

Менеджмент в «международной системе координат»

М. Грачев

Постановка проблемы

Решение задач национальной конкурентоспособности и экономического успеха России не в последнюю очередь зависит от эффективной организации дела, от использования адекватных форм и методов управления на макро- и микроуровне хозяйствования. Неслучайно поэтому в последние годы, прежде всего среди практиков, возросло внимание к эффективному управлению фирмами, финансово-промышленными группами и, как представляется, в перспективе — российскими транснациональными компаниями. Интерес при этом не замыкается на собственно отечественном хозяйствовании, но простирается за пределы национальных границ в поисках полезного зарубежного опыта организации и управления. И по мере вхождения России в международное деловое сообщество, с развитием цивилизованной конкуренции и рынка внутри страны интерес этот, несомненно, будет возрастать.

Соответственно, выкристаллизовывается актуальная задача: как правильно описать и оценить зарубежный опыт организации и управления? Что заимствовать полезно, а что, может быть, вредно? Как осуществить «стыковку» своего опыта с достижениями мировой науки и практики хозяйственного управления?

Очевидно, чтобы достойно бороться или сотрудничать с иностранными фирмами, важно их знать. Но где исходная точка отсчета, относительно которой можно определить действенность или, что не менее важно, слабость своих и чужих механизмов управления фирмами, включая выработку стратегий и структур, кадровой политики, форм взаимодействия с партнерами, приведение в действие внутренних резервов развития? С одной стороны, можно принять на веру и на вооружение сопоставительные технологии, уже выработанные западными консалтинговыми фирмами и специалистами. С другой стороны, допуская методологические и теоретические просчеты (слабости) последних, целе-

сообразно продолжить осмысление проблемы «своего» и «чужого» опыта, вводя в оборот инструментарий, обоснованный российской наукой.

Понимание российского и зарубежного менеджмента в общемировом контексте несет в себе и известную политическую нагрузку. Можно ли влиять на принятие той или иной страной специфической модели управления фирмой или предприятием? Если да, то те страны и деловые сообщества, которые активно навязжут (если это возможно) России свое видение организации и управления, так сказать, идеологию менеджмента, в результате получат конкурентные преимущества по сравнению с иными странами. И если такое влияние на практику управления, на менталитет деловых людей реально, как оценить его ценность или, наоборот, опасность для управленческого «суверенитета» России? А в перспективе — возможно ли навязывать новые российские модели бизнесу других стран, получая при этом дополнительные конкурентные преимущества?

Последний по перечислению, но не по важности, вопрос — в чем национальные особенности и, следовательно, преимущества российского опыта управления — исторически накопленного, да и быстро рождающегося в условиях социально-экономической трансформации? Оценить это можно, лишь сравнивая себя с другими — и более успешными, и менее конкурентоспособными — странами и фирмами. Из такой постановки логично вытекает проблема более глубокого осмысления собственного организационно-управленческого опыта как части мировой практики.

Интерес к передовому национальному и зарубежному опыту организации и управления существовал с давних пор. Исторически, по мере развития обмена товарами, капиталами, технологиями между предпринимателями и, соответственно, странами происходил обмен знаниями о том, как

эффективно организовать хозяйство. От любознательного постижения разнообразия экономического мира путешественниками до целенаправленных усилий специалистов по деловой разведке — издавна велись поиски наиболее эффективных форм управления, отвечавших требованиям своего времени.

В настоящее время складываются определенные области «повышенного внимания» со стороны теоретиков, экспертов и консультантов. Ключевые проблемы изучения международного менеджмента в зарубежной (и отчасти в отечественной) научной и деловой литературе можно суммировать следующим образом. Какие модели управления оказываются эффективными в современной глобальной экономике? Какие национальные черты придают менеджменту той или иной страны конкурентные преимущества? Как строят политику компании (прежде всего транснациональные корпорации), сталкивающиеся с проблемами сосуществования разных систем и культур управления? Как вести переговоры и создавать проекты, рабочие группы с участием представителей разных национальных управленческих культур?

Обобщая современные поиски западных ученых и специалистов в сфере международных сопоставительных исследований, отметим следующее. Налицо попытки ранжировать национальные модели менеджмента по их относительной эффективности (часто в связке с потенциалом национальной конкурентоспособности). Проводятся сопоставления социо-экономической и культурной среды управления (факторов культуры в широком смысле слова) на глобальном уровне, причем признается, что границы стран не обязательно совпадают с границами культурных кластеров, предопределяющих устойчивые модели менеджмента. Особое внимание уделяется национальным различиям в поведении корпораций (часто — в сопоставимых отраслях), разнообразию стратегий и организационных форм и, соответственно, политики управления человеческими ресурсами.

