**Введение**

Корпоративная культура занимает все больше пространства в картине современного бизнеса. Но точно определить ее смысл и границы - дело непростое. Люди, ответственные за разработку и внедрение корпоративной культуры, часто имеют о ней ограниченное представление. Неоспоримо, что корпоративная культура - широкое и гибкое понятие. Она отличается сложностью и взаимозависимостью элементов, относительной ценностью прогнозов.

В настоящее время тема корпоративной культуры - ключевой вопрос многих исследований, семинаров и конференций. Неуклонно возрастает ее роль в общей стратегии развития организаций. Однако, по данным Ассоциации менеджеров, **только 23 % российских компаний имеют специальные департаменты, занимающиеся формированием и внедрением корпоративных ценностей.** Перед остальными фирмами открывается широкое поле совершенствования. Им еще предстоит осознать значимость корпоративной культуры, которую все чаще называют нематериальной основой развития и успеха любой организации.

В данной работе мы проанализируем сущность корпоративной культуры, исследуем основные элементы культуры, произведём оценку современного состояния культуры организации в развитых странах, ознакомимся с основами формирования корпоративной культуры , а также рассмотрим пример успешно сформированной корпоративной культуры компании Toyota.

**1. Корпоративная культура**

Совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавшие свою эффективность и разделяемые большинством членов организации.

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

**2. Виды корпоративных культур по Д. Зонненфельду**

Существует огромное разнообразие корпоративных культур .Наиболее известные классификация была представлены такими учеными как Д. Зонненнфельд *,Ч.Ханди .*В типологии Д. Зонненфельда различаются четыре типа культур: «бейсбольная команда», «клубная культура», «академическая культура», «оборонная культура» («крепость») . Каждая из вышеперечисленных культур имеет разный потенциал для поддержки состояния и успеха компании и по-разному сказывается на карьере работников.

В «бейсбольной команде» ключевые успешные сотрудники считают себя «свободными игроками», за них между работодателями ведется активная конкуренция на рынке рабочей силы. Работников с невысокими личностными и профессиональными показателями быстро увольняют по инициативе работодателей.

«Клубная культура» характеризуется лояльностью, преданностью и сработанностью сотрудников, командной работой. Стабильные и безопасные условия способствуют поощрению возраста сотрудников, опыта и должностного преимущества. Карьерный рост происходит медленно и постепенно. От работника ожидают, что на каждом новом уровне он должен постигнуть все тонкости данной работы и овладеть мастерством, поэтому работники имеют широкий профессиональный кругозор.

В компании с «академической культурой» набирают новых молодых сотрудников, которые проявляют интерес к долговременному сотрудничеству и согласны медленно продвигаться по служебной лестнице. В отличие от «клубной культуры», работники здесь редко переходят из одного отдела в другой или из одного направления в другое. Основанием для поощрения и продвижения являются хорошая работа и профессиональное мастерство. Подобная культура ограничивает широкое развитие личности сотрудника и препятствует внутриорганизационной кооперации.

В «оборонной культуре» нет гарантии постоянной работы, нет возможности для профессионального роста, так как компаниям часто приходится подвергаться реструктуризации и сокращать свой персонал, чтобы адаптироваться к новым внешним условиям. Такая культура губительна для работников, но при этом представляет прекрасные возможности для некоторых уверенных в своих силах менеджеров, которые любят принимать вызов.

Ч. Ханди предложил иную типологию: 1.Силовая культура («культура Зевса»). Силовая культура формируется главным образом тогда, когда директор является не просто руководителем, но и хозяином. 2. Ролевая (бюрократическая) культура («культура Апполлона»).

Наиболее характерна для больших компаний, работающих на достаточно стабильном рынке и занимающих твердые позиции на нем. Отличительная особенность такой структуры в том, что все права и обязанности абсолютно всех сотрудников четко определены и расписаны3. Личностная культура («культура Диониса»).

Этот вид встречается довольно редко. Его отличие состоит в том, что весь коллектив состоит из людей высокопрофессиональных. Они вообще могут работать как без руководителя, так и друг без друга. 4 Целевая культура («культура Афины»).

## Целевая культура формируется в компаниях, деятельность которых направлена на решение конкретных задач. Они приспособлены для работы в условиях динамично развивающегося рынка (интернет-рынке, например)

## 2.1 Позитивные и негативные корпоративные культуры

В зависимости от характера влияния корпоративной культуры на общую результативность деятельности предприятия выделяют «положительную» (в некоторых источниках «позитивную») и «отрицательную» («негативную») культуры. Культура организации положительна, если она способствует эффективному решению проблем и росту производительности, стимулирует результативность деятельности предприятия и/или его развитие, является источником принятия грамотных управленческих решений. Отрицательная культура — источник сопротивления и общего хаоса, может препятствовать эффективному процессу принятия решений, общему функционированию предприятия и его развитию.

