

Стойко І., Гецько В. Вплив культури на розвиток корпорацій (на прикладі корпорацій США, Японії, країн Західної Європи / Ігор Стойко., Василь Гецько // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2010. — Випуск 1 (3). — С. 109-118.

УДК 331.101

Ігор Стойко

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Василь Гецько

Головне управління економіки Тернопільської ОДА

ВПЛИВ КУЛЬТУРИ НА РОЗВИТОК КОРПОРАЦІЙ (на прикладі корпорацій США, Японії, країн Західної Європи)

***Анотація.** Поданий порівняльний аналіз особливостей елементів економічної культури США, Японії, країн Західної Європи. Узагальнено досвід різних країн і різних компаній з вироблення етики внутрішньофірмових і міжфірмових ділових відносин в контексті використання досвіду для українських підприємств.*

***Ключові слова:** корпоративна культура, етика корпоративних відносин, управління персоналом.*

Igor Stoyko, Vasyl Getscko

INFLUENCE OF CULTURE IS ON DEVELOPMENT OF CORPORATIONS (on the example of corporations of the USA, Japan, countries of Western Europe)

***Abstract.** The comparative analysis of features of elements of economic culture of the USA, Japan, countries of Western Europe is given. Generalized experience of different countries and different companies from making of ethics of внутрішньофірмових and міжфірмових business relationships in the контексті use of experience for the Ukrainian enterprises.*

***Постановка проблеми.** Корпоративна культура (економічна, організаційна) сприймається як важливий елемент ділового життя сучасної корпорації, невід’ємна частина системи ефективного внутрішньофірмового управління. Довгий час вона залишалася на периферії бізнесу, що не в останню чергу було обумовлене конфліктом інтересів працівника і адміністративно-управлінського апарату корпорації, нерівністю їх соціального положення і відмінністю в статусі. Разом з тим, основна причина тривалої неуваги до проблем внутрішньокорпоративної культури полягає в іншому. До середини 80-х років минулого століття стабільність і певна стійкість корпоративного розвитку в умовах технологічного і конкурентного середовища, що змінюються, забезпечувалися в основному за рахунок жорсткої ієрархічної структури організації, виконавської дисципліни і беззаперечного підпорядкування вказівкам керівництва.*

Прискорений розвиток інноваційних процесів, жорсткий тиск конкурентного середовища зажадали значного розширення міри свободи і ініціативи персоналу компанії, залученості рядових працівників не тільки в трудовий процес, але і в процес ухвалення рішення. Під впливом цих тенденцій у багатьох компаніях стрімко наростають вимоги до компетенції менеджерів, заохочується створення творчих груп, зайнятих пошуком перспективних для організації видів діяльності, надається підтримка співробітникам корпорації у застосуванні нововведень, упроваджується новий стиль трудових відносин. Це зумовило пошук нових засобів підтримки стабільності внутрішньокорпоративного середовища, забезпечення стійкості внутрішньофірмових комунікацій. Результатом цих пошуків з’явилася концепція менеджменту, що пов’язує проблеми підтримки стабільного розвитку організації з високою внутрішньокорпоративною культурою.

У сучасній концепції менеджменту економічна культура корпорації розглядається як вирішальний чинник формування внутрішньокорпоративного механізму ухвалення рішень, що забезпечує єдність дій співробітників, контроль і стимулювання поведінки працівників фірми.

Українська економіка не стоїть у стороні від цих проблем. Поставлені цілі формування «відкритої економіки», інтеграції країни в світовий економічний простір на основах ринкової економіки вже сьогодні ставлять проблеми досягнення сумісності вітчизняної управлінської культури із західними економічними культурами, її поступової трансформації до цінностей заповзятливості, ризику тощо.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Робота виконана відомою тематикою кафедри менеджменту підприємницької діяльності Тернопільського державного технічного університету імені Івана Пулюя «Конфлікти в умовах регіону та механізми їх попередження в контексті корпоративної культури»