Прикладное значение сопоставительных исследований фиксируют эксперты из США и Израиля: «Определение стран в качестве объекта анализа и

оценка кластеров схожих стран имеют важное значение для менеджеров и для академического мира. Руководители многонациональных корпораций могут на этой основе лучше понять суть общих черт и различий между странами. Опираясь на эти знания, они могут более эффективно направлять сотрудников на работу за рубежом, создавать совместимые региональные подразделения и предугадывать результаты осуществления политики, простирающейся через национальные границы. Выявление кластеров также может помочь ученым понять, в какой степени результаты исследований, относящихся к одной стране, могут распространяться на другие страны. Правильно понятое результаты исследования в одной стране могут распространяться на целую группу стран со схожими характеристиками в данном кластере. Кластеры также помогают исследователям выявлять переменные, такие как язык, религия или уровень индустриализации, которые объясняют разнообразие целей в трудовом процессе и отношения в системе управления»¹.

Конечная практическая задача большинства научных сопоставительных исследований в области управления — способствовать выработке эффективной корпоративной политики в меняющихся условиях глобализации экономики и взаимодействия разных культур.

Конечная практическая задача большинства научных сопоставительных исследований в области управления — способствовать выработке эффективной корпоративной политики в меняющихся условиях глобализации экономики и взаимодействия разных культур, осмыслить магистральные направления развития менеджмента и границы между качественно разными моделями менеджмента для их интеграции в разработку и реализацию общекорпоративной стратегии. Задача же исследовательская — обеспечить этот процесс методологией, инструментами и содержательным обобщением фактов.

От описания к анализу международного менеджмента

Исследования, которые сравнивают практику внутрифирменного управления разных стран, занимают значительное место в общей массе работ по международному менеджменту. По характеру такие исследования можно условно разделить на описательные и сопоставительные (критериальные).

Наиболее разработанный путь в изучении международного менеджмента — описательный. В этом случае специалисты одной страны характеризуют национальную практику управления в другой стране и анализируют ее на основе критериев, присущих именно этой практике. Проведение же параллелей между странами носит чаще

всего неструктурированный или случайный характер.

Издавна, например, специалисты командировались на предприятия других стран для сбора информации об организации производства и управления, а в некоторых случаях (например, в Сингапуре) иностранные компании, действовавшие на территории страны, принуждались к тому, чтобы учить местных специалистов передовому опыту организации и управления. Такие программы и публикации несомненно сослужили пользу тем, кто анализировал и заимствовал этот опыт. Ценность многочисленных эмпирических работ заключается в сборе и обобщении обширной информации о практике менеджмента.

Зарубежные работы в этой области весьма многочисленны. Они раскрывают разные стороны национальной практики хозяйствования и внутрифирменной организации управления. Несомненно, наибольшее внимание уделялось и уделяется американскому менеджменту. Подчас между понятиями «менеджмент» и «американский менеджмент» разница не улавливается. Это и понятно, исторически американцы были законодателями мод, успешно экспортируя свою модель внутрифирменного управления в другие страны. Да и английский язык и англоязычная литература сегодня наиболее распространены в деловом мире.

Можно отметить наличие связи между эффективностью национальных моделей менеджмента и интересом к ним со стороны аналитиков и экспертов других стран. Не только модой, но и прагматизмом продиктован этот интерес. Например, на протяжении десятилетий, пожалуй до 1970-х годов, внимание было сосредоточено, прежде всего, на американском менеджменте как наиболее эффективном в условиях индустриального производства. В советской литературе, посвященной зарубежному управлению, также долгое время доминировала тема американского менеджмента.

Положение менялось по мере того, как другие страны доказывали свою конкурентоспособность и представляли фактор организации и управления хозяйственной деятельностью в качестве одного из важнейших для достижения успеха. Так, экономический рывок Японии 1960—1980-х годов положил конец не только бесспорному американскому лидерству в мировой экономике, но и монополии в сфере менеджмента. Именно в эти годы в самих Соединенных Штатах, равно как и в других странах, происходит резкий всплеск интереса к японскому управлению фирмами и межфирменными объединениями («кейрецу»), формам и методам организации труда и производства («поставки точно в срок», групповая работа), уп-

равлению качеством («кружки качества»), механизмам занятости (пожизненный наем) и мотивации².

Параллельно интеграционным процессам в Европейском Союзе проводились аналогичные исследования передового опыта европейского менеджмента³. Да и интерес к восточноевропейскому и, в частности, российскому менеджменту повысился в 1990-х годах с ускорением рыночных реформ и перспективами экспансии международного бизнеса в бывших социалистических странах⁴.

Ряд коллективных работ 1980-1990-х годов⁵ соединил частные статьи по анализу менеджмента в отдельных странах, создав своего рода энциклопедию, но, как правило, не акцентируя внимание на соотношении и связях между этими моделями.

Другое направление в рамках сравнительных исследований условно можно назвать критериальным. Оно предполагает, наряду с обобщением фактов, введение в оборот обоснованных методологических схем и критериев для сравнений, прямо не зависящих от национальной специфики, но помогающих эту специфику вычленивать и сопоставлять. В данном случае исследовательская задача распадается на две составляющие. С одной стороны, необходимо наличие совокупности критериев и показателей для проведения сопоставлений и выявления общих черт и особенностей менеджмента. С другой, — со всей очевидностью возникает вопрос о том, на какой теоретической и методологической базе выстроена данная система критериев и показателей.

В рамках критериального направления можно выделить следующие потоки межстрановых исследований.