Критерии разделения культур на положительные и отрицательные складываются из нескольких составляющих (на основании классификации, предложенной С. Г. Абрамовой и И. А. Костенчук):

1. По степени взаимоадекватности доминирующей иерархии ценностей и преобладающих способов их реализации выделяют «стабильные» (высокая степень) и «нестабильные» (низкая степень) культуры. Стабильная культура характеризуется четко заданными нормами поведения и традициями. Нестабильная — отсутствием четких представлений об оптимальном, допустимом и недопустимом поведении, а также «колебаниями» социально-психологического статуса работников.
2. По степени соответствия иерархии личных ценностей каждого из сотрудников и иерархической системы внутригрупповых ценностей выделяются «интегративная» (высокая степень) и «дезинтегративная» (низкая степень) культуры. Интегративная культура характеризуется единством общественного мнения и внутригрупповой сплоченностью. Дезинтегративная — отсутствием единого общественного мнения, разобщенностью и конфликтностью.
3. По содержанию доминирующих в организации ценностей выделяются «личностно-ориентированные» и «функционально-ориентированные» культуры. Первая фиксирует ценности самореализации и саморазвития личности сотрудника в процессе и посредством осуществления его профессионально-трудовой деятельности. Для второй основная ценность заключается в реализации функционально заданных алгоритмов осуществления профессионально-трудовой деятельности и статусно-определенных моделей поведения.

По мнению С. Г. Абрамовой и И. А. Костенчук, характер организационной культуры проявляется через систему отношений:

1. отношение работников к своей профессионально-трудовой деятельности;
2. отношение работников к предприятию;
3. функциональные и межличностные отношения сотрудников.

Позитивная культура фиксирует ценность профессионально-трудовой деятельности как способа реализации ценности саморазвития, а также ценность предприятия как условия реализации саморазвития. Негативная — отражает ситуацию, когда деятельность на конкретном предприятии в различной степени выгодна сотруднику, но не ценна с точки зрения его саморазвития и самореализации. Исследования «отрицательных» культур выявили, что в этих фирмах преобладают следующие отношения: равнодушие, обезличивание проблем, слепое подчинение, консерватизм, изоляционизм, антипатия. По мнению специалистов в области управления человеческими ресурсами, в компаниях с «негативной» культурой отмечается ряд проблем: наличие слухов и сплетен, подрывающих авторитет предприятия у его работников, общественности и партнеров; недоверие руководителям всех уровней; высокая текучесть кадров; «умственная» текучесть кадров, то есть работники присутствуют физически, но интеллектуально и эмоционально «отсутствуют», работают в течение дня несколько часов, выполняют лишь самое необходимое, работают недостаточно качественно, искусственно растягивают время выполнения задания, а остальное время уходит на перекуры, чаепитие, непроизводственные разговоры и т. д.

Позитивная культура характеризуется следующими особенностями социально-трудовых отношений:

1. Восприятие сотрудником себя как субъекта, чья профессионально-трудовая деятельность влияет на общую результативность деятельности предприятия и определяет стратегию его развития.
2. Осознанное принятие личной ответственности за общий продукт совместной деятельности организации. Добросовестное отношение к своим производственным обязанностям становится нормой поведения работника. Общественное мнение негативно настроено к проявлениям фиктивной трудовой активности.
3. Ориентация сотрудника на поиск, разработку, выбор и воплощение наиболее оптимальных способов осуществления своей деятельности. У работников формируется ощущение ответственности за качество продукта и порождает заинтересованность в его повышении. Трудовая деятельность любого вида приобретает творческий характер, что создает общую атмосферу увлеченности своей работой.
4. Профессионально-трудовая деятельность позитивно влияет на личностное развитие.

Ощущение взаимоадекватности личных и коллективных критериев собственной ценности. Успешность сотрудника в результате становится основанием и для самоуважения и для уважения со стороны коллег. Повышается эффективность делового взаимодействия, что является объективным условием установления доброжелательных межличностных отношений в коллективе.

**3. Элементы корпоративной культуры**

корпоративный культура управленческий toyota

Культура корпорации представляет собой как бы два организационных уровня. На верхнем уровне представлены такие видимые факторы, как одежда, символы, организационные церемонии, рабочая обстановка. Верхний уровень представляет элементы культуры, имеющие внешнее видимое представление. На более глубоком уровне располагаются ценности и нормы, определяющие и регламентирующие поведение сотрудников в компании. Эти ценности поддерживаются и вырабатываются сотрудниками организации, каждый работник компании должен разделять их или хотя бы показывать свою лояльность по отношению к принятым корпоративным ценностям.

Основополагающие ценности современных компаний воспринимаются через видимое воплощение в виде символов, рассказов, героев, девизов и церемоний. Культура любой компании может быть объяснена с помощью этих факторов.

Основные ценности и убеждения находят выражение не только в программных документах, сводах законов, кодексах чести, книгах о внутрифирменных стандартах по ведению бизнеса, но и в девизах, лозунгах.