Мета роботи. Стрімкий розвиток орендних, кооперативних, акціонерних підприємств пред'являє великі вимоги до етичних стандартів нового прошарку підприємців. У зв'язку з цим особливо важливо критично осмислити і використовувати в практичній діяльності все краще з того, що накопичене західноєвропейською, американською, японською традиціями корпоративної культури, створити на вітчизняних підприємствах такі організаційні умови, які б сприяли сприйняттю цієї культури, перетворенню вільного підприємництва в сферу цивілізованого бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проведені обстеження крупних корпорацій США і Західної Європи виявило залежність успіхів у фінансовій діяльності компаній від наявності в ній цінностей і переконань, що розділяються персоналом. Так, серед груп компаній з найвищими показниками прибутковості («Мерк», «Шарп», «Дженерал миллз», «Кока-кола») 88% мали спеціалізовані підрозділи або осіб, що безпосередньо відповідають за впровадження «вищих цінностей», тоді як серед компаній середнього рівня прибутковості – лише 44%. З групи компаній з високими доходами 65% розробили спеціальні системи ув'язки високої продуктивності і проголошуваних цінностей і 58% – цільові програми підготовки персоналу для ухвалення цих цінностей [1-4].

На рубежі 80-х – 90-х років підприємництво зіткнулося також із зростаючим культурно-етичним плюралізмом у світі. Інтеграційні процеси в системі міжгосподарських зв'язків зажадали вивчення різних національних управлінських культур, подолання міжкультурних бар'єрів. У зв'язку з цим виник практичний інтерес сучасного менеджменту до аналізу принципів, які керують процесом передачі культури і утворення гармонійно функціонуючих суспільно-культурних структур. Осмислення того факту, що внутрішньокорпоративне середовище представляє синтез різних груп – професійних, кастових, етнічних, таких, що вносять власні своєрідні норми, цінності і зразки поведінки в становлення внутрішньокорпоративної управлінської культури, привело теоретиків західного менеджменту до усвідомлення важливості пізнання умов асиміляції різних культур, можливого культурного пристосування різних субкультур одна до одної.

У практиці процвітаючих західних корпорацій складно визначити той з компонентів внутрішньокорпоративних структурних реорганізацій, який надає вирішальну дію на формування їх організаційної культури. Це і «жорсткі організаційні правила (компанія «Тейко»), «підприємництво» («Атлантик річфілд»), «обслуговування клієнта» і «групова робота» («Дельта»), «фінансова дисципліна» (ІТТ), «філософія обслуговування» (ІБМ), «конкуренція цінностей, нововведення і ринкова орієнтація на прибутковість» (АТТ) [5,6].

Зарубіжні дослідники відзначають також різноманіття і складність корпоративних культур. Виділяють наступні організаційні культури: бюрократичні і підтримуючі інноваційні; функціональні і дисфункціональні; сильні і слабкі; формалізовані і неформалізовані; регульовані і нерегульовані; загальні і субкультура частин фірми,

виявлені і приховані. Залежно від особливостей організації, стилю управління, що склався в ній, той або інший тип корпоративної культури формує певну поведінку працівників, їх ціннісну орієнтацію і переконання, заохочує залученість персоналу в спільну діяльність.

Виклад основного матеріалу. Організаційна культура японських, американських і західно-європейських компаній, не дивлячись на активні інтеграційні процеси останнім часом, має ряд особливостей, пов'язаних з національними традиціями, віросповіданням, політичним устроєм і тому подібне. Вони утворюють своєрідний комплекс думок, що розділяються членами, переконань, еталонів поведінки, настроїв, символів, способів ведення бізнесу і створюють неповторну зовнішність компанії. Особливо показово це для японської і американської корпоративної культур, які оцінюються як діаметрально протилежні.

Головний радник і засновник японської компанії «Мацусіта денкі» вважає, що нова організаційна культура японської корпорації визначається двома взаємозв'язаними чинниками: об'єктивною самооцінкою працівника і довірою до нього з боку керівника. Здорова самооцінка і здатність бути об'єктивним є тими якостями, які корпоративний менеджмент культивує в працівниках.

При цьому, японський менеджмент виходить з того, що неможливо навчити працівника тому, як правильно діяти в будь-якій ситуації, але цілком реально виробити таку політику підготовки персоналу, за якої працівник буде здібний до об'єктивної самооцінки своїх можливостей, виявлення і усунення власних недоліків і в той же час виявиться пристосованим до нестандартної оцінки ситуації і вибору правильної лінії поведінки. Фірма, об'єднуюча подібних індивідів, стає, як правило, сильною, процвітаючою.

Якщо організацію розглядати як сукупність двох множин – безліч ролей, виконання яких необхідне для функціонування організації, і безлічі людей – членів організації, то для японських корпорацій характерна пріоритетність безлічі людей. Іншими словами, при здійсненні кадрової політики японські керівники спочатку формують штат організації, а потім визначають межі функцій, які можуть забезпечувати ці люди.

