В.А. Крылов

ПРЕДСТАВЛЕНИЯ ЗАРУБЕЖНЫХ УЧЕНЫХ И МЕНЕДЖЕРОВ О КОПРОПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЕ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Культура российских предприятий интересует зарубежных ученых и менеджеров по следующим причинам: во-первых, транснациональные корпорации (ТНК) стремятся адаптировать персонал разных стран к единой системе; во-вторых, глобализация сглаживает культурные различия разных стран с различной скоростью; в-третьих, Россия может быть примером адаптации национальной культуры к современному бизнесу и, наконец, в-четвертых, корпоративная культура конкретных предприятий позволяет оценивать преимущества и недостатки различных моделей адаптации.

Экономическое развитие стран сопровождается социальным развитием предприятий. Социальная идентичность сотрудников адаптируется к структурам иерархических и межличностных отношений организаций. Со своей стороны предприятие черпает человеческие ресурсы (ЧР) в социальном окружении. Вместе с тем отдельные элементы национальных моделей могут применяться в управлении ТНК. Такое взаимодействие предприятия и его социального окружения в контексте глобализации формирует сложный механизм обмена ценностями между российским обществом и мировым хозяйством.

Культура предприятия определяется как совокупность разделяемых персоналом ценностей и ценностных ориентаций, где ценность – это предпочтение некоей ситуации прочим. Культура может анализироваться на трех уровнях: базовые представления, провозглашаемые ценности и, наконец, видимые структуры и процессы[1]. Ценности национальной культуры работников занимают, как правило, уровень базовых представлений, весьма стабильных по отношению к окружающей среде[2]. Культуры развиваются под воздействием внешних влияний и внутренних противоречий. Таким образом, понятие культуры представляется оптимальным для

[1] См.: *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство. СПб., 2007. С. 37–46.

[2] *Hall E.* La danse de la vie. P., 1983. P. 16.

изучения эволюции ценностей, определяющих развитие предприятий и общества в целом. Всякое предприятие обладает культурой, которая отличает его от других предприятий; структура, стратегия, процессы, принятие решений и управление ЧР проистекают от культуры[1].

Изменение внешней среды требует от организаций нового поведения, утверждающего новые ценности. Очевидно, что поведение персонала определяется нормами, принятыми на предприятии. Повседневно воспроизводясь, нормы интегрируются в систему индивидуальных ценностей сотрудников. Так организации формируют не только поведение, но и ценности сотрудников. Интенсивность воздействия зависит от стабильности и силы конкретной культуры, а также стажа работы в организации.

Принимая во внимание исторический характер формирования культуры[2], начнем анализ точек зрения с норм и ценностей советских организаций. Считают, что трудовая дисциплина в СССР опиралась на идеологическое воспитание. Однородность общества, труд для общего блага и трудовое воспитание были институционализированы. Логика подчинения коллективу призывала каждого подавать пример ударной работы. В тот же период нечеловеческие условия научили заключенных ГУЛАГа ненавидеть труд. Отношение к труду в лагерях выражало либо пассивное повиновение, либо отказ от работы как вызов системе[3].

Противопоставление идеологического и подневольного труда усиливалось с 1928 по 1956 гг. Дальнейшее развитие советских организаций указывает на повседневное противопоставление идеологического и подневольного труда: работники произносили пламенные речи и выполняли план, избегая участия, размышления и лишних усилий. Тэйлористское управление на основе идеологии строилось на низких зарплатах, приводивших к слабой дисциплине и низкому качеству работы[4]. Предполагалось, что рабочие согласны на относительно низкий уровень жизни в обмен на гарантированную работу слабой интенсивности. Мотивация часто

---

[1] См.: *Шекшня С.* Kak eto skazat' po-russki? (Современные методы управления персоналом в современной России). М., 2003. С. 67.

[2] См.: *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство. С. 63–78.

[3] См.: *Шаламов В.* Колымские рассказы. Т. 1. М., 1998. С. 81.

[4] *Durand C.* Management et rationalisation. Les multinationales occidentales en Europe de l'Est. Bruxelles, 1997. P. 379–381

сводилась к подчинению[1]. Предприятия работали импульсами, так как производство подгонялось под план. Продуктивность означала (пере)выполнение плана, а объем продукции часто повышался за счет качества.