Во-первых, весьма распространены работы, сопоставляющие характеристики менеджмента между отдельными странами. Это могут быть сравнения двух страновых моделей управления, например японской и американской⁶. Более редкими являются попытки сопоставления большего числа стран с точки зрения эффективности их менеджмента. Достаточно перспективным направлением является введение менеджмента в систему факторов национальной конкурентоспособности и, соответственно, учет его характеристик при межстрановых сопоставлениях⁷. Тем более, что на глобальных рынках конкурируют не страны, а прежде всего фирмы в конкретных отраслях. Среди различных эмпирических исследований высоким авторитетом обладают ежегодные рейтинги конкурентоспособности стран,

Таблица 1. Рейтинги стран по критериям национальной конкурентоспособности и эффективности менеджмента

Страна	Ранг конкурентоспособности	Ранг менеджмента	Страна	Ранг конкурентоспособности	Ранг менеджмента
Сингапур	2	1	Израиль	26	24
Гонконг	3	2	Германия	14	25
США	1	3	Корея	30	26
Нидерланды	6	4	Италия	34	27
Дания	8	5	Испания	25	28
Швеция	16	6	Бразилия	33	29
Япония	9	7	Филиппины	31	30
Финляндия	4	8	Таиланд	29	31
Швейцария	7	9	Греция	37	32
Канада	10	10	Колумбия	42	33
Новая Зеландия	13	11	Китай	27	34
Ирландия	15	12	Аргентина	28	35
Норвегия	5	13	Турция	38	36
Великобритания	11	14	Южная Африка	44	37
Чили	24	15	Мексика	40	38
Люксембург	12	16	Индия	41	39
Малайзия	17	17	Венгрия	36	40
Тайвань	23	18	Индонезия	39	41
Австралия	18	19	Чехия	35	42
Франция	19	20	Португалия	32	43
Австрия	20	21	Польша	43	44
Бельгия	22	22	Венесуэла	45	45
Исландия	21	23	Россия	46	46

Источник: 1997 World Competitiveness Report. The World Economic Forum. Geneva, 1998

проводимые Всемирным экономическим форумом. Представляет интерес ранжирование стран и по частным критериям, среди которых — эффективность корпоративного менеджмента (таблица 1).

Во-вторых, предпринимаются попытки выявить и сравнить характерные особенности менеджмента в целых географических регионах, например североамериканском, европейском, азиатском и так далее⁸. В таблице 2 приведен пример такого сопоставления.

Фактор культуры

При международных сопоставлениях менеджмента речь идет не только об абсолютном составе управленческой детерминанты, но и об относительном соотношении культуросодержащих характеристик между двумя или большим числом моделей управления. Это возможно и на описательном уровне, когда представляются различные социокультурные «профили» менеджмента (национальные прежде всего), и на критериальном, когда содержательно сопоставляются взаимосвязанные объекты.

Культура в широком смысле соединяет человеческие знания, верования и формы поведения¹¹. В понятие культуры традиционно включают язык, идеи, традиции, кодексы поведения, приемы работы, социальные институты, предметы искусства, ритуалы, церемонии и тому подобное. Развитие культуры зависит от способности людей учиться и передавать знания и опыт последующим поколениям. За этим — история, религиозные корни, значение национальной культуры в мировом цивилизационном процессе. Понимание культуры в той или иной степени сводится к исходным положениям, которые определяют пути восприятия, понимания и оценки человеком окружающего мира, самого себя и других. В частности, в определениях включаются такие параметры, как возможность контролировать среду; активная деятельность или пассивное поведение; отношение к неопределенности; понимание времени; отношение к переменам; понимание правильного или неправильного поведения, — целевая и социальная ориентация; значимость иерархии; важность индивида или группы в обществе.

В отечественной литературе культура рассматривается широко, как предметный и деятельностный генотип общества, обладающий различными механизмами трансляции (наследования) опыта, задающий индивидам и институтам определенные образцы мышления, чувствования и поведения, но вместе с тем предполагающий и их способность к обучению, адаптации и, следовательно, возможность (необходимость) обновления объема и структуры «социальной памяти». Культура вообще и экономи-

В-третьих, многие исследователи помимо территориальной концентрации управленческих моделей обращаются к иным социо-культурным критериям для выявления общих черт менеджмента, определяя на этой основе кластеры стран со схожими управленческими характеристиками. Эти поиски предполагают либо разделение западной и азиатской моделей управления⁹, либо выделение соответствующих экономических (управленческих) культур, с признанием уникальности нескольких исторически сложившихся эффективных моделей с качественно разными характеристиками¹⁰.

Культура в частности обладает такими значимыми качествами, как аккумулятивность, изменчивость и мобилизационная мощь. Соответственно, признается и деятельностная сторона культуры, а человеческая деятельность рассматривается как функция той или иной комбинации культурных традиций. При этом отмечается и естественное формирование культур, и искусственное создание «кодексов поведения»¹².

В последние годы в качестве наиболее перспективного направления сопоставительных исследований рассматривается классификация менеджмента по социокультурным критериям. Иными словами, получает признание положение о том, что устойчивые кластеры менеджмента связаны с социокультурной в широком смысле слова, с ценностями, нормами поведения, стереотипами самих менеджеров.