У американських організаціях персонал – групи різних рівнів – формується на контрактній основі. Члени групи підбираються відповідно до професійної компетентності, а не на основі персональних зв'язків, і єдність груп забезпечується через систему взаємин типу «контракт», при яких кожен хто входить в її склад укладає строковий договір, що чітко визначає його права і обов'язки в рамках даного колективу.

Слід зазначити, що в японській групі використання контрактних відносин утруднене, оскільки в ланцюжку «керівник – підлеглий» чітко невизначений круг функцій і обов'язків, тих і інших, а сфери діяльності різних працівників перетинаються. З цієї причини в японській організації керівник може делегувати своїм підлеглим повноваження в значно більшій степені, чим, наприклад, в американських організаціях.

Разом з тим було б помилково розглядати подібну систему внутрішньофірмових комунікацій як демократичну в європейському розумінні, для якого ціннісні традиції цивільної рівності всіх перед законом і соціальної справедливості. Делегування значних повноважень підлеглим в японській компанії жодною мірою не порушує системи вертикальної субординації і так званих «прав статусу», відповідно до яких кожен службовець займає чітко позначене місце в службовій ієрархії, а офіційне спілкування на рівних з нижчестоячими, згідно представленням традиційної моралі, приводить до «втрати власної особи». З вислову американського підприємця, який довгий час пропрацював в Японії, президент японської компанії може мати людський контакт з чистильником взуття біля свого офісу, проте іноземці-емігранти корейського походження в японських компаніях виключені з процесу ухвалення рішень і піддаються тим самим відомій дискримінації. Жінки в японській фірмі також зазвичай не розглядаються як постійний контингент тих, що працюють в компанії навіть потенційно і не приймають участі в процесі ухвалення рішень.

Право статусу неприйнятне для американських компаній. У ІБМ як принцип внутрішньокорпоративної культури проголошена ідея єдиного статусу всіх співробітників. Усі, від посудомийки до директора, повинні обідати в одному ресторані для співробітників і спілкуватися один з одним по імені. Торгові службовці ІБМ зобов'язані ходити на роботу в акуратних темних костюмах і білих сорочках, заборонена дискримінація національних меншин. У «Фізис-контрол корпорейшн» відсутні спецдушові для керівників, ніхто не має спеціально зарезервованого місця для парковки машин тощо.

Розглядаючи японське підприємство як соціальну групу, можна виділити наступну його специфічну рису. Велике місце у співробітників відводиться формуванню установки на підприємство як на сім'ю. Ця установка культивується через посилення інтеграції приватного життя співробітників з підприємством. Підприємство не тільки використовує працю персоналу, але і підпорядковує корпоративним цілям їх особисте життя, включаючи і вільний час членів їх сімей.

Отже, японська система менеджменту реалізується на основі принципу консенсусу, що допускає працівників до відомої участі в управлінні організацією. Разом з тим головною детермінантою всіх управлінських дій на японських підприємствах є психологія стійких груп.

Групова орієнтація породжує у японця відчуття включеності в діяльність тієї організації, в яку входить його група. Оскільки група не може функціонувати сама по собі, вона тяжіє до вищої форми соціальної спільності (корпорації), приймаючи її цілі і завдання.

Японська етика високо цінує принцип гармонійної інтеграції членів групи. Разом з тим історично японське суспільство в цілому і японська організація зокрема, будувалися на основі системи вертикальних зв'язків субординації. Зважаючи на це, різко зростають роль лідера в групі, його можливості з підтримки стабільних груп, об'єднанню їх членів і усуненню внутрішніх конфліктів. У керівника цінуються такі якості, як уміння зрозуміти і розташувати до себе підлеглих з метою об'єднання їх спільних зусиль. Взаємини членів групи, що засновані на персональних прямих зв'язках і припускають соціальну і емоційну взаємообумовленість її членів, відрізняються від організації груп на американських або західноєвропейських підприємствах, де перевага віддається професійним якостям персоналу.

Конкурентні переваги японських фірм ґрунтуються не тільки на соціокультурній традиції, тобто на пасивних чинниках, але і на активному формуванні у працівників високої трудової моралі і вдосконаленні їх кваліфікації. Саме останнє в умовах достатньої тривалої роботи на одній фірмі сприяє зміцненню етичних стандартів персоналу. Адже суть їх не у тому, що робітник залишається на виробництві в наднормовий час або сильно завантажує себе, а у тому, що він намагається створити і застосувати досконаліші і продуктивніші методи праці для поліпшення якості продукції. У свою чергу участь в інноваційному процесі вимагає від працівника нових технічних знань, здібностей, ретельного аналізу проблем, що виникають у виробництві.