“IBM - означает сервис”;

Дженерал Электрик - “Наш важнейший продукт - прогресс”;

Du Pont - “Лучшие продукты для лучшей жизни с помощью химии”;

Samsung -“Хорошо там, где мы есть”

Электролюкс - сделано с умом;

Continental bank - “Мы сможем найти выход”;

Delta аirlines - “Забота о персонале”.

Следующий элемент корпоративной культуры - это символы. Они так или иначе связаны с системой корпоративных ценностей. В данной работе в качестве примера рассмотрим общекорпоративные ценности компании “Самсунг”. В качестве символов, выражающих свою философскую концепцию, компания выбрала деревья хиноки и сосны. Величественное пирамидальное хиноки растет по 25 сантиметров в год и высоты в 30 метров достигает за 120 лет. За это время древесина хиноки приобретает высочайшее качество и служит прекрасным материалом для изысканной мебели. Простая доска из хиноки может стоить 30 000 долларов. “Самсунг” взял хиноки в качестве символа при планировании длительного развития, имеющего большое значение. Здесь спешка неуместна. Но компания не всегда может себе позволить долго ждать. Поэтому, еще одним символом развития “Самсунга” является сосна, которая растет быстрее, не требует особого ухода и больших затрат. “Пока растут хиноки, доход дают сосны”: вот так, в символической форме, по-восточному понимается развитие[18].

### Всем знакома трехконечная звезда “Мерседеса” в кольце, но мало кто знает, что основатели компании “Даймлер Бенц”, которая теперь выпускает автомобили, трактовали ее, как “господствующее положение в воздухе, на воде и на земле”.

### 3.1 Мифы, легенды, герои

Развитые корпоративные культуры вырабатывают довольно разнообразную мифологию. Мифология предприятий существует в виде метафорических историй, анекдотов, которые постоянно циркулируют на предприятии. Обычно они связаны с основателем предприятия и призваны в наглядной, живой, образной форме довести до служащих ценности компании.

### Видное место в мифологии предприятия отводится “героям”: “рожденные герои” оказывают влияние на деятельность предприятия в течение длительного времени. Это “отцы- основатели” компании, а также менеджеры, служащие, которые принесли ей наибольший успех. “Герои ситуации” - это служащие, добившиеся наибольших успехов на том или ином временном отрезке. Томас Уотсон (IBM), Альфред Слоун (Дженерал Моторс), Ли Якокка (Форд), Эндрю Гроув (Интел), Билл Гейтс (Майкрософт).

### 3.2 Ритуалы, традиции, мероприятия

Видимыми проявлениями корпоративной культуры являются ритуалы. Ритуал - это повторяющаяся последовательность деятельности, которая выражает основные ценности любой организации, отвечая на следующие вопросы: “Какие поставленные цели наиболее существенны?”; “Какие люди наиболее цены для организации, а какие только начинают приобретать вес?»

Ритуалы служат средством для наглядной демонстрации ценностных ориентаций фирмы, они призваны напоминать сотрудникам о стандартах поведения, нормах взаимоотношений в коллективе, которые от них ожидаются компанией.

## 4. Некоторые типы современной российской организационной культуры

Некоторые российские исследователи выделяют следующие типы современной российской организационной культуры: «друзья», «семья», культура «начальника».

Тип «друзья» характерен для фирм, создаваемых в годы перестройки, когда открывались возможности для создания новых структур, для смены сферы деятельности. Пробиться в новой сфере в одиночку было очень трудно, люди чувствовали себя неуверенно, и поэтому они привлекали в свои фирмы друзей и близких. В коммерческой деятельности друзья стремились, прежде всего, сохранить дружбу, но организационные цели рано или поздно входили в противоречие с культурой межличностных отношений и разрушали их, дружба превращалась в соперничество и даже ненависть.

Организация с типом «семья» характеризуется жёсткой иерархией, существуют роли отца и матери, старших и младших сестёр и братьев. Взаимоотношения основаны на чувствах, полное отсутствие каких-либо официальных правил. Руководитель уверен, что подчинённые должны понимать его с полуслова и полунамёка, а подчинённые, не получая чётких указаний, пытаются сами почувствовать, чего руководитель от них хочет. Такая «игра в телепатию» приводит к серьёзным ошибкам и потерям для организации. Как правило, при жёсткой статусной иерархии обязанности и функции не распределены. Каждый «старший» может что-то поручать любому «младшему», иметь с ним секреты, а каждый «младший» стремится проявить себя перед «отцом». Каждый здесь делает не то, что он обязан, а то, что ему кажется наиболее важным, исходя из семейных отношений.

