

ОРГАНІЗАЦІЇ 5 РІВНЯ УПРАВЛІННЯ

Вінницький національний технічний університет¹**Анотація**

У доповіді розглядається концепція Джима Коллінза щодо перетворення гарних успішних компаній у великих стійких бізнес-гігантів. Особлива увага приділяється аналізу основних складових процесу накопичення потенціалу та стрімкого зростання компанії.

Ключові слова: керівники 5 рівня, гарні та великі компанії, дисципліновані люди, парадокс Стокдейла, концепція «їжака», культура дисципліни.

Abstract

In the report the concept of Jim Collins to transform the beautiful large successful companies in sustainable business hihantivyyu. Particular attention is paid to the analysis of the main components of the process of accumulation potential and rapid growth companies.

Keywords: Level 5 leaders, good and big companies, disciplined people, Stokdeyla paradox, the concept of "hedgehog", culture of discipline.

Вступ

Більшість компаній задається питанням: як зберегти свої позиції на ринку, стати лідером у власній сфері бізнесу та перетворитись із просто гарної компанії у велику? Більше п'яти років (друга половина 90-х рр.) команда дослідників під керівництвом Джима Коллінза аналізувала розвиток двадцяти восьми компаній та, за результатами досліджень, створила концепцію перетворення компаній [1].

Метою роботи є дослідження особливостей організації 5 рівня та її основних складових.

Основна частина

За словами Джим Коллінза: “гарне” - ворог “великого” - є проблемою не лише бізнесу, а загальнолюдською. Якщо вдасться знайти ключ до загадки переходу від гарного до великого, тоді в руках опиниться дещо цінне для організацій будь-якого роду. Результатом пошуків стало усвідомлення, чому одним компаніям вдалось зробити прорив від “гарного до великого”, а іншим – ні [1].

Дослідження Джима Коллінза стали основою для концепції, виходячи з якої процес перетворень можна показати у вигляді накопичення потенціалу і наступного за ним стрімкого зростання. Складовими цього процесу є: дисципліновані люди, дисципліноване мислення, дисциплінована діяльність (рис. 1) [2].

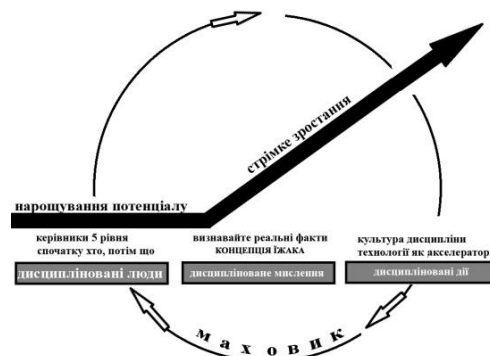


Рис. 1 Модель “Від гарного до великого”

Кожна із цих складових містить дві головні концепції.

- Дисципліновані люди:
 - “керівники 5 рівня”;
 - “спочатку “хто”... потім “що”.
- Дисципліноване мислення:
 - “дивіться суровим фактам в лице, але в той же час не втрачайте віри”;
 - “концепція їжака”, або три кола що пересікаються”.
- Дисциплінована діяльність:
 - “культура дисципліни”;
 - “технології як акселератори”[1].

Джим Коллінз підкреслює, що не існує такого єдиного кроку, програми, інноваційного впровадження, вдалого перетворення чи магічної миті. Навпаки, процес нагадує обертання великого та важкого “маховика”: який в одному напрямку, повільно розганяючись, все ж таки досягає моменту, коли накопичений потенціал починає працювати на підприємство, і компанія вступає в період стрімкого росту.

Тож, ідея, яка проходить червоною ниткою через все дослідження, названа автором “маховиком”, який являє гештальт всього процесу створення великої компанії [2].

На чолі кожної компанії, що досягла великих результатів, в період перетворень стояв керівник 5 рівня. Керівники 5 рівня дивовижним чином поєднують в собі видатні людські якості та професійну волю. На відміну від відомих корпоративних лідерів, які володіють як правило, сильним характером і не сходять зі сторінок журналів і газет, керівники, яким вдалось здійснити перетворення на своїх підприємствах і перейти від гарного до великого, приписують спокійність, непримітність та сором’язливість, але водночас неабияку силу волі.

Керівники 5 рівня: честолюбиві, але їх честолюбство проявляється не в бажанні особистого успіху та визнанні, а в досягненні успіху своїх організацій; вони роблять все щоб їх спадкоємці досягли ще більш видатних результатів; фанатично віддані своїй справі; «дивляться у вікно», приписуючи всі заслуги комусь, але не собі, коли компанії досягають успіхів. Але, коли компанія стикається з проблемами, вони “дивляться в дзеркало” і приймають всю відповідальність на себе[3].

Лідери, які здійснювали перетворення компаній, починали не з розробки бачення майбутнього і корпоративної стратегії. Вони спочатку підбирали людей потрібних їм в подорожі, звільняючись від людей не потрібних, і тільки тоді вирішували, куди ж їхати. Не підтвердився взаємозв’язок між оплатою праці керівника та результатами, яких досягають компанії. Винагорода служить не тому, щоб змусити неправильних людей робити правильні речі, а тому, щоб залучити і втримати найдостойніших. Старе ствердження “кадри вирішують все” виявляється не вірним. Не просто кадри вирішують все, а потрібні кадри.