Найяскравіше виробнича мораль виявляється в крупних японських фірмах – ймовірно, позначаються чинники психологічного задоволення, яке витікає із стабільності положення працівника. У середині ж фірми виробнича мораль зазвичай найбільш висока у так званих «білих комірців» – кваліфікованих працівників у сфері управління, а найнижча – у молодих жінок і некваліфікованих працівників, зайнятих рутинною працею.

Підвищення моралі – безпосередня турбота вищого керівництва фірми. Саме вона створює у персоналу відчуття задоволеності і упевненості в майбутньому компанії, а отже, і в благополуччі її співробітників.

Можна констатувати, що для японської системи цінностей характерні суб'єктивні, засновані на приватних характеристиках оцінки старанності персоналу. Ці оцінки також якісніші в тому сенсі, що служать мотивацією і є моделлю бажаної поведінки персоналу.

Американська і західноєвропейська системи мотивації творчої активності працівників апелюють до матеріальних чинників, перш за все, оплати праці і різного роду грошовим винагородам. Система «участі в прибутках» – одна з складових мотиваційного механізму американських корпорацій. Наприклад, на підприємстві «Уолмарт» за підсумками року у вигляді премій персоналу видаються акції підприємства. З 1987 по 1994 роки загальна вартість акцій, виданих працівникам, збільшилася з 4,4 млн. дол. до 158,3 млн. дол. В середньому розмір річних премій, що виплачуються працівникам у вигляді акцій, складає 8,4% від всіх виплат працівникові за рік.

У швидкорослій і сильно диверсифікованій компанії «Коллморген» (шт. Коннектикут) керівництво преміює своїх працівників за особистий або колективний внесок у створення продукту. У випадку, якщо продукт мав комерційний успіх, всі співробітники, що брали участь в його створенні, отримують премію в розмірі до 33% від величини умовно чистої продукції.

Навпаки, «приглушення» принципу еквівалентності – відмінна риса відносин між працею і капіталом у Японії. Так, у складі заробітної плати японського робітника передбачені надбавки на життя (сэйкацу тэатэ), що включають житлові, сімейні, транспортні витрати. Видача цих надбавок не обумовлена якими-небудь вимогами керівництва до персоналу відносно їх трудової віддачі і переслідує виключно мету розвитку відчуття спільності працівника з фірмою, гармонії внутрішньокорпоративного середовища.

Особливе місце в підтримці високої трудової моралі на японських підприємствах належить культивованій системі «довічного найму». На відміну від багатьох західних фірм, що розцінюють ідею довічної зайнятості як абсурдну і екстравагантну для умов постійних змін ринкової кон'юнктури, спадів і підйомів економіки, японські корпорації розглядають її як особливу форму інвестицій, які у цілому окупуються раніше багатьох інших вкладень. У практичній реалізації ідеї довічної зайнятості японськими компаніями використовуються такі форми функціонального переміщення робочої сили, як переведення персоналу в підрядні і залежні компанії, надання тимчасових відпусток, обмеження масштабів застосування повторного найму, скорочення тривалості робочого часу і розмірів найму нової робочої сили, спонукання до «добровільних» звільнень.

Шведська модель трудових відносин хоча і належить до європейської культурної традиції, проте також виходить з принципу підтримки стабільної зайнятості, що зближує її з японською установкою на високу зайнятість персоналу, не дивлячись на істотні відмінності в методах її підтримки. Так, на шведських підприємствах «Сандвік», «Вольво», «Ськанза», «Альфа-Лаваль» пропозиції про нові інвестиції затверджуються лише після точної оцінки впливу наслідків ухвалюваних рішень на потребу корпорації в трудових ресурсах. Використання методів моделювання вікових і кваліфікаційних пірамід, анкетування і тому подібне, дозволяє кадровим службам шведських підприємств проводити систематичне коректування потреби в трудових ресурсах шляхом зміни кількості і профілю робочих місць і відповідного навчання і перепідготовки кадрів. Віддання переваги внутрішніх коректувань над політикою звільнень – складова частина культурної традиції «шведського соціального консенсусу».