Для более сфокусированных межстрановых сопоставлений в литературе предлагаются такие параметры, как отношение к труду, достижения и удовлетворение трудом; управленческие и организационные переменные, в частности степень демократизма в организации, инициатива и лидерство; распространение информации; соучастие в принятии решений; ролевые отношения и межличностная ориентация. Пожалуй, самым известным и цитируемым циклом сопоставительных исследований оказались работы Г. Хофштеда. Им были предложены национально нейтральные критерии для анализа практики менеджмента в 64 странах. Известное на Западе как «исследование ИБМ», оно основано на анкетировании 116 000 менеджеров и сотрудников многонациональной корпорации в период 1967-1973 годов. В процессе опросов и анализа файлов кадровых служб использовались двадцать иностранных языков. На окончательном этапе были выделены четыре группы относительно независимых переменных, позволяющих различать разные страны по таким критериям, как дистанция власти, избегание неопределенности, индивидуализм-коллективизм и преимущественно мужественный или женственный стиль поведения.

Таблица 2. Региональные различия менеджмента

Показатели	Северная Америка (США)	Япония	Европа
Организационные структуры	Важность формальных структур; разные типы организационных форм: функциональные, продуктовые, региональные, матричные, сетевые	Формальные структуры имеют второстепенную важность; сегментированные; сильный слой средних управляющих; тесные взаимоотношения внутри группы	Формальные структуры важны; полномочия зависят от уровня образования, принадлежности к социальной и политической группе
Процесс принятия решений	Рациональный; краткосрочный; сверху вниз	Консенсус; долгосрочный характер	Рациональный, краткосрочный
Коммуникации	Односторонние; вертикальные; сам процесс важен	Ритуальные; процесс важен	****
Групповая работа	Ориентация на реализацию целей; слабая поддержка руководством; структуры более важны, нежели процесс	Неформальная работа в рамках группы; сильная поддержка руководством; структура менее важна, чем процесс	****
Управление трудовыми ресурсами	Сложное и многообразное; акцент на найме и расстановке кадров	Ротация рабочих мест, направленная на формирование широкого взгляда на внутрифирменную деятельность; система пожизненного найма; система оплаты труда по принципу старшинства	Менеджеры развивают практические навыки через ротацию или карьеру из рядов высших специалистов; важен социальный статус для карьеры
Отношения администрации с профсоюзами	Враждебные, подозрительные, без должного доверия	Давление социальной среды в пользу формирования консенсуса	В одних странах конфронтация, в других нет

Источник: Nath R. (ed). *Comparative Management: a Regional View*. Cambridge: Ballinger, 1987.

Разброс властных отношений, по Хофштеду, показывает, насколько в данном обществе признается факт неравномерного распределения власти. Там, где эта «дистанция» невелика, в обществе преобладает стремление к уменьшению неравенства, люди обладают независимостью и равными правами, руководители и подчиненные обладают сопоставимым социальным статусом. В культуре противоположного типа, наоборот, считается, что мир устроен иерархически и у каждого свое определенное место, независимых людей мало, а те, кто обладает властью, имеют и определенные привилегии. Такое общество стратифицировано, власть централизована, и поддерживается уважение к полномочиям, статусу, накопленному богатству.

Вторая переменная — избежание неопределенности — отражает отношение в обществе к неопределенным, противоречивым и двусмысленным ситуациям. Если отношение отрицательное, то в этом обществе отмечается стремление к упорядочению системы через установление четких формальных правил, которые подчас не подлежат критике, через ук-

репление веры в авторитет. В подобных системах озабоченность порядком и агрессивность создают климат для особого трудового усердия и энтузиазма. В то же время в этих системах наблюдается сопротивление изменениям и нововведениям.

Третья переменная — индивидуализм или коллективизм — отражает характер социальных связей в обществе: либо это слабые связи (люди замыкаются на самих себя или близких членов семьи), либо существуют развитые связи внутри групп и между группами на разных уровнях, и предполагается, что эти социальные структуры (кланы, организации) заботятся о людях в обмен на лояльность групповым нормам поведения. Во втором случае распространены формы групповой работы и конформизма, взаимозависимость и стремление к поиску консенсуса. Даже виды спорта, развитые в обществе индивидуализма, отличаются от групповых состязаний в коллективистском обществе.