### Культура «начальника» характеризует тот факт, что в России существует страх перед начальником, руководителем. В то же время все проблемы организации связывают с ошибками вышестоящего руководства. Руководителей принято считать некомпетентными, а иногда просто глупыми. Сотрудники верят, что в других компаниях есть хорошие руководители, которые могли бы всё изменить и сделать лучше. В результате люди на всех уровнях иерархии ругают вышестоящих, при этом ощущая свою реальную беспомощность.

### 5. Методы формирования корпоративной культуры

Формирование корпоративной культуры - длительный и сложный процесс. Основные (первые) шаги этого процесса должны быть: определение миссии организации; определение основных базовых ценностей. И уже исходя из базовых ценностей, формулируются стандарты поведения членов организации, традиции и символика. Таким образом, формирование корпоративной культуры распадается на следующие *четыре этапа*:

определение миссии организации, базовых ценностей;

формулирование стандартов поведения членов организации;

формирование традиций организации;

разработка символики.

Все эти шаги и их результаты очень удобно и целесообразно описать в таком документе, как *корпоративное руководство* . Этот документ особенно полезен в ситуациях приема на работу и адаптации новых сотрудников и дает возможность практически сразу понять, насколько потенциальный сотрудник разделяет ценности организации.

Примеры традиций, внешних признаков, по которым можно судить о корпоративной культуре организаций:

1. все сотрудники ходят на работу в одежде офисного стиля. На пятницу не назначаются никакие переговоры, потому что традиционно в этот день все одеваются «вольно»;

2. у всех одинаковые и дорогие ручки известной фирмы;

3. «работаешь на здоровый образ жизни - не кури»;

4. день образования компании - бурный праздник с выездом за город;

5. если сотрудники задерживаются сверхурочно - за счет фирмы их угощают пиццей с пивом;

6. за каждый проработанный год выплачивается определенная премия;

7. все общаются на ты и по имени (это установка);

8. никаких приемов - дверь Президента открыта, можно зайти и задать свой вопрос;

## 9. обязательно пользоваться (по крайней мере, на людях) той продукцией (косметика, фото, аксессуары), которую продает твоя фирма.

## 6. Мировой опыт по формированию корпоративной культуры

Зарубежные специалисты считают, что на смену прежнему жесткому иерархическому “механистическому” устройству компаний приходит новая культура управления, основанная на системе корпоративных ценностей. Ранее, в периоды “спокойного существования рынка” корпоративная культура формировалась под влиянием двух факторов: иерархической структуры, унаследованной корпорациями и современного мифа об организационном “механизме.”

Майкл Делл, один из самых преуспевающих предпринимателей своего поколения, управляет компанией “Dell”(компьютерные технологии) входящей по рейтингу журнала “Fortune” в число лучших американских компаний, так же настаивает на важности для успеха чувства сообщества: “Люди видят в компании место, где им хочется построить свою карьеру, для них это дело жизни, а не место, куда они заходят ненадолго покурить. Мы всерьез стремимся вызвать в сотрудниках чувство принадлежности к чему-то значительному. Есть все шансы добиться этого в компании, которая растет так быстро, как наша. Создание именно сообществ, а не систем “механизмов” дало возможность американским компаниям, работающим в отрасли электронных высоких технологий, быстро добиться успеха.

Противоположных взглядов придерживаются сторонники управленческой концепции “корпорация - машина”. Д.Чемпи в своей работе отмечает, что именно этот традиционный подход стал одной из причин потери конкурентоспособности многими компаниями. Характерными чертами “корпорации - машины” являются: широкая бюрократическая прослойка управленцев, жесткое разделение функций, повиновение приказам, централизация власти. Отметим, что на сегодняшний день при формировании корпоративной культуры строгая иерархия не приветствуется, хотя полностью отрицать ее значение не целесообразно. Как видно из вышеизложенного, вопросы стиля управления, структуры компании, иерархии являются достаточно хорошо разработанными компонентами корпоративной культуры. Важной областью управления корпоративной культурой является кадровая система.

Соответственно, изменился набор требований и при подборе персонала. Британские, немецкие и американские фирмы предпочитают подбирать персонал через рекрутинговые агентства (подбор персонала), объявления о вакансиях в газетах или проводят отбор сами, на основе присылаемых резюме. Устроиться на работу через знакомых или родственников практически невозможно. К самой процедуре собеседования все иностранцы без исключения подходят очень тщательно. Так, в немецкой компании “Крафт” претендент проходит три, а в американской фирме “3М” - шесть собеседований. Требования к кандидатам - стандартны: высшее образование, иностранный язык, как правило, опыт работы. Иностранные компании предъявляют вполне определенные требования к психологическому типу сотрудника. Большинству американских компаний свойственна агрессивная политика в завоевании рынка, поэтому они отбирают очень работоспособных и решительных кандидатов. Кроме того, для них очень важно желание человека работать именно в их компании. Немцы к подобному энтузиазму относятся прохладно, для них предпочтительнее серьезный, педантичный профессионал. Французы и итальянцы отличаются общительностью и мягкостью. Например, в “Лореаль”, главное - чтобы человек был динамичный и умел работать в коллективе. Японские и другие восточные компании в дополнение к профессионализму ценят преданность фирме, управляемость, бесконфликтность, коллективизм.