На рубежі 80-х років феномен організаційної культури опинився в центрі уваги американських фахівців і підприємців. На думку ряду експертів, найбільший успіх в 90-х роках супроводив корпораціям, які можна назвати організаціями, що «навчаються». Мова йде про підприємства, що постійно пристосовуються до мінливої реальності, співробітники яких отримують свободу самостійно думати, визначати проблеми і шукати шляхи їх вирішення. Керівники таких підприємств повинні організувати роботу так, щоб кожен співробітник володів здатністю ухвалювати оперативні рішення з поточних проблем. Стикаючись з труднощами, керівник, ймовірно, остаточно ухвалюватиме рішення тільки після попередньої консультації з тисячами співробітників підприємства і фахівцями поза ним.

Разом з тим, чим більше делегується повноважень, тим настійніша необхідність сильної корпоративної культури. Здатність підтримки єдиної культури для сильно диверсифікованих компаній надзвичайно скрутна. Проте компанії удаються до використання ряду інструментів, які допомагають виявити загальні цінності, що розділяються всім персоналом і що забезпечують єдність корпоративних переконань.

Так, в одній з найбільших американських компаній – ІБМ заохочується розвиток і співіснування безлічі субкультури, свідомо підтримується конкуренція груп і підрозділів з різними культурними установками. Кожна група розробляє власні особливі ритуали і вірування, хоча у цілому непорушними залишаються загальнокорпоративні цінності, признається безумовний пріоритет принципів, що розділяються персоналом ІБМ, таких, наприклад, як прагнення до досконалості, виражене в емкому гаслі: «Думай!». Вище керівництво ІБМ вважає, що змагання субкультур корпорації сприяє творчій активності підрозділів, пошуку нових нетрадиційних підходів до вирішення проблем організації, хоча і можливі конфлікти між консервативною і новаторською субкультурами.

Для підтримки і розвитку корпоративних цінностей спрямовуються багатомільярдні інвестиції. Так, у 1986 році американські корпорації витратили близько 4 млрд. дол. на програми дії щодо мислення персоналу, використовуючи при цьому нетрадиційні форми такої дії (гіпноз, медитація тощо). У цій області діють сотні консультативних фірм. У всіх ділових журналах є рубрики, присвячені питанням організаційної культури, курси з організаційної культури введені практично у всіх школах бізнесу.

Чимала роль у формуванні корпоративної культури належить лідерам. Багато керівників компаній стоять у витоків корпоративної культури, утілюють морально-етичні цінності корпорації. Для Джіммі Трейбіта – засновника компанії «Тандем комп'ютер» – це переконання у тому, що всі люди хороші; робітники, менеджери і компанія – єдине ціле; кожен в корпорації повинен розуміти суть подій, які відбуваються в ній; усі співробітники фірми повинні отримувати вигоди від її успіху, а завдання менеджерів, на його думку, полягає у тому, щоб створити «атмосферу», в якій діяли б ці принципи. Успіх своєї діяльності Джек Уелч – голова ради директорів компанії «Дженерал електрик», пов'язує з щоденним дотриманням шести правив. Серед них: реальність така, яка вона є, а не яка була або якою ви хочете її бачити; будь чесний і відвертий зі всіма; будь лідером, а не менеджером; міняйся до того, як цього зажадають обставини; якщо немає ринкових чинників успіху, не вступай у боротьбу за ринок; управляй своєю долею – або це за тебе зробить хто-небудь інший.

Унікальні здібності і риси вдачі принесли світову популярність таким керівникам-практикам, як Г. Форд («Форд»), А. Слоун («Дженерал моторз»), А. Моріта («Соні»), К. Мацусита («Мацусита»), С. Джоббс («Еппл»), П. Гилленхаммор («Вольво»). Аналіз діяльності 90 керівників провідних корпорацій дозволив виділити такі властиві їм якості, як високий професіоналізм, здатність вести за собою людей, викликати довіру, «управляти увагою», передаючи своє бачення майбутнього іншим через сприйняття результатів і цілей діяльності, здатність перекладати свої плани зрозумілою іншим мовою, діяти в умовах високої невизначеності і ризиків.

Багато керівників компаній активно беруть участь в утвердженні внутрішньофірмових цінностей і переконань. Величезну роль у формуванні культури американської компанії ІБМ зіграв Т.Дж. Уотсон. Саме при ньому були сформульовані такі внутрішньокорпоративні принципи, як прагнення до досконалості, індивідуалізм. У 1917 році Уотсон, звертаючись до нью-йоркської аудиторії, говорив: «Вправляючись в мистецтві збуту, використовуйте всі свої таланти. Все, чим ви багаті, хай йде на користь вашій справі, крім того, вкладіть в неї всю свою душу. Ніколи не наслідуйте кому б то не було, будьте самими собою». Т.Уотсон молодший пізніше розвинув практику забезпечення захищеності працівників компанії, був проповідником індивідуалізму і стояв

у витоків такої організаційної структури ІБМ, яка буде названа «контрольованою анархією».