Четвертая переменная — мужественное или женственное поведение — отражает доминирующие в

Китай	Африка	Латинская Америка	Показатели
Двухуровневая: политическая и технократическая; политика играет приоритетную роль	Высоко централизованные; иерархичные; авторитарные; недостаток квалифицированных лидеров	Авторитарные; централизованные; функциональные; матричные структуры сталкиваются с значительными сложностями	Организационные структуры
Рациональный, под государственным контролем; сверху вниз	Рациональный; краткосрочный; сверху вниз	Рациональный; краткосрочный; сверху вниз	Процесс принятия решений
Вертикальные; параллельные	Вертикальные; боязнь начальства; процесс не так важен	Вертикальные; процесс не так важен; социальное одобрение имеет особое значение	Коммуникации
Четко определенные задачи; процесс важнее, чем структура	Слабая мотивация, отчуждение	Ориентирована на достижение целей; проявляется социальное неравенство; трудности с формированием рабочих групп	Групповая работа
Мало рабочих мест для значительного числа претендентов; наем осуществляется государством; продвижение по политическим и техническим критериям; внимание к развитию способностей	Неразвитое; низкая оплата труда; слабый контроль над производственным процессом	Слабое, за исключением отраслей, где доминируют ТНК; зависимость от юнионизации; важность семейных связей	Управление трудовыми ресурсами
Обязательное сотрудничество	Членство ограниченное; коррупция; законодательство сильно ограничивает деятельность профсоюзов; профсоюзы не имеют влияния	****	Отношения администрации с профсоюзами

обществе ценности. Первое предполагает настойчивость, активное поглощение финансовых ресурсов, агрессивную конкуренцию, опору на власть, но в меньшей степени — заботу о других, о качестве жизни, а также стремление разделять роли. Интересно отметить, что чем выше оценки по мужественному стилю поведения в обществе, тем больше и разрыв ценностей, которым следуют мужчины или женщины.

Г. Хофштедом и его коллегами были сгруппированы различные показатели по указанным критериям и на основе опросов даны относительные оценки для менеджеров каждой из стран. Например, высокий статус властных отношений наблюдался на Филиппинах, в Венесуэле, Мексике, Индии, Сингапуре; относительно низкий — в Дании, Новой Зеландии, Австрии, Израиле, Норвегии, Швеции. Менеджеры избегали неопределенности прежде всего в Греции, Португалии, Японии, Франции, но принимали неопределенность в Сингапуре, Дании, Швеции, Гонконге. К странам с высоким уровнем индивидуализма были отнесены США, Великобри-

тания, Австралия, Канада, Италия, тогда как высокий уровень коллективизма проявлялся в Пакистане, Таиланде, Колумбии, Сингапуре, Перу.

Аналогичного рода исследования, получившие резонанс в научной литературе, различают основные критерии оценки культурной среды для бизнеса, отчасти совпадающие с критериями Г. Хофштеда. Признавая тот факт, что каждая культура имеет свою уникальную ценностную и поведенческую конфигурацию, исследователи отмечают возможность выявления «сквозных» тем («культурный синдром», по Триандису), отражающих «отношения и мнения людей об окружающем мире, верованиях, предположениях и ценностях».

Дифференциация корпоративной политики в зависимости от переменных Хофштеда подтверждена, например, в ходе анкетирования руководителей кадровых служб компаний в 12 странах (Германии, Дании, Испании, Франции, Финляндии, Ирландии, Норвегии, Нидерландах, Португалии, Швеции, Турции и Великобритании) в рамках проекта

консультационной фирмы «Прайс Уотерхаус» и школы бизнеса Крэнфилд (Великобритания). Исследование практики управления человеческими ресурсами по таким критериям, как система вознаграждения и организация труда, показало существенные различия между странами в зависимости от предельных значений переменных Хофштеда¹³.

На основе международного сопоставительного анализа возможна группировка стран и выявление межстрановых кластеров по разным критериям, как-то: ценности индивидуальные (прагматизм, упорядоченность, решительность) и межличностные (конформизм, признание результатов, доброжелательность), отношение к труду, удовлетворение трудом, демократизм трудового процесса, включенность работников в развитие организации.

Исследователи культурных кластеров прежде всего выделяют группу англоязычных стран, у которых между собой достаточно много общих черт. Например, большое значение придается отдельной личности в обществе. «Британским наследием» считается высокий уровень экономического развития, общий язык и демократические формы правления. Эта группа стран значительно отличается от юго-восточного, ближневосточного и арабского кластеров, где формальная власть играет гораздо большую роль в конфигурации менеджмента.

Помимо географической, религиозной, исторической и языковой (за исключением Финляндии) общности скандинавские страны еще больше, чем страны англоязычного кластера ориентированы на демократические нормы общественной жизни и «промышленной демократии» (участие в управлении на предприятиях).

Общий язык, высокий уровень индустриального развития, ответственное отношение к труду, помимо прочего, связывают «германские» страны Центральной Европы. В свою очередь, «латинская» Европа — Франция, Италия, Португалия, Испания — отделена от германских соседей и языком, и религиозным тяготением к католицизму. И в производстве в этих странах очевидно сложнее происходят организационные изменения, медленнее внедряется практика соучастия в принятии решений.

«Латинская» Европа и Латинская Америка как кластеры различаются по историческим (колониальным) признакам. Европейские страны и более раз-

виты, и политически более стабильны по сравнению с латиноамериканскими. Общее, что их объединяет, — это и римское право, и отсутствие стремления к консенсусу, что помогает сохранять централизованную власть. Латиноамериканские менеджеры, более импульсивные в принятии решений, опираются прежде всего на интуицию, а полномочия в принятии оперативных решений ассоциируются с социальным статусом.