Так, например, в американских компаниях очень развит дух командности. Дистанция между начальником и подчиненным минимальна; они работают, как правило, в одних помещениях, за соседними столами (Кока-Кола, Хьюлит Паккард (компьютерные технологии). Не зная особенностей корпоративной культуры американцев, неосведомленные полагают, что они поощряют любую инициативу. При всей их внешней демократичности здесь не принято решать вопросы через голову непосредственного начальника. Кроме того, не достаточно выступать с предложениями и идеями, необходимо быть готовым реализовывать их. Такая же практика существует и в английских компаниях. В немецких компаниях на прием к руководству необходимо записываться заранее, а обращаться к шефу-немцу нередко следует не только по имени и фамилии, но и с названием его должности.

**7. Корпоративная культура компании Toyota**

Рассмотрим пример успешно сформированной корпоративной культуры компании Toyota.

Успех Toyota зависит не от конкретных методик, а от особенностей управленческой культуры компании: нацеленности на безупречное качество при разумных издержках, взаимном доверии между руководством и сотрудниками, непосредственном и видимом участии менеджеров в решении производственных проблем и развитии персонала.

Автомобильные компании всего мира вводят у себя элементы производственной системы Toyota (Toyota Production System), но в большинстве случаев результаты не оправдывают ожиданий. Под влиянием впечатляющих успехов Toyota — а они отражаются на ее рыночной капитализации, которая в марте 2005 г. почти вдвое превысила рыночную капитализацию Ford, GM и DaimlerChrysler, вместе взятых, — многие производители скопировали некоторые, внешне самые заметные элементы ее производственной системы. Однако мало кто научился последовательно добиваться такой же производственной эффективности, как Toyota (см. таблица №1). Почему? Возможно, главная причина в том, что компании преувеличивают значение разнообразных инструментов и методик Toyota, — при всей их важности это лишь способ решения конкретных проблем. Уделим основное внимание реальному источнику успеха Toyota, а именно ее уникальной управленческой культуре.

*Пять ключевых факторов корпоративной культуры Toyota*

Если не поддерживать внедрение внешних атрибутов производственной системы Toyota необходимой управленческой инфраструктурой, стилем и культурой управления, то попытки перейти к бережливому производству, скорее всего, закончатся неудачей. Именно этими «культурными» факторами, общими для всех предприятий Toyota (см. таблица № 2), компания отличается от остальных автопроизводителей.

1. Долгосрочная ориентация на достижение безупречного качества при умеренных издержках и создании атмосферы взаимного уважения менеджеров и работников. Основатели и нынешнее руководство Toyota уделяют большое внимание экологии и роли компании в жизни общества.

1. 2 Менеджеры находят лучшее решение проблемы, когда лично изучают ее на месте. Тем самым они создают обучающуюся организацию. Менеджеры должны быть учителями, наставниками, служить образцом для подражания, поощрять подчиненных и всегда высоко ставить планку. Менеджеры должны поощрять рядовых сотрудников к тому, чтобы они хорошо выполняли конкретные бизнес-задачи. Амбициозные цели детализируются и спускаются с верхних уровней организации на нижние, а необходимые для достижения этих целей поддержка и инициативы поступают снизу, от рядовых сотрудников. Реализовывать дальнейшие усовершенствования проще благодаря стандартизации. В распоряжении менеджеров есть детализированные стандартизированные процедуры. Решения об усовершенствованиях они принимают на основе консенсуса: обсуждение ведется с помощью отчетов, составленных на листе A3, в которые заносятся все рационализаторские предложения.

Самое емкое определение для совокупности этих пяти компонентов управленческой культуры — «метод Toyota». Именно приверженность методу Toyota — а не многочисленные инструменты решения задач и приемы — помогли компании занять второе место в мире по продажам автомобилей. Более того, руководство Toyota вовсе не считает эти инструменты или приемы принципиально важными элементами производственной системы компании. Они воспринимаются как временные ответы на конкретные проблемы и потому считаются скорее контрмерами, ведь с их помощью невозможно найти окончательное решение. Для наиболее полного представления о корпоративной культуре Toyota необходимо подробно разобрать все пять основополагающих элементов.

7.1 Социальная ответственность, приверженность качеству

Это фундаментальный принцип, основной критерий, с которым сверяются все важные решения руководства компании. Социальная ответственность Toyota проявляется и том, что она предлагает высококачественную продукцию по разумным ценам. Например, североамериканское подразделение компании стремится вносить свой вклад в рост экономики США, способствовать стабильному положению и благосостоянию всех, кто имеет отношение к деятельности компании (включая поставщиков), и общему росту Toyota.

