтересованность работников деятельностью организации. Этот аспект затрагивает множество сфер деятельности предприятия. Это и организация труда и заработной платы (уровень оплаты каждого работника ставится в зависимость от результатов деятельности организации), и информированность работников (необходимо сделать доступными для каждого работника отчеты о деятельности организации, распространять информацию о новых технологиях и событиях).

Необходимо разъяснение миссии организации каждому работнику (т.к. исследование показало, что данный компонент организационной культуры развит недостаточно).

Необходимо внедрять положительные мифы об организации. Это создаст положительный настрой работников, а, как известно, положительно настроенный работник работает более эффективно, снизится текучесть кадров, что, безусловно, повысит профессионализм работников.

Введение в организации разнообразных традиций позволит более сплотить коллектив, работа которого является несколько разобщенной.

Чтобы добиться долгосрочных улучшений в деятельности компании, необходимо внедрить потребность самосовершенствования в самую основу организационной культуры и придерживаться комплексного подхода, при котором непрерывно совершенствуется поддержка всех аспектов деятельности компании.

Наиболее эффективный метод реализации фундаментальных изменений в компании состоит в изменении основного процесса работы всех подразделений с помощью программы совершенствования. Программа предусматривает планирование и руководство, как и любая другая бизнес-программа, с четко выраженной ориентацией на получение прибыли от вложенных средств и с реализацией в несколько этапов.

Советы по стратегии достижения успеха:

- Для успешного начала программы совершенствования нужно сосредоточиться на проблемных областях, в которых можно легко добиться положительных результатов, и где сотрудники компании могут как можно раньше увидеть свою выгоду.
- Рассказывать сотрудникам об актуальных проблемах; если люди осознают эти проблемы, они поймут и необходимость внесения изменений.
- Не пытаться делать все сразу. Разделить реализацию на несколько фрагментов и для каждого из них реализовывать часть нового процесса вместе с инструментальными средствами поддержки. Сосредоточится на тех областях, где изменения будут иметь наиболее заметный эффект.
- Взять за основу все лучшее. Не отвергать то, что компания делает хорошо. Внедрить эти достижения в стандартный процесс.
- Распределить ответственность за процесс между подразделениями.
- Участникам, отвечающим за реализацию программы совершенствования процессов, следует: наставлять других и содействовать принятию процесса в рамках выполнения проектов; работать в тесной связи с реальными проектами, выявляя и описывая соответствующие усовершенствования процесса; способствовать внедрению в компании нового процесса.

Реализация нового производственного процесса, новых инструментальных средств и, возможно, новой технологии делает график выполнения работ более изменчивым. Нужно позаботиться о выделении достаточного времени и ресурсов для реализации процесса, обучения людей и других мероприятий на всех этапах изменений. Помнить: при выполнении программы совершенствования организационной культуры необходимо постоянно информировать всех заинтересованных лиц и вовлекать их в работу.

В результате, внутри фирмы возрастет авторитет руководства среди сотрудников “ООО О’КЕЙ”, возрастет количество общих целей. В глазах контрагентов мы создадим положительную репутацию фирмы, отношения с ними всё больше будут переходить на новый уровень устойчивых деловых связей, повысится с их стороны доверие к руководству фирмы, в следствии чего

сократятся трансакционные издержки (издержки, связанные с ведением переговоров по условиям контракта и заключением сделки) и увеличится величина такого показателя как гудвилл.

Изучив опыт компаний с аналогичной культурой, можно сказать, что при внедрении данных рекомендаций, гудвилл увеличится на 8%.

Оценим гудвилл компании ООО “О’КЕЙ” и посчитаем эффект от внедрения данных рекомендаций. Применим метод избыточных прибылей, так как использование другого метода не возможно из-за отсутствия необходимых для расчета другими методами данных.

Чистые активы компании в 2006 году составили 432 тыс. руб., а годовая чистая прибыль — 86,4 тыс. руб. Таким образом, рентабельность чистых активов равна:

$$86,4 \text{ тыс.} : 432 \text{ тыс.} \times 100\% = 20\%$$

В результате проведенного анализа деятельности предприятий-аналогов было определено, что рентабельность их активов составляет в среднем 15%, то есть прибыль ООО “О’КЕЙ” на 5% больше среднего показателя по аналогичным предприятиям. Согласно методу оценки с позиции избыточной прибыли такое расхождение возникло из-за того, что не была учтена часть активов ООО “О’КЕЙ”, а именно гудвилл.

Соответственно, для того чтобы получить прибыль в размере 86,4 тыс. руб. при рентабельности активов 15%, предприятию необходимо располагать активами на сумму:

$$80 \text{ тыс.} : 15\% = 576 \text{ тыс.руб.}$$

Таким образом, стоимость гудвилла компании составляет:

$$576 \text{ тыс.} - 432 \text{ тыс.} = 144 \text{ тыс. руб.}$$

При введении же данных рекомендаций гудвилл увеличится на 8% и станет равным 155,52 тыс.руб. Таким образом, прибыль компании возрастет на 11,52 тыс.руб.

Вспомогательные показатели эффективности организационной культуры

Для дополнения и уточнения результатов, полученных после применения метода ОСАІ при анализе культуры фирмы “ООО О’КЕЙ” рассмотрим вспомогательные показатели эффективности организационной культуры, обеспечивающие выявление таких характеристик культуры как сила, уровень и соответствие культуры определенному типу:

1. Степень конфликтности

$$Ск = К_о / В = 3 / 20 = 0,15, \text{ где}$$

$К_о$ – число конфликтов, возникающее в определенный период времени (в данном случае за сутки),

$В$ – общее число взаимосвязей в коллективе.