Кластер стран Юго-Восточной Азии объединяет наследие буддистской и конфуцианской религий и культур. В отличие от западного образа мышления, связанного с ответственностью индивида перед самим собой, восточная культура больше опирается на межличностное поведение, авторитет старшинства, коллективные цели. Менее четко определены границы между одной личностью и другими в общественной среде, важными считаются семейные связи и ответственность перед группой. Труд и долг имеют приоритет над отдыхом и развлечениями. Признание результатов труда другими людьми имеет особое значение, и общая обстановка подчиняет поведение сложившимся правилам. Достижения в работе рассматриваются, прежде всего, как результат групповых, нежели индивидуальных, усилий.

Определенный интерес представляет сопоставление Китая, Японии и Кореи, которые значительно различаются, несмотря на общность конфуцианских корней и стремление к гармонии (и отношение к семье, группе и обществу). В частности, в Китае и Корее лояльность более персонифицирована в отношении отдельных людей, семьи и родственных связей, тогда как в Японии приоритет остается за организацией. Соответственно, в Китае и Корее гораздо шире принимается идея вертикальных иерархий, в отличие от стремления в японских организациях развивать лидерство снизу. В Японии важными условиями продвижения являются эффективное выполнение роли в структуре организации и приверженность успеху организации. Среди южнокорейцев, китайцев из Сингапура, Тайваня лишь члены семейного клана, обладающего правом собственности, имеют шансы на карьеру в высших эшелонах власти. Если в Японии гармония связана с консенсусом через соучастие в принятии решений, то лидерство в корейских и китайских организациях предполагает выработку консенсуса на основе реализации функций контроля и планирования самим лидером.

Проект GLOBE

Для углубленного изучения феномена лидерства и культуры в системе внутрифирменного управления и проведения межкультурных сопоставлений с 1993

года осуществляется долгосрочный международный проект «Исследовательская программа по изучению глобального лидерства и эффективности ор-

уровне и шкал для агрегированного измерения культурного феномена в управлении.

Основное обследование проекта GLOBE, проведенное в 1995-1997 годах, — опрос менеджеров среднего звена в трех отраслях: телекоммуникациях, финансовой и банковской сфере и пищевой промышленности в 53 странах. По параметрам

социальной и организационной культуры было получено более 200 000 ответов, а по лидерским качествам — более 100 000. Количественные исследования дополняются качественными работами тематики культуры и лидерства через оценки средств массовой информации, через сфокусированные интервью, описание косвенных свидетельств специфики культуры.

Российский «профиль» управленческой культуры

В современной России отчетливо проявляется действие основных факторов, предопределяющих общие закономерности развития менеджмента в мировой экономике. Страна прошла свой болезненный путь индустриализма, во многом и сегодня опираясь на его принципы. Но сегодня в отдельных отраслях и сферах производства уже складываются предпосылки становления инновационной модели, адекватной практике передовых стран мира.

Во-первых, в рамках динамичной структурной перестройки хозяйства и высвобождения предпринимательских инициатив формируются новые высокотехнологичные отрасли (компьютерный бизнес, телекоммуникации, деловые услуги и другие). Именно здесь появляются предприятия (в том числе и при поддержке зарубежных фирм), требующие прогрессивных инновационных подходов к управлению, организации труда и эффективному использованию потенциала работников.

Во-вторых, отдельные сегменты занятых в российской экономике отличаются как высоким уровнем образования и способностью быстро впитывать новое (в том числе в сфере менеджмента), так и повышенной мобильностью, трудоголизмом, усложнением мотивационной структуры и стремлением к качеству трудовой жизни (и повышению качества жизни вообще). Это, прежде всего, образованная молодежь с предпринимательскими способностями, специалисты в быстрорастущих отраслях, руководители компаний. Они отчетливо понимают ценность прогрессивных форм и методов организации и управления.

В-третьих, предпринимательство становится естественной формой жизнедеятельности общества и экономики (через приватизацию, изменение законодательства, поддержку идеологии частной собственности и новаторства). Это предполагает пересмотр и стратегий, и структур, и инструментария управления в организациях. А по мере вхождения отечественного бизнеса в мировую экономику, с расширением присутствия международных компаний на российской территории проис-

ходит перенос управленческих технологий, обмен передовым опытом между предпринимателями и менеджерами России и других стран.

В-четвертых, в 1990-х годах по разным каналам — через публикации книг и учебников, визиты иностранных преподавателей, организацию зарубежных стажировок для предпринимателей и менеджеров — в Россию были перенесены многие прогрессивные управленческие концепции.

Все это приводит к новой постановке вопроса о соотношении отечественного менеджмента и мировой практики — не только противопоставление, но и поиск общей основы для успешного взаимодействия и взаимопонимания. Это подтверждают и эмпирические обследования.