Подобные формулировки есть в программных документах большинства транснациональных корпораций, однако Toyota более последовательно, чем остальные, придерживается этих принципов. Примеров тому множество. Скажем, руководство компании официально потребовало от разработчиков седана Lexus, чтобы их новое детище не имело ничего общего с «пожирателями бензина», которые облагаются в США повышенным налогом. Создавать мощные, но «чистые» автомобили по-прежнему удается далеко не всем конкурентам Toyota. Компания также одной из первых в отрасли создала новый, экологически чистый автомобиль с гибридным бензиново-электрическим двигателем. Toyota инвестирует значительные средства в разработку других «зеленых» автомобильных технологий, включая водородные топливные элементы, дизельные и бензиновые двигатели с прямым впрыском. Граничащее с фанатизмом стремление Toyota производить надежные, безопасные, долговечные и экономичные «чистые» машины также объясняется сильно развитым ощущением корпоративной ответственности, ведь именно такие автомобили отвечают потребностям и покупателей (благодаря низким эксплуатационным расходам и высокой стоимости при продаже на вторичном рынке), и общества в целом (поскольку компания тем самым решает социальные проблемы, связанные с чистотой воздуха, экономией энергии и т.д.).

Приверженность этим принципам отражается и в том, как Toyota работает со своими поставщиками. Однажды, например, завод Toyota, чтобы сократить издержки, предложил отказаться от услуг поставщика двух ключевых компонентов и наладить их производство у себя. Эта идея представлялась очень заманчивой, поскольку обещала быструю отдачу, а также дополнительные преимущества с точки зрения качества и управления запасами. Однако руководство отвергло эту идею: компания не только не отказалась от **аутсорсинга**, но и ознакомила поставщика с выводами своего исследования, которое проводилось, чтобы выявить возможности для сокращения затрат. В итоге поставщик не лишился работы и снизил издержки. Более того, вскоре Toyota заключила с ним контракт на поставку компонентов и для другой модели. Тем самым компания подтвердила свое стремление находить решение, взаимовыгодное для всех заинтересованных сторон. На самом деле именно Toyota первой стала делиться результатами собственных экспертиз с поставщиками, чтобы помочь им повысить производительность и сократить издержки. Например, в США Toyota создала структуру, оказывающую техническую поддержку поставщикам. Таким образом, Toyota укрепляет дух сотрудничества и доверия, который культивировала последние десятилетия. Об этом свидетельствует, в частности, тот факт, что поставщики постоянно называют компанию одним из лучших бизнес-партнеров.

7.2 «Увидеть своими глазами»: **менеджеры выходят на передовую**

Одну из управленческих концепций Toyota —можно перевести на русский примерно как «увидеть своими глазами». Согласно ей, знакомиться с реальной ситуацией менеджеры должны непосредственно на месте событий. В больших корпорациях решения часто принимаются «дистанционно», но в Toyota считают, что нельзя составить верное представление о проблеме, не увидев все своими глазами (см. таблицу №3). Прибывая на место событий, менеджер настраивает людей, работающих на участке, на командную работу, помогает им советом и вдохновляет своим примером. Таким образом, в компании укрепляется культура постоянного обучения, поскольку само присутствие менеджера гарантирует, что рядовые сотрудники примут активное участие в решении проблемы, докопаются до сути и сделают все, чтобы устранить неполадку.

Примеры практического применения этой концепции доказывают действенность присутствия менеджера «на передовой». На одном из сборочных предприятий в Европе при креплении рулевой колонки у винтов срывало резьбу. Поначалу там просто заменяли винты, а дефект объясняли повреждениями при транспортировке.

Однако сбои случались снова и снова на одной и той же сборочной линии. Винты с аналогичными повреждениями обнаружили на нескольких автомобилях. Но на японских предприятиях, где собирали такие же машины, ничего подобного не происходило, а значит, решили в компании, все дело в сборочных операциях.

Однако, несмотря на все усилия, проблему устранить не удавалось. Менеджер провел не один час на сборочной линии, лично закручивая винты и наблюдая за действиями рабочих. В результате он понял, что корень проблемы — в нарушении размерном цепочки, возникшем потому, что в Европе и Японии применялись разные штамповочные формы, т.е. виной всему была конструкция, а не качество сборки.

Поначалу руководство, полагаясь на информацию из вторых рук, заставляло рабочих сконцентрироваться на сборке. Однако уже на месте событий менеджер убедился в ошибочности заочного диагноза и направил усилия команды в нужном направлении.

В результате неполадку устранили. Благодаря этому случаю менеджеры завода убедились, что, когда на линии происходят сбои, необходимо сначала увидеть все своими глазами и только после этого искать решение проблемы.