Проведене у 1988 році опитування 1500 менеджерів європейських компаній показало, що до найбільш важливих лідерських якостей керівники відносять здатність формувати ефективну команду (96%), прислухатися до думки колег і підлеглих (93%), ухвалювати рішення (87%) і залучати інших до їх здійснення (86%). При цьому все більша увага приділяється здатності менеджерів активно застосовувати культурно-етичні інструменти керівництва.

У зв'язку з цим, великого значення в провідних західних компаніях надають залученню майбутніх менеджерів до ділової культури корпорації. Згідно корпоративних програм менторства, що застосовуються в американських компаніях, кожному претенденту на управлінську посаду призначається ментор-керівник високого рангу і статусу (середньої або вищої ланки управління) для надання практичної допомоги в розвитку професійних знань і умінь, а також з метою залучення новачка до традицій корпоративної культури, культурно-етичних методів керівництва, системи цінностей і соціальних норм, що діють в компанії, аж до стилю одягу. Ментор зобов'язаний регулярно (один раз і частіше в тиждень) зустрічатися з претендентом, спостерігати за ним в робочій обстановці, консультувати з різних питань. Програми менторства мають американські корпорації «АТТ», «Джонсон энд Джонсон», «Мерілл Лінг», «Федерал експрес».

Завдяки продуманій політиці лідерства в провідних зарубіжних корпораціях підтримується своєрідний клімат довіри у відносинах між керівництвом і рядовими службовцями. Так, в компанії «Доннеллі», що випускає комплектуючі вироби для автомобілів, відмовилися від почасового графіка роботи, що виступав елементом адміністративного контролю зверху. Була введена для усіх робітників і службовців фіксована винагорода, яку отримували незалежно від кількості людино-годин, проведених на своєму робочому місці. Усі працівники в компанії «Доннеллі» об'єднані в декілька бригад, по 10 чол. у кожній. Їм довірено самим здійснювати контроль за станом справ на робочих місцях, при цьому кожен член бригади повністю відповідає за дії всіх останніх. У разі хвороби члена бригади його роботу виконує товариш по службі. Завдяки існуючій довірі у відносинах між менеджерами і персоналом об'єм продажів компанії «Доннеллі» виріс з 3 млн. дол. у 1965 році до 75 млн. дол. в середині 80-х років.

Атмосфера довіри відрізняє філію японської фірми «Ніссан» у м Смирна (шт. Теннесі). Тут вдалося добитися значного скорочення прошарку, що управляє. Так, на 3,5 тис. працівників у фірмі «Ніссан» доводиться всього 14 японців, що управляють. У основі системи – високий рівень довіри до робітників і міжособові контакти. Значно скорочені проміжні ланки управління (5 замість 10-12 рівнів управління). На 20 робітників доводиться один контролер. При цьому втрати часу складають лише 0,7% робочого часу персоналу.

Переважаюча культура довіри у поєднанні з високим рівнем мотивації характерні для шведської фірми «Вольво». Тут на 30 працівників доводиться один менеджер, тривалість робочого циклу складає 40 хвилин, замість конвеєрних постів складання ведуть шість незалежних бригад, що включають робітників з суміжними спеціальностями. Втрати робочого часу на 20% нижчі, ніж у інших фірм.

Разом з тим слід зазначити, що на відміну від японської системи управління, успіх якої в значній мірі пов'язаний з компетентністю керівників середньої ланки, європейським компаніям бракує численних професійних менеджерів середнього рівня, хоча серед вищих керівників зустрічаються дуже компетентні люди.

З переходом від країни до країни спостерігаються відмінності у вимогах до вищих керівників. У англійських фірмах головне – здатність менеджера працювати з великою кількістю людей; у американських – до менеджера пред'являються вимоги високої самодисципліни, підвищеної працездатності, готовності узяти на себе персональну

відповідальність; у Японії – важливе уміння бути координатором, а не прикажчиком у процесі ухвалення рішень.

Зразкові компанії в США, приділяючи увагу підготовці і ефективному використанню вищих керівників, разом з тим розглядають саме рядовий персонал як головне джерело досягнення успіхів в області якості і продуктивності.