В российской науке предпринимались попытки использовать методологию Г. Хофштеда для включения российского фактора в международные сопоставления менеджмента. Так, А. Наумов справедливо указывает на необходимость изменения «традиционной парадигмы», для того чтобы изучать национальные особенности применительно к управлению бизнесом. Он приводит примеры систематизации и описания российской культуры, данные Н. Бердяевым, В. Ключевским, П. Чаадаевым, Г. Дилигенским. Далее, обращаясь к формальным методам социальных наук для изучения менеджмента, А. Наумов останавливается на модифицированной модели Г. Хофштеда и пяти измерениях профиля менеджмента: дистанции власти, коллективизме/индивидуализме, женственности/мужественности, избегании неопределенности, долгосрочности/краткосрочности. На основе опросов российских деловых людей и приведения результатов по 100-балльной шкале к аналогичным результатам по США, Китаю, Германии, Франции, Японии получены сопоставительные данные, которые представлены в таблице 3. Они подтверждают относительно низкий индивидуализм российских респондентов, принятие неопределенности и краткосрочный горизонт делового мышления, умеренные оценки по дистанции власти и весьма низкие по параметру мужественности¹⁵.

Таблица 3. Хофштедово измерение России (по Наумову)

	Индивидуализм	Мужественность	Избегание неопределенности	Дистанция власти	Долгосрочность
Россия	41	45	68	40	59
США	91	62	46	40	29
Китай	20	50	60	80	100
Германия	67	66	65	35	21
Франция	71	43	86	68	30
Япония	46	95	92	54	80

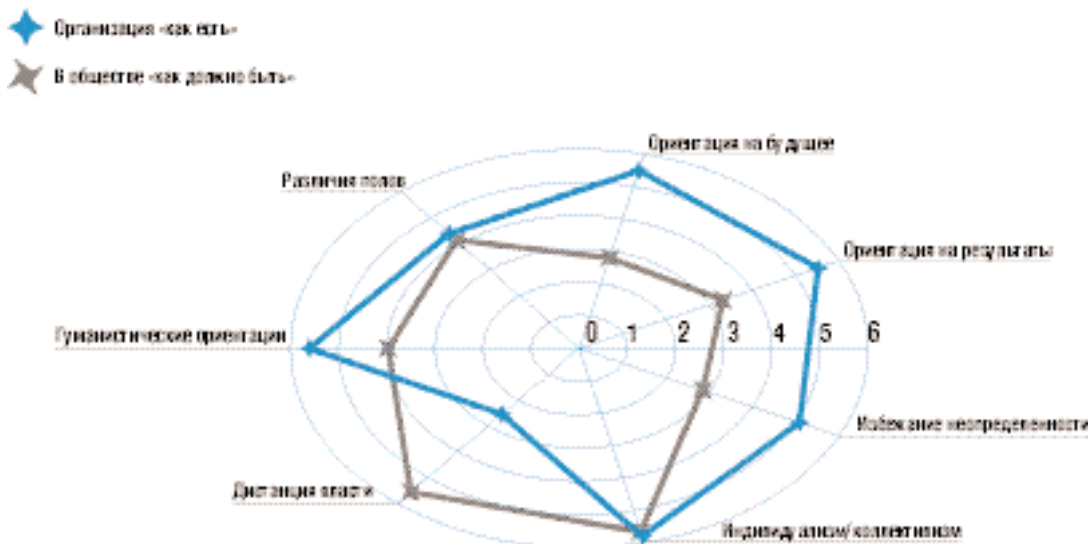
Источник: Наумов А.И., Хофштедово измерение России. Менеджмент. 1996.

Для глубокого изучения факторов российской национальной деловой культуры в рамках исследовательской программы GLOBE были получены результаты по России и проведено сравнение этих результатов с данными по другим странам. Признавая известную ограниченность и условность подобного рода эмпирических проектов (и выборки респондентов), тем не менее укажем, что данное исследование является одной из первых крупномасштабных инициатив с изучением российского менеджмента на основе международно признанных и ап-

робированных методов количественного и качественного анализа, а также с вовлечением в оборот большого количества данных об управлении в других странах. Таким образом, оно дает основание для последующего активного сопоставительного изучения менеджмента на основе как теории, так и обобщения эмпирически полученной информации.

В 1995-1996 годах в России со-исследователями проекта GLOBE от России были получены анкеты от 450 менеджеров из трех различных сфер

Рисунок 1. Результаты проекта GLOBE по России



деятельности (соответственно по 150 анкет). На рисунке 1 показаны результаты обработки анкет с приведением различных ответов к измеряемым шкалам (семибалльная шкала Ликерта) по основным критериям социальной и организационной культуры с использованием схемы «как есть» в организации и «должно быть в обществе».

Приведенные данные, очевидно, носят не абсолютный, а относительный характер и понимаются при сопоставлении с результатами обработки ответов менеджеров других стран. Таблица 4 дает

представление о расположении «профиля» России относительно других 52 стран, участвовавших в обследовании.

Для сравнительного анализа важно, какие страны получили близкие к российским оценки по организационным параметрам «как есть». При известной условности такой кластеризации результаты представляют определенный интерес. Приведем эмпирически наиболее «близкие» к России 5—6 стран по каждому из оценивавшихся показателей (таблица 5).