**7.**3 Менеджеры — учителя, наставники, образец для подражания

Часто считается, что обучение работников — задача отделов по работе с персоналом. Руководителям некогда выполнять роль наставников и учителей. В лучшем случае они согласны на роль образца для подражания, но при этом предпочитают держаться подальше от «народа», основное внимание уделять краткосрочным результатам и управлять подчиненными в директивном стиле. Менеджеры Toyota, напротив, стремятся быть настоящими экспертами: они могут прямо на месте научить подчиненных необходимым навыкам (см. таблицу №4). В качестве наставника каждый менеджер отвечает за профессиональное развитие своих непосредственных подчиненных, а все новые сотрудники проходят специальную программу обучения. Руководители Toyota (на уровне бригадира и выше) показывают им пример, активно участвуя в повседневной деятельности компании и трудясь бок о бок с рабочими. Кроме того, менеджер должен постоянно выдвигать идеи, которые заставляют людей развиваться и ставить перед собой высокие цели.

Менеджеры Toyota ожидают серьезных достижений от своих подчиненных и помогают им добиваться поставленных целей (см. схему №1). Высокий уровень ожиданий объясняется тем, как в Toyota относятся к рядовым работникам. Рабочие пользуются здесь большим уважением, поэтому менеджеры готовы им всячески помогать: быть для них учителями, наставниками, примером для подражания. Многим западным компаниям очень трудно воспроизвести такую модель отношений, однако, именно в этом один из секретов многолетнего успеха Toyota. Что особенно важно, рабочие Toyota отлично понимают: большое уважение подразумевает и большие ожидания, а значит, они должны самостоятельно решать возникающие проблемы. Рабочие не бегут по любому поводу за помощью и уж тем более не скрывают неполадки, они считают себя вправе выдвигать собственные варианты решения и предлагать их менеджерам.

**7.4** Высокая планка для рядовых сотрудников

Реализуя общекорпоративные программы преобразований, большинство компаний, сами того не осознавая, закладывают в них «установку на неудачу». Как правило, масштабные реформы всего и вся ориентируются на заданные сверху более чем смелые целевые показатели. Разворачивается обширная программа обучения, но у прошедших ее сотрудников почти нет возможности на практике применить новые знания и навыки. Сотрудники чувствуют, что речь идет об очередном недолгом увлечении руководства, а потому пассивно сопротивляются программе и не поддаются на уговоры ее инициаторов и призывы топ-менеджеров. В конце концов, вся затея заканчивается провалом.

В Toyota, наоборот, мобилизуют рядовых сотрудников на решение конкретных бизнес-задач . Командам непосредственно ставятся весьма амбициозные цели и предоставляются средства для их достижения. При этом свои целевые показатели каждая команда вырабатывает сама, а менеджеры лишь помогают ее членам прийти к единому мнению относительно показателей. Наконец, рядовые сотрудники стандартизируют решения. Благодаря постоянным усилиям менеджеров работники Toyota уже хорошо обучены, они знают, что могут внести важный вклад в развитие компании и им никогда не придется участвовать в бессмысленных затеях.

**7.5 Стандартизация облегчает дальнейшее усовершенствование**

В компании понимают, что стандартизация рабочих процессов имеет огромное значение для постоянного совершенствования. Любые отклонения от стандартной процедуры расцениваются или как ее усовершенствование и повышение эффективности, или же как сбой, который нужно устранить. В любом случае существующий стандарт будет улучшен. Менеджеры Toyota руководствуются словами Генри Форда, утверждавшего, что сегодняшняя стандартизация — это фундамент для завтрашних усовершенствований. Самый популярный в Toyota механизм согласования решений между заинтересованными сторонами — отчет, составленный на листе формата A3. Форма отчета была разработана для того, чтобы в нем можно было отразить существующую ситуацию, зафиксировать рацпредложение, описать ожидаемые преимущества и изменения, происшедшие после его внедрения, этапы реализации, механизмы контроля и график. И все это следовало уместить на одной-единственной странице (чтобы ее легко можно было размножить и распространить). Отчет рассылается для ознакомления всем заинтересованным сторонам, они дают свои отзывы, и на их основе отчет корректируется, после чего руководство утверждает окончательную версию. Отчет A3 заменяет собой обычные для традиционных компаний спускаемые сверху директивы, которые обязаны выполнять менеджеры среднего звена и рядовые сотрудники. Этот новый коммуникационный механизм позволяет всем участникам того или иного процесса обмениваться мнениями, гарантирует быструю реализацию согласованного решения и эффективность вносимых изменений.

*Важность последовательности*

Последовательность, пожалуй, самый надежный показатель успеха компании из крайне конкурентной автомобильной отрасли, и мало кто из ее игроков был так последовательно успешен, как Toyota. В 2003 г. компания, не прибегая к слияниям и поглощениям, обогнала Ford и заняла второе место по продажам автомобилей в мире. В 2007-м она сможет уже потягаться за пальму первенства с General Motors. Подобные результаты соответствуют философии непрерывного совершенствования. Toyota успешно внедрила их также на своих предприятиях в Северной Америке, Европе и других регионах, разных в географическом и культурном отношении. Более того, долгосрочный успех созданного ею в партнерстве с GM совместного предприятия New United Motors Manufacturing Inc. показывает, что «метод Toyota» можно применять не только на новых, но и на существующих предприятиях. У других автопроизводителей бывают полосы успеха и неудач, но Toyota всегда преуспевала именно потому, что полагалась на эти пять принципов.