Кожна велика компанія зіткнулась з тим, що дослідники називають “парадоксом Стокдейла”: ви повинні продовжувати вірити в перемогу, незважаючи ні на які негаразди, але в той же самий час мати мужність дивитися в лице дійсності, якою б суровою вона не була - “Дивіться суровим фактам в лице, але в той же час не втрачайте віри” [1].

“Парадокс Стокдейла” – це “гербова печатка” тих, хто досягає чогось великого в своєму власному житті, або житті інших людей. Це відноситься і до діяльності організації. Важливим завданням компанії, яка намагається досягти видатних результатів, є створення такого клімату, в якому співробітники можуть висловлювати свою думку відкрито, а в кінцевому результаті, це означає, що компанії не скривають правду і вона почута. Спроба створити стимули для кращої роботи людей – марна трата часу. Питання полягає не в тому, як мотивувати людей. Якщо люди підібрані вірно, вони не потребують мотивації. Все, що потрібно – це забезпечити відсутність демотивуючих факторів. Вірний шлях до демотивації персоналу – це ігнорування реальних фактів.

Щоб досягти видатних результатів, необхідно вийти за рамки “прокляття компетентності”. Якщо щось є вашим ключовим бізнесом, компетенцією, і ви займались цим багато років, це зовсім не означає, що ви робите це краще в світі [3].

Компанії, які досягли видатних результатів, схожі на їжаків – простуваті (простокуваті), неповоротні істоти, які знають щось дуже важливе і дотримуються цього. Інші (навіть гарні) компанії більше схожі на лисиць – пронирливі, хитрі істоти, які знають дуже багато різного, але не послідовні.

Для досягнення видатних результатів потрібно реалізувати “Концепцію їжака”, або три кола що перетинаються” (рис. 2) [2].



Рис. 2 Три кола “концепції їжака”

Складові трьох кругів, що перетинаються:

1. В якому виді діяльності ви можете бути кращими у світі.

Головне – зрозуміти, в якій сфері ваша організація може бути кращою в світі, і однаково важливо зрозуміти, в чому вона не може бути кращою в світі, але не в чому вона хотіла би бути кращою в світі. “Концепція їжака” – це не ціль, не стратегія, не наміри, це усвідомлення.

2. На чому базується ваша економічна модель.

3. Що вас дійсно хвилює. Або, по-іншому, до чого ви відчуваєте справжню пристрасть.

У всіх компаній є своя культура, деякі відрізняються наявністю дисципліни, але не багато компаній володіють культурою дисципліни. Досягнення довгострокових результатів залежить від здатності компанії створити таку корпоративну культуру, яка б спиралась на дисциплінованих людей, що демонструють дисциплінованість дій в рамках концепції трьох кіл [1].

Культура дисципліни характеризується деяким дуалізмом. З одного боку, вона вимагає, щоб люди підкорялись правилам системи, але з іншого боку, вона надає людям свободу і відповідальність в рамках цієї системи. Компанії, які досягли видатних результатів, здаються цілковито звичайними і навіть нудними, коли дивисься зі сторони, але при близькому знайомстві виявляється, що в них працюють люди які сповнені енергії і самовідданості.

Компанії, які досягають визначних результатів, відводять технологіям особливу роль. Вони ніколи не розглядають технології як головний фактор, з якого починається процес трансформації. Але, саме великі компанії є піонерами у використанні багатьох технологій. Дослідники прийшли до висновку, що технології самі по собі ні при яких обставинах не можуть ні зробити компанію великою, ні стати причиною її невдач [2].

Перехід від гарних результатів до великих дуже часто виглядає як несподівані, революційні перетворення, але тільки для тих, хто знаходиться поза компанією. Для тих, хто працює в компанії, це виглядає як природний та поступовий процес.

Висновки

Здійснений аналіз 5 рівня управління дає можливість зробити висновок, що базовим чинником становлення організації 5 рівня управління є психологічний, а в цілому, особистісний чинник. Відповідні якості керівника 5 рівня управління, “спочатку “хто”... потім “що”, командна робота, “парадокс Стокдейла”, свобода і відповідальність, а в цілому корпоративна культура як система: культура дисципліни (дисципліновані люди, дисципліноване мислення, дисциплінована діяльність) плюс підприємницька етика.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації: навчальний посібник / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – Вінниця: ВНТУ, 2016. – 150 с.
2. Коллінз Дж. Від гарного до великого / Коллінз Дж. – [3-те вид., виправ.]. – Санкт-Петербург: Стокгольмська школа економіки, 2004. – 265 с.
3. Ключові ідеї Дж. Коллінза / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.seotm.com/ua/blog/klyuchovi-ideyi-dzha-kollinza -.html](http://www.seotm.com/ua/blog/klyuchovi-ideyi-dzha-kollinza-.html)

Федорова Ірина Володимирівна – студентка групи МОп-16мн, факультет менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет, Вінниця, e-mail: fedorova-ira94@mail.ua

Прищак Микола Демянович – кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри філософії та гуманітарних наук, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, m_pryschak@ukr.net.

Fedorova Iryna V. – Department of Management and Information Security, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail : fedorova-ira94@mail.ua

Prymak Nikolai Demianovich – Pryschak Nicholas D. – Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of Philosophy and Humanities, Vinnytsia National Technical University, Vinnitsa, m_pryschak@ukr.net.