Таблица 4. Результаты GLOBE по России (рейтинг)

Переменная	Ранг России: организация «как есть»	Ранг России: общество «как должно быть»
Ориентация на результаты	3	6
Ориентация на будущее	1	22
Различия полов (муж /жен.)	52	33
Гуманистическая ориентация	25	42
Дистанция власти	41	19
Индивидуализм/коллективизм	41	35
Избежание неопределенности	1	38

Источник: архив автора.

Таблица 5. Страны с близкими к России показателями GLOBE

Переменная	Страны с близкими к России показателями
Ориентация на результаты	Греция, Венесуэла, Иран, Венгрия, Катар, Италия
Ориентация на будущее	Аргентина, Польша, Венгрия, Иран, Гватемала, Италия
Различия полов (муж /жен.)	Швеция, Намибия, Словения, Чехия, Португалия, Польша
Гуманистическая ориентация	Турция, Намибия, Финляндия, Мексика, Аргентина, Боливия
Дистанция власти	Индия, Испания, Германия (б. ГДР), Венгрия, Колумбия, Турция
Индивидуализм/коллективизм	Гватемала, Сингапур, Египет, Индонезия, Тайланд, Мексика
Избежание неопределенности	Венгрия, Гватемала, Боливия, Греция, Венесуэла, Грузия

Источник: архив автора.

Предварительные итоги

В России как части мирового экономического пространства преломляются общие закономерности развития менеджмента. Многие современные процессы вписываются в логику его движения, принимая собственные, подчас весьма своеобразные формы. На поверхности — смещение экономических форм, «укладов капитализма», уровней технологического развития отраслей и, как следствие, — калейдоскоп форм управления. От социалистической стандартизации страна за десять лет шагнула в противоположную сторону стохастических поисков. Но есть очевидные позитивные примеры, о которых и на Западе говорят как об «успешном и эффективном управлении». И если присмотреться к примерам успеха, то становится очевидным, что, с одной стороны, эти фирмы осваивают ориентиры инновационного управления, во многом схожие с передовым зарубежным опытом, а с другой — играют на национальные преимущества конкурентоспособности, включая и организационные.

Еще в конце 1980-х годов, в период последовательного углубления кризиса хозяйства на вопрос «каковы сильные стороны российского менеджмента?» многие отечественные хозяйственники затруднились содержательно ответить. Тем более мечтать об экономическом успехе.

Но позитивного уже немало. И это важно понимать при формировании стратегии бизнеса и организационного развития фирм. Менеджеры и предприниматели сегодня к положительным сторонам российского менеджмента относят такие обстоятельства, как способность братья за большие проекты и реализовывать их; смелость и упорство в достижении целей; способность к «творческому выживанию»; опыт коллективизма, работы в группах и бригадах; взрыв организационного предпринимательского творчества; высокий уровень образования, особенно в инженерной сфере; распространение русского языка на территории бывшего СССР и вне ее; знание иностранных языков; способность адаптироваться к переменам, особенно очевидная среди молодежи, столь жадной до успеха; богатство природных ресурсов; включенность в мощные сетевые структуры взаимодействия государства, бизнеса, да и части теневых структур; развитая российская диаспора в других странах; связи в странах, традиционно тяготевших к России; атмосфера, сочетающая многонациональность и разные культуры, традиции, формы поведения; терпимость и интерес к иностранцам и многое другое.

Один из важных выводов сопоставительного исследования заключается в том, что российская корпоративная практика («как есть») занимает

маргинальное положение в международной системе координат по большинству параметров GLOBE. Тем самым подтверждается неустойчивый и часто непредсказуемый характер практики российского внутрифирменного управления при взаимодействии с зарубежным менеджментом. За этим — и социокультурные особенности переходной экономики, и разнонаправленность интенсивных эмпирических поисков, и недостаток знаний о важнейших тенденциях международного менеджмента.

Предварительная картина ставит российских менеджеров отнюдь не в один ряд с менеджерами ведущих промышленно развитых стран. Наоборот, практически во всех случаях «соседями» по базовым социокультурным параметрам менеджмента оказываются либо представители стран «третьего мира», либо бывшие союзники по социалистическому лагерю.

Выводы отнюдь не оптимистичные. Однако следует учесть и переходный этап развития страны, и начальный характер подобных проектов, и необходимость дальнейшей проработки проблематики сопоставления России с другими странами в «международной системе координат» менеджмента.

Из ближайших научных задач, продолжающих данное исследование, следует отметить:

- создание базы данных о международной управленческой практике в отраслях, представляющих критическую важность для российской национальной конкурентоспособности (авиационная и аэрокосмическая промышленность, банковское дело, ядерная энергетика, информатика и программное обеспечение и ряд других);
- дальнейшую разработку методологии и инструментария деловой разведки и анализа международных конкурентов;
- стратегический анализ отраслей и фирм с учетом фактора национальной и социокультурной специфики менеджмента;
- изучение социокультурных особенностей российского внутрифирменного управления и выделение в его многообразии «критических точек» развития.

К долговременным задачам отнесем, пожалуй, дилемму об устойчивой, содержательной и эффективной концепции внутрифирменного управления в переходной экономике, которая обладает известным потенциалом в столкновении с иными концепциями в глобальной борьбе за парадигму менеджмента.

ЭС