Кожен робітник ціниться як потенційний носій ідей, а не просто як пара робочих рук. Саме для компанії з такими установками характерна інтенсивність і всеосяжність турботи про своїх співробітників. Філософське кредо цих компаній: «поводьтеся з людьми як з дорослими», «відносіться до них як до партнерів», «поважайте їх гідність», «давайте їм можливість проявити себе», «дивіться на них, а не на капіталовкладення і автоматику як головне джерело зростання продуктивності».

Американська компанія «Хьюлетт-паккард» проголосила метою своєї корпоративної політики орієнтацію на людину. На практиці це припускає здійснення політики повної зайнятості, у тому числі і в період економічного спаду, значний розмах професійного навчання персоналу.

Ще в 40-х роках в компанії «Хьюлетт-Паккард» прийшли до висновку, що корпорація не повинна бути організацією, яка наймає і звільняє робочу силу. Це рішення було ухвалене в той час, коли електронна промисловість майже цілком залежала від державних замовлень. Пізніше, в умовах економічного спаду 70-х років і різкого зниження активності фірми, замість того, щоб звільнити людей, в «Хьюлетт-паккард» службовці погодилися на 20%-е скорочення своєї заробітної плати і робочого часу кожного співробітника. В даний час чисельність зайнятих на підприємствах корпорації досягає 95 тис. чол. Аж до кінця 80-х років компанія «Хьюлетт-паккард» не здійснювала великомасштабних програм скорочення зайнятості, для вирішення завдань структурної перебудови прагнула розділити тягар труднощів між усіма зайнятими працівниками.

Корпорація «Делта Ейрлайнз» заслужила репутацію такої, що «підкупиться про персонал» завдяки політиці високих доходів для своїх службовців (заробітна плата працівників вище середнього рівня). В період економічного спаду у 1982 році фірма пішла на скорочення дивідендів, але не звільнила жодного співробітника. Компанія бере на себе виплати з непрацевдатності працівників з урахуванням кількості утриманців, відраховує регулярні внески до пенсійного фонду у розмірі 60% заробітної плати, оплачує рахунки лікарів. Співробітники корпорації «Делта» мають безкоштовні квитки на літаки компанії. У 1982 році близько 24 тис. співробітників авіакомпанії «Делта Ейрлайнз» зібрали по 1 тис. дол. і купили в подяку керівництву компанії за багаторічну турботу про персонал «Боїнг-767» вартістю 30 млн. дол.

Деякі компанії використовують різні можливості для підвищення рівня життя своїх співробітників. Так, в компанії «Інтел» діє спеціальна програма додаткових відпусток. Відповідно до цієї програми, співробітники, які пропрацювали в корпорації сім років, мають право на оплачену двомісячну (на додаток до звичайної тритижневої) і шестимісячну (для суспільно корисних робіт, викладання або здобування додаткової освіти) відпусток. У компанії «Хьюлетт-Паккард» кожен службовець за традицією отримує в подарунок від фірми на весілля – срібний кубок, при народженні першої дитини – ковдра.

На відміну від американської культурної традиції в управлінні персоналом, для якої характерна орієнтація на вузьку спеціалізацію службовців, західноєвропейські компанії засновують свою політику управління персоналом на системі службової кар'єри, яка припускає широку підготовку службовців, що до певної міри зближує їх з японською культурною традицією. Керівники британських, французьких фірм схильні убачати у вузькій спеціалізації персоналу збіднення людської індивідуальності, калічення особи. Навпаки, в американських компаніях не виключають систему службової кар'єри з причини можливої небезпеки відсталості персоналу, бюрократизації управління.

Обстеження промислових підприємств ФРН показало, що удосконалення організаційної культури дозволяє представникам німецького бізнесу прищепити персоналу управлінські концепції, ціннісні уявлення і цілі, прийняті на фірмі. При цьому у 9/10 випадків основним спонукальним мотивом для організації роботи з удосконалення організаційної культури є прагнення сприяти самоствердженню співробітників і вихованню в них відчуття колективізму (відчуття «ми»). У зв'язку з цим на таких найбільших підприємствах, як «Філіпс», «Сименс» широко застосовується бригадна форма організації праці.