В 1991 г. эффективность предприятий стала определяться их рентабельностью. Само понятие эффективности определяется конкуренцией: по качеству, срокам, разнообразию продукции, количеству и скорости инноваций. СМИ распространяли ценности глобальной культуры англосаксонского происхождения, а научные издательства публиковали переводные учебники по теории и практике управления. Непредсказуемость и сила влияния окружающей среды резко возросли, а управленческие, экономические и юридические навыки приобрели исключительное значение. Государство отказалось от управления предприятиями, а руководство не было готово к самостоятельности. Организации эволюционировали или исчезали.

В течение 15 лет нормативные основы трудовой дисциплины трансформируются в отражении советского наследия и внешних воздействий. Рассмотрим такие, как Государство, Закон, Религия и Частная Собственность.

Таблица 1

Эволюция нормативных основ трудовой дисциплины

Понятия	Советское наследие	Трансферт управленческих моделей	Тенденция
Государство	Государственное присутствие в частном пространстве	Либеральная экономика	Государство гарантирует экономические трансакции
Закон	Вторичная роль после государства и партии	Демократические нормы для привлечения инвестиций и защиты прав граждан	Исполнительные органы используют закон для желанного результата
Религия	Советский атеизм	Религия как основа общества и организации	Православная церковь предложила кодекс поведения в деловом мире

[1] *Le Goff J.-L.* Management et gestion de la main-d'œuvre dans les pays de l'Est // Management et rationalisation. Les multinationales occidentales en Europe de l'Est. Bruxelles, 1997. P. 308.

Управляющий–собственник	Неуважение собственности. Высокая властная дистанция. Принуждение к труду	Уважение собственности и работа для накопления	Разделение ролей собственника и управленца

Распад СССР был воспринят как падение государства. Защита и благополучие граждан плохо обеспечивались государством в 1990-х гг. Кроме того, завышенные фискальные интересы того периода противоречили экономическому развитию. На сегодняшний день силовые структуры вернули государству функцию гаранта экономических трансакций.

Системы ценностей предприятий сильно зависят от руководителей. Статус собственника совместился со статусом управляющего, так как в непредсказуемой экономике только собственник мог отвечать за решения. Собственность в СССР была государственной, а юридическая приватизация предприятий сопровождалась злоупотреблениями: растаскивание ресурсов в 1990-х гг. укрепило у россиян негативные ассоциации с богатством. Гарантом экономических трансакций в 1990 гг. стали силовые структуры. Трудовые отношения не были оформлены, что часто вело к злоупотреблениям: вместо развития персонала предприятия использовали сотрудников для сиюминутной прибыли. Управляющие «социалистической закалки» оказались еще более авторитарны, чем новые и западные менеджеры. Интуиция российского работодателя преобладает над логикой. Стремление к цели сильнее этических принципов, решения принимаются и исполняются с высокой скоростью. Закрытые, жесткие и авторитарные россияне ориентированы на выживание в условиях постоянного кризиса. Контракт может не выполняться, если его условия противоречат клановым отношениям. Разделение статусов собственника и управляющего подчеркивает важность доверия, то есть уверенности в поведении партнера. Заинтересованность менеджеров достигается участием в прибылях: доверие в управляющей команде уравновешивает недоверие к внешней среде.

Социальное производство культуры может принимать три формы: передача «ветеранами», нормативное влияние и организационный опыт. В отношении российских предприятий передача «ветеранами» воспроизводит советские ценности, а нормативное влияние приходит из-за рубежа путем ассимиляции управленче-

ских знаний. Третья форма воплощает взаимодействия первых двух в новом опыте организаций, не сводимом ни к первой, ни ко второй форме.

По классической схеме кросскультурного анализа в российской культуре отмечены высокая властная дистанция, неприятие неопределенности, коллективизм и преобладание отношений над результатами. Централизация ведет к бюрократизации, пассивности и инертности организаций. Низкая мотивация персонала выработала у управленцев привычку принуждать сотрудников к труду. Кроме того, властная дистанция может проявляться в пренебрежении к сотрудникам, угнетать коллектив, создавать враждебную и напряженную обстановку.