**Заключение**

Итак, в заключении хотелось бы отметить, что создание эффективной корпоративной культуры возможно только тогда, когда:

— существует четкое видение направления движения организации;

— топ-менеджмент активно привержен новым ценностям и осознает необходимость перемен;

— руководители всеми своими поступками и поведением символизируют происходящие в культуре организации перемены;

— культурные перемены должны поддерживаются всеми существующими системами в организации;

— создана команда единомышленников.

Таким образом, мы видим, что формирование корпоративной культуры – это непростой и достаточно длительный процесс, требующий значительных усилий. И этот процесс — увлекательный, творческий и дающий в результате существенное повышение конкурентоспособности и эффективности предприятия. Как цемент связывает между собой кирпичи и делает прочными стены дома, так выстроенная осознанно корпоративная культура свяжет подразделения и людей компании и сделает прочной и долгоживущей организацию. Специалисты-практики всего мира подчеркивают высокую значимость корпоративной культуры, как эффективного инструмента управления компанией, отмечают устойчивую связь между успешностью компаний и степенью развитости их корпоративных культур.

**Список использованной литературы**

1. Демин Д. А. Корпоративная культура/ Демин А. Д.– М.: Юнити, 2010.- 356
2. Емельянов Е.Н. Роль корпоративной культуры в борьбе с конкурентами / Емельянов Н. Е.– М.: Омега-Л, 2008. – 168с.
3. Иванов М.А. Организационная культура и лидерство/ Иванов А. М.- СПб.: Питер, 2002. – 248с.
4. Кондратьев В.В.Корпоративная культура и лидерство / Кондратьев В.В. – М.: Эксмо, 2006. -160 с.
5. Мазур И.И. Корпоративный менеджмент / Мазур И.И. – М.: Высшая школа, 2007. – 303 с.
6. Орлова Е. В. Корпоративное управление / Орлова В.Е. –М.: Норма,2007.-287 с.
7. Спивак В. А. Корпоративная культура: теория и практика / Спивак А. В. - М.: Питер, 2007. – 256 с.
8. Торопцов В.Ц. Корпоративная культура и управление изменениями / Торопцов Ц.В. - М.:Феникс,2007.-192 с.
9. Храброва И.А. Корпоративное управление: вопросы интеграции/ Храброва А. И. - М.: Альпина, 2005. - 198 с.

**Приложения**

Таблица №1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Toyota лидирует по важнейшим показателям | | |
| Показатель | Показатели отрасли | Показатели Toyota |
| Коэффициент использования мощностей | 75-85% | 95-98% |
| Объем запасов сырья и материалов | 3-7 дней | 2-4 часа |
| Готовая продукция | 2-3 дня | 1 день |
| Эффективность труда | 70-80% | 90-95 % |
| Пропуск работы | 6-7% | 2-3% |

Таблица №2

|  |  |
| --- | --- |
| Управленческая культура Toyota основана на пяти ключевых элементах. | |
| Долгосрочная философия | Принести пользу обществу в целом - одна из основных задач основателей и нынешних руководителей компании Toyota. |
| Участие менеджмента | Менеджеры лично изучают проблемы на месте, что способствует непрерывному обучению персонала. |
| Роль руководителя | Руководители выполняют роль учителей и наставников, становятся образцом для подражания |
| Обеспечение высокой эффективности | Высокие целевые показатели спускаются с верхних уровней на нижние.  Поддержка и инициативы, необходимые для достижения целей, поступают от рядовых сотрудников. |
| Стандартизация процессов | Управление с помощью детализированных стандартизированных процедур.  Решения об усовершенствованиях принимаются на основе консенсуса: обсуждение ведется с помощью отчетов A3,в которые заносятся все рационализаторские предложения. |

Таблица №3

|  |  |
| --- | --- |
| Менеджеры бросают вызов | |
| Ключевые убеждения | Роль менеджеров |
| - Возможности для улучшения безграничны | -Вырабатываются новые идеи, которые помогают достигать результатов и развивать сотрудников |
| - Лучшие решения могут найти рядовые сотрудники | -Помогают сотрудникам и обучают их |
| -Сложность задач свидетельствует об уважительном и внимательном уважении сотрудников | -Воспитывают членов своих команд и внешних партнеров |
| -Сложные задачи вынуждают искать нестандартные подходы | -Приветствуют новаторские идеи, но подробно обсуждают их перед реализацией |
| -Сложные задачи дают уверенность в своих силах | -Отмечают достижения сотрудников |