Невід'ємним елементом сильної корпоративної культури є церемонії і ритуали, націлені на те, щоб сформувати у персоналу фірми систему загальних переконань і вірувань. Тут кожна фірма має свою неповторну зовнішність. Так, Джіммі Трейбіт («Тандем комп'ютер») на всіх заводах компанії влаштовує щотижневі пивні вечори, де в обстановці невимушеного спілкування вирішуються насущні проблеми життєдіяльності корпорації. У американській компанії ІБМ великою честю для торгового службовця є можливість стати членом «Клубу – 100%». обов'язковим елементом корпоративної культури ІБМ є пісні, які можна почути в американському «відділенні» «Клубу – 100%».

Традиційною для компанії «Контрол дэйта» є участь персоналу у вирощуванні садових дерев. Клуб садівників щорічно вручає премію Золотої мотики співробітникові, який виростив найбільший екземпляр сільськогосподарської продукції. Загальні вірування і ритуали укріплюють дух партнерства менеджерів і робітників, сприяють об'єднанню персоналу.

Останнім часом велику увагу західні фірми приділяють зв'язкам з громадськістю. Невід'ємною частиною ефективного управління фірмою, засобом, що дозволяє донести її корпоративні цінності до широких кругів громадськості, потенційних покупців і світової спільноти, є організація служб «Паблік рилейшнз». Існує безліч назв посади керівника «Паблік рилейшнз»: директор з питань «Паблік рилейшнз», керівник служби інформації, радник з питань «Паблік рилейшнз», директор з питань суспільних відносин, керівник відділом пропаганди.

У США керівник служби «Паблік рилейшнз» іноді є віце-президентом компанії або займає прирівняний до нього пост. Радники служб «Паблік рилейшнз», як правило, присутні на усіх засіданнях ради директорів, отримують всю доступну інформацію про політику фірми з тим, щоб мати можливість професійно роз'яснити цю політику громадськості. У Англії багато промислових компаній, ділові і професійні асоціації створили в своїх організаціях відділи або управління з зв'язків з громадськістю. Ці відділи охоплюють різні напрями діяльності служби «Паблік рилейшнз» (зв'язок з пресою, публікації, фотоінформація тощо). Сектори служби займаються публікаціями, включаючи облік і звітність; пропагандою, зокрема з використанням кіно- і відеофільмів, виставок і вітрин, внутрішньофірмових цінностей; створенням образу фірми, підтримкою відносин з навколишнім населенням, контактами і збором інформації про громадську думку. Служби «Паблік рилейшнз» не тільки інформують керівництво, але і направляють його діяльність на користь громадськості, підтримують його в стані готовності до різних змін на основі завчасного передбачення тенденцій в громадській думці.

Висновки. Відмінною ознакою провідних компаній США, Японії, країн Західної Європи останніх десятиріч є становлення сильних внутрішньокорпоративних культур, співпадаючих за важливістю з національною культурою. Мова йде про активний пошук організаційних структур, у яких значна ступінь свободи індивідуума поєднується з прихильністю до загальнофірмових цінностей і переконань, певним стилем прийняття рішень, високим етичним стандартом. Організаційна культура стає важливим фактором динамізму в розвитку корпорацій, додатком їх конкурентних переваг.

Нові можливості, пов'язані з формуванням «відкритої» ринкової економіки в умовах нашої країни, становленням підприємництва в Україні, створюють економічні передумови для засвоєння зарубіжного досвіду формування корпоративних культур, а

розвиток економічних зв'язків, ділового співробітництва з країнами Західної Європи створює необхідність переборювання національних культурних бар'єрів з метою поступової інтеграції різних економічних культур.

Необхідно відмітити, що міжкультурні взаємодії несумісні з штучним упровадженням якої-небудь одної культурної традиції. Копіювання чужого, навіть найбільш передового досвіду без урахування сумісності з національними цінностями, приведе до невдачі.

Література:

1. Асонов Г.Ф., Хуторненко О.А., Шаблій Е.И. Особенности экономической культуры в США, Японии, странах Западной Европы. – К: УкрИНТЭИ, – 1992. – 60 с.
2. Управление трудом (Теория и практика капиталистического хозяйствования) / Грачев М.В. – М: Наука. – 1990. – 136 с.
3. Управление персоналом в Японии / Пронников В.А., Ладанов И.Д. / – М: Наука. – 1999. – 206 с.
4. Управление качеством продукции и освоение передовой технологии (Опыт США и Японии) / Конарева Л.А. / ЭКО. – 2000. – с.155-170.
5. www.henkel.ua/careers/henkel-corporate-culture-1442.htm.
6. www.diplomukr.com.ua/news/2009/10/16/1395.