Лавирование между планом и реальностью уравновесило явные и подразумеваемые правила и отделило формальную логику от неформальной. Это типично для клановых организаций, основанных на личном доверии, общем происхождении и опыте. Кланы, возникшие на уровне плановой системы СССР, позднее превратились в деловые сообщества. Личное доверие и сегодня значит больше, чем контракт. Обстановку в офисе сотрудники ставят на одну ступень с зарплатой и активно используют сети социальных отношений.

Динамичное развитие фирм, быстрая карьера и высокая мобильность персонала говорят об англосаксонском влиянии на общество. В условиях конкуренции производительность российских предприятий должна была возрасти, а привлечение инвестиций требовало соответствия западным нормам. Производства рационализировались по трем направлениям: организация труда (контроль качества и информатизация производства), управление финансами (бухгалтерия и аудит) и управление ЧР, где выделяют традиционный и партисипативный менеджмент.

Партисипативный менеджмент отличается каскадным делегированием решений. Не всегда прогнозируемые условия России могли бы востребовать децентрализацию и слабую формализацию решений, типичные для адаптивной стратегической модели. При успешном ее внедрении цели организации достигаются за счет ответственности работников, воспринимающих эти цели как личные.

Опыт показывает, что российские работники относительно легко адаптируются к новым методам работы. Нормативная база управления развивается путем ассимиляции новых практик. Так,

современное интегративное управление использует элементы «коллективизма»: идентификация персонала с предприятием, пример лучших работников, коллективные развлечения. Сглаживание сбоев производства привело к возникновению в СССР технических и коммуникационных навыков, необходимых сегодня для гибкости производства.

Экономическое поведение интегрируется в общественное сознание как возвращение стабильности и «возрождение традиций». Участие в управлении предполагает инвестиции в обучение, развитие и карьерный рост сотрудников. При этом необходимо следить за соответствием поощрений результатам работы: чтобы избежать произвола и негласных сделок, планы карьеры должны быть прозрачными, а социальные пакеты и льготы – привязаны к выполнению норм. Следует убедить сотрудников, что выполнение трудового договора вознаграждается как деньгами, так и карьерой. Увеличение уровней иерархии приводит к переоценке управленческих функций. Профессионализм менеджеров поощряется заработной платой и карьерой. Новые системы принуждения формализуют поведение, продолжая в иных формах старые практики: сдельная оплата, премии качества, санкции за прогулы. Данные методы считаются эффективными для восстановления дисциплины. Появление хозяина ужесточает управление техническим и человеческим факторами.

Тем не менее личная инициатива, на которой основан западный менеджмент, исчезает, когда сотрудники обнаруживают, что эффективность означает жесткое подчинение рентабельности. На социалистических предприятиях ценили солидарность и взаимовыручку, которые и теперь противостоят конкуренции и карьеризму. Клановые и другие неофициальные отношения существенно влияют на процессы управления: в частности, уравновешивают индивидуалистские нормы, импортированные с моделями управления. Соответственно, руководитель должен обладать личным авторитетом, так как фамильярность в российском контексте разрушает иерархические отношения.

За конфликтом традиций и современности, неформального и предписанного, работников и начальства стоят ценностные ориентации. Принимая во внимание стабильность базовых представлений, следует искать компромиссы разнонаправленных логик для их оптимального использования. Так, новые трудовые отношения предполагают согласие на стресс в обмен на высокий уровень

жизни и карьерные ожидания. В отношении организации можно предложить бонусные программы для сотрудников, которые просто качественно работают, так как из-за общего отношения к труду профессиональное выполнение обязанностей может считаться достижением.

Влияние глобализации на управление персоналом российских предприятий способствует появлению новых моделей посредством компромиссов с традиционными ценностями. Нормативное регулирование предприятий основано на адаптации правил англосаксонского происхождения к традиционным ценностям национальной культуры.

Роль идеологии в динамике ценностей заставляет задуматься о взаимодействии экономических систем с идеологиями. Опыт России показывает, что человек эпохи глобализации адаптирует поведение к любым нормативным системам, сохраняя ценности, приобретенные в процессе социализации. Такая ситуация говорит об относительной несвязанности экономического и идеологического поведения, так как определяющие их ценности занимают различные «уровни» культуры. Если логика прибыли направляет «рациональное» поведение индивида, идеология определяет его убеждения, то есть точку отсчета «рациональных» действий.