Эффективное управление при наличии постоянных необоснованных конфликтов невозможно. Чем более сильна и положительна культура фирмы, тем меньше значение данного показателя.

2. Степень усвоения культуры работниками фирмы

$$U_k = V_{zk} / V_{zo} = 2 / 5 = 0,4, \text{ где}$$

V_{zk} – число взысканий, наложенных из-за нарушений принципов организационной культуры,

V_{zo} – общее число наложенных взысканий.

Очень важный косвенный показатель степени усвоения работниками фирмы ценностей и других содержательных характеристик организационной культуры. Чем выше значение данного показателя, тем слабее культура.

3. Степень креативности

$$S_{kr} = N_{п} / N_{о} = 3 / 5 = 0,6, \text{ где}$$

$N_{п}$ – число нововведений, совершенных по предложению рядовых работников фирмы и управленцев низшего звена,

$N_{о}$ – общее число нововведений.

Показывает уровень сформированности в организации «командного духа», чем больше этот показатель, тем более положительна культура.

4. Степень согласованности действий

$$S_{sd} = S_{bn} / S_{bo} = 2 / 4 = 0,5, \text{ где}$$

S_{bn} – число сбоев (ошибок) вызванное несогласованностью действий персонала,

S_{bo} – общее число сбоев (ошибок).

Один из важнейших показателей силы культуры. Чем более сильной является культура, тем меньше значение данного показателя.

Достижение максимальной согласованности действий членов организации является необходимым условием эффективного управления. Используемые руководителем для этого средства могут широко варьироваться в зависимости от культуры данной организации в целом и в частности для какого-либо подразделения.

5. Уровень общности (совместимости) кадров управления

$$P_{т} = K_{a} / K_{оу} = 1 / 4 = 0,25, \text{ где}$$

K_{a} — количество кадров управления, уволенных по инициативе администрации;

$K_{оу}$ — общее количество уволенных кадров управления.

Характеризует степень сменяемости кадров управления в связи со сложившейся психологической обстановкой в коллективе. Чем более сильна и положительна культура организации, тем меньше значение данного показателя.

Очевидно, что могут быть выявлены и другие показатели, отражающие те или иные аспекты культуры фирмы и (или) организационной культуры. Однако представленная система критериев в дополнении к методу ОСАІ уже достаточна, чтобы оценить силу и степень положительности культуры организации.

В конечном итоге, после внедрения рекомендаций фирма должна соответствовать тому типу культуры, которую она сама для себя выбрала

предпочтительным. Соответствие организационной культуры предполагает ситуацию, когда все члены организации знают, что нужно делать; обладают профессиональной подготовкой и способностями делать то, что необходимо; хотят делать то, что нужно для организации, чтобы выполнить поставленные цели.

Для достижения соответствия любая действующая программа (физическая или культурная) должна содержать три решающих компонента:

1. Цель. Это означает, что сотрудники “ООО О’КЕЙ” должны вырабатывать свое видение "соответствия организационной культуры". Главная цель "проверки соответствия" - создание такой организационной культуры, которой они сами отдают предпочтение – то есть усилить в действующей организационной культуре сплоченность, определить точную согласованность действий сотрудников всех уровней управления, научиться работе в команде.
2. Критерий. Известно, что каждое принятое решение определяет и переопределяет культуру организации. При этом, как показывает зарубежная практика, организация тщательно измеряет свои прибыли и расходы. "Проверка соответствия" распространяет данное измерение и на культуру организации. Расходы по внедрению рекомендаций должны быть меньше полученного экономического эффекта.
3. Практика. В практической деятельности внедрение рекомендаций не всегда могут быть достигнуты быстро, к примеру, в текущем финансовом году, планируется, что достижение для “ООО О’КЕЙ” соответствия желаемой организационной культуре может быть достигнуто в течении трех лет.

Необходимо отметить, что понимание создания той среды, в которой работники захотят делать то, что нужно делать, логически приводит к следующим руководящим принципам для "проверки соответствия культуры":

1. Для того, чтобы члены организации захотели измениться, они должны сами принять участие в определении разрыва между существующей и намеченной организационной культурой.
2. Чтобы члены организации одобрили серию мероприятий, направленных на достижение целей организационной культуры, они должны участвовать в определении и обсуждении этих мероприятий.
3. Существующие группы при первом сообщении должны проявить глубокое коллективное понимание того, что должно быть сделано, чтобы изменить поведение этой группы - от существующего до планируемого уровня.
4. Для закрепления первоначальных изменений, должна быть пересмотрена вся система управления деятельностью организации таким образом, чтобы она отражала разделяемые ценности, которые возникают у членов организации.

Список литературы

1. Андреева Г. М., Социальная психология. – М.: МГУ, 1980.
2. Балабанов И. Т. Основы финансового менеджмента. - М.: Финансы и статистика, 2004.
3. Грейсон Дж. К., О,Делл К., Американский менеджмент на пороге XXI века.- М.: Экономика, 1991.
4. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры.. - СПб: Питер, 2001.
5. Макаренченко М. А. Теория организации и организационное проектирование производственных систем. – СПб.: Из-во ИБП, 2002.
6. Спивак В.А. Корпоративная культура. – СПб: Питер, 2001
7. Cameron K.S., Ettington D. The conceptual foundation of organization culture /Higher Education: Handbook of Theory and Research, - N.Y: Agathon, 1998..
8. Silverman D., The Theory of Organizations, Heinemann,1976.
9. Sheine E.H. Organizational Culture and Leadership, Jossey-ss,1985