

Взаимовлияние факторов организационной культуры и модели менеджмента на предприятии (на примере транснациональных компаний)

Ласкова Татьяна Сергеевна, кандидат экономических наук, доцент;
Кугушева Татьяна Вячеславовна, кандидат экономических наук, старший преподаватель;
Лотов Александр Дмитриевич, студент
Южный федеральный университет

В условиях роста конкуренции, каждая организация стоит перед необходимостью формирования собственного облика. В классической трактовке под обликом организации понимается организационная культура, играющая основополагающую роль в установлении эффективной системы коммуникаций и являющаяся частью более глобального понятия — модели менеджмента. Сначала формируется модель менеджмента, а на ее основе складывается организационная культура. Однако первичным по отношению к этой взаимосвязи будет личность руководителя, как носителя всех национальных особенностей.

В этой связи важно отследить, как формируются организационная культура и модель менеджмента под влиянием фактора лидерства в ныне действующих компаниях.

Основой любого предприятия являются люди, деятельность которых с одной стороны должна быть управляемая, а с другой стороны собственно трудовые ресурсы зачастую формируют организационную культуру, связанную с менталитетом, сложившимся на территории той или иной страны, государства.

Под менталитетом понимается подсознательная социально-психологическая «программа» действий и поведения отдельных людей, нации в целом, проявляемая в сознании и в практической деятельности людей. Источник ее формирования — совокупность психологических, социально-экономических, природно-климатических явлений, действующих на протяжении длительной эволюции страны [1].

Управление является формой проявления внутренней, глубинной социально-психологической программы, заложенной в человеке [1]. В этом качестве менталитет — всеобщая основа поведенческого менеджмента, его элемент, его существенная сторона. В этом проявляется соответствие менеджмента менталитету.

Таким образом, менталитет-менеджмент выступает в качестве концепции соотношения процессов управления (менеджмента) и ментальности людей, отражает их соот-

ношение, соответствие, выступает как содержание и форма, как сущность и явление. Они находятся в неразрывной объективно обусловленной, постоянно повторяющейся взаимосвязи, которую можно квалифицировать как «закон соответствия менталитета и менеджмента». Это соотношение обуславливает относительно устойчивую систему производства, сглаживает противоречия между управляемыми и управляющими, способствует преодолению кризисных ситуаций. Взаимосвязь между менеджментом и менталитетом — одна из основополагающих черт равновесия социальных систем, характеризующихся отсутствием социальных конфликтов. Противоречие в системе «менталитет-менеджмент» является одной из причин, обуславливающих зарождение и продолжительность социально-экономических кризисов.

Если говорить о национальном менталитете и особенностях управления, то имеет смысл рассматривать двух «крайних» представителей: Японию и США. Доминирующая черта японского менталитета — группизм. Психологию группизма дополняют и усиливают такие черты национального характера как аккуратность, бережливость, практицизм, чрезвычайное трудолюбие, высокая приспособляемость к новым условиям. Более подробное соответствие менеджмента менталитету в Японии представлено в таблице 1.

Используя национальные особенности характера, менеджеры строят свою стратегию управления и принятия управленческих решений. При этом меняется привычный для европейцев стереотип управляющего. В складывающихся условиях не он, а ситуация отдает приказание. Управляющий как тренер лишь изучает подробности реальных обстоятельств, анализирует ситуацию и сообщает работникам результаты своего анализа. Для японского работника фраза управляющего «поступайте, как считаете нужным» содержит весь перечень необходимой информации для ведения производства.

Таблица 1 — Анализ соответствия менеджмента менталитету Японии [1]

Черты менталитета	Обусловленная ими особенность управления
Группизм	Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия; коллективная ответственность; коллективный контроль; ориентация управления на группу; оплата труда по показателям группы
Бережливость	Максимальная экономия на системе управления; имеет место установка на экономию ресурсов;
Аккуратность	Высокое качество; имеет место высокая культура управления; выборочные формы контроля; высокая исполнительность; управленческая установка на непрерывный рост качества
Практицизм	Формирование нестандартной системы управления, приведение ее в соответствие с конкретными целями и задачами
Высокая приспособляемость к новизне	Восприимчивость нововведений, ориентация на быстрое их внедрение; массовая покупка патентов и лицензий
Патернализм	Личные неформальные отношения с подчиненными; продвижение по службе по старшинству и стажу работы; замедленная оценка работы и служебный рост; определяющие качества руководителя быть отцом коллектива, координировать и контролировать деятельность подчиненных
Трудолюбие	Высокая производительность при всех прочих равных условиях; отсутствие жестких управ-

	ленческих решений по отношению к персоналу
Синтоизм	Обостренное чувство экологической безопасности; использование энергосберегающих и материалосберегающих технологий

Типичный и очень известный представитель японских компаний — Sony Corporation — строит свою модель менеджмента в соответствии со всеми особенностями Японии. Миссия Сони обусловлена обликом основателей фирмы, ставших и её руководителями. Если перевести на язык образной формулы, то она выглядит так: миссия = (знания, изобретательность, энтузиазм) × (интуиция, смелость, дерзость).

Первую скобку можно назвать личностным «Капиталом номер один», а вторую - «Капиталом номер два». Сплав того и другого закономерно привёл к появлению миссии.

По мере становления и развития компании в её стиле все больше проявлялись черты и философия «единого предприятия»:

1. Работники компании — это не инструмент для достижения целей, а коллеги и помощники. Если не удается создать «дух единой команды», никакие, особенно долгосрочные цели не будут достигнуты.

2. «Долг людей, возглавляющих компанию, состоит в том, чтобы честно руководить семьей работников компании и заботиться о ее членах» [3]. (А. Морита)¹.

3. Для создания «семейного духа» используются самые разнообразные формы и методы, которые со временем отражают реальность — «компания — это мы», а «мы — это компания». Создание и поддержание такого духа представляет собой своеобразное и сложное искусство, не терпящее фальши или маскарада. Но менеджеры «Сони» обладали соответствующими способностями. Они овладели этим искусством и обогатили его своей профессиональной деятельностью.

В таблице 2 представлены компоненты модели менеджмента в компании Sony.

Таблица 2 – Компоненты модели менеджмента и их практическое использование в компании Sony

Компоненты модели менеджмента	Практика в Sony
Характеристики поведения	1. Утренняя «планерка». 2. Отсутствие «преград» между управляющим и работником. 3. Ежегодные встречи работников с руководством.
Культурные ценности	Манифест Sony. Компания как семья.
Нормы	1. Выпуск продукции самого высокого качества. 2. «Путь снизу вверх».
Мировоззрение	1. Постоянное совершенствование 2. Преклонение перед трудом 3. Группизм как форма единства компании

В отличие от японцев, европейцы и американцы — эгоисты. Главная основа, на которой базируется система управления США, — обостренное чувство индивидуализма.

Американцы очень целеустремленны, алчны, готовы много работать при условии высокой оплаты. Очень рациональны и все рассматривают с практической точки зрения (см. таблица 3).

Таблица 3 – Соответствие менеджмента менталитету в США [1]

Черты менталитета	Обусловленные им особенности управления
Индивидуализм	Индивидуальный характер принятия решений; Ориентация на личность и личные способности; оплата и продвижение по службе определяется личным вкладом; индивидуальная ответственность; четко формализованный процесс контроля
Повышенное чувство обособленности	Формальные отношения на производстве; формирование рабочих мест, учитывающее независимость работника; на принятие решений влияет чувство собственного достоинства работника
Прагматизм	Целеустремленность руководителей и подчиненных; выбор главного, основного направления, обеспечивающего достижение цели, личные взаимоотношения подавляются, когда это мешает достижению цели
Практицизм	Формирование нестандартной системы управления, приведение ее в соответствие с конкретными целями и заданиями, отсутствие утопизма в управленческих решениях
Рационализм	Главной чертой управления становится выбор оптимального решения; формирование оптимальной структуры производства; рациональные отношения в коллективе; отсутствие излишеств и нагромождений в системе управления
Стремление к богатству (алчность)	Дисциплина и рост в карьере определяется заработной платой; управленческие решения основаны на выгоде; основная направленность управленческих решений — делать деньги
Трудолюбие	Дает возможность высокой производительности при прочих равных условиях; отсутствие жестких управленческих решений по отношению к персоналу
Христианство — протестантское направление	Альтруизм сочетается со стремлением к деньгам, уважением и поклонением богатству; в управление возможно достижение цели любыми средствами

Менеджмент крупных американских корпораций достаточно типичен, и может различаться, как правило, лишь в компаниях из разных отраслей. Рассмотрим корпоративные ценности двух компаний: Google и HP (см. таблица 4).

Мы рассмотрели взаимосвязь «менталитет - модель менеджмента - организационная культура» на примере «полярных» стран.

¹ Акио Морита (1921-1999) - основатель корпорации Sony (Sony Corporation).

Россию же очень сложно отнести к какой-либо из сторон. Но, как показала история, мы всегда находимся на некой границе между Западом и Востоком. От Азии Россия впитала форму группового мышления – группизм, а

от Европы – индивидуализм с присущим ему мировоззрением. Группизм и индивидуализм – два фундаментальных качества, составляющие основу русского менталитета.

Таблица 4 – Сравнительная характеристика корпоративных ценностей компаний Google и HP

Параметр	Google	HP
Отношение к потребителю	Сосредоточить все внимание на пользователе, а остальное приложится.	Предоставлять продукты, услуги и решения наивысшего качества
Развитие	Лучше делать что-то одно, но делать это очень и очень хорошо. Быстро – это лучше, чем медленно.	Мы должны работать фокусно. Быть средними на рынке - это недостаточно хорошо, мы играем, чтобы победить.
Продукт	Для поиска информации не существует границ Информации всегда намного больше, чем может показаться.	Создание превосходного продукта в превосходном исполнении в сочетании с превосходным обслуживанием
Сотрудники	Каждый вносит непосредственный вклад в работу компании Полное отсутствие дискриминации	Внимание к индивидуальности каждого Сотрудники должны получать признание, которое они заслуживают.

Сюда можно добавить сочетание лени и трудолюбия, традиционализм и стремление к переменам и т.д. И какая из сторон проявится, будет зависеть от региона, его истории, национального состава, религиозно культурных особенностей и т.п. Но все же можно выделить ряд общих характеристик, которые приведены в таблице 5.

В качестве примера рассмотрим ОАО «РЖД». Это государственная компания, монополист на рынке железнодорожных перевозок в России. В качестве своих корпоративных ценностей компания выделяет следующие (см. таблица 6).

Таблица 5 – Соответствие менеджмента менталитету в России [1]

№	Характерные черты менталитета	Предпосылки использования данных черт менеджмента	Особенности управления в зависимости от черт менталитета
1	Группизм	Там, где преобладает коллективизм	Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия; коллективная ответственность; коллективный контроль; оплата труда по показателям группы
	Индивидуализм	Регионы с более развитой рыночной экономикой	Ориентация на личность, оплата по личному вкладу
2	Трудолюбие	Наличие трудолюбивого контингента	Высокая производительность; отсутствие жестких управленческих решений
	Лень	Контингент людей, не желающих работать	Необходимость давления, низкая производительность труда;
3	Преобладание авторитарных форм мышления	Производственная необходимость	Авторитарный стиль управления, строгий контроль
	Анархия	Недоверие управляющим	Отсутствие четко выраженной власти, стимулирование развития личностного фактора
4	Практицизм	Наличие практичных работников	Формирование нестандартной системы управления; рациональность системы управления
	Устремленность к трансцендентному	Коллективы ученой интеллигенции	Мягкость в управлении; попустительство в отношении работника; расплывчатость системы управления
5	Стремление к новому	Коллектив творческих людей	Предоставление свободы действия творческим личностям; поощрение неординарных поступков
	Догматизм	Религиозная среда	Затруднение восприятия нового; отрицание достижений НТП и сложность их внедрения
6	Настойчивость	Контингент настойчивых людей	Стремление к достижению цели; поиск новых путей для достижения цели
	Расхлябанность	Контингент неорганизованных людей	Отсутствие ясных целей, а также воли и желания для их достижения
7	Атеизм, нигилизм	Среда неверующих	Почти полное отсутствие моральных форм в системе управления
	Христианство-православие	Религиозная среда	Осуждение богатства; учет общественного мнения; пуританство

Поддержка сотрудников в ОАО «РЖД» осуществляется по следующим направлениям:

Основной социальный пакет: индексация заработной платы, бесплатный проезд ж/д транспортом, профессио-

нальное обучение, обеспечение форменной одеждой и прочее.

Таблица 6 – Основные направления развития корпоративных ценностей ОАО «РЖД»

Направление	Ценности
Отношение с органами власти	Открытые и добросовестные отношения с органами власти
Потребитель	Ясные и взаимовыгодные отношения с потребителями Обеспечение высокого качества оказываемых услуг и ответственность их мировым стандартам
Финансы	Финансовая прозрачность деятельности
Соц.ответственность	Развитие бизнеса на принципе социальной ответственности
Развитие	Постоянный поиск путей повышения конкурентоспособности и эффективности оказываемых услуг
Персонал	Уважительное и бережное отношение к персоналу

Дополнительный социальный пакет: медицинское обслуживание работников и членов их семей, обеспечение санаторно-курортного и реабилитационного лечения работников и членов их семей, частичная компенсация затрат на занятия физической культурой в платных секциях.

3. Охрана труда. Основные задачи охраны труда в ОАО "РЖД":

- улучшение условий труда;
- обеспечение работников современными сертифицированными средствами индивидуальной защиты;
- сокращение производственного травматизма;
- снижение уровня профессиональной заболеваемости.

4. Поддержка семей сотрудников: обеспечивается организованный отдых и оздоровление детей работников, детям работников предоставляются места в негосударственных образовательных учреждениях ОАО "РЖД", детям работников в возрасте до 18 лет предоставляется право бесплатного проезда на железнодорожном транспорте.

Литература:

1. Нехашкин А. Методологические принципы формирования российского менеджмента //Менеджмент в России и за рубежом. –1999. – №3. – С. 69-74.
2. Олянич Д.В. Теория организации. – Ростов - н/Д.: «Феникс»,2008. С. 203-221.
3. Морита А. «Сделано в Японии. История фирмы Сони». /Перевод с англ. М.: Прогресс, 1993. – С. 205-207.
- 4.Уроки становления и развития фирмы Сони //Управление персоналом. – 1998. – №12. – С. 54-56.
- 5.Организационная культура компании Google. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.google.com/intl/ru/corporate/tenthings.html> (31.01.2015).
6. Организационная культура компании HP Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.google.com/intl/ru/corporate/tenthings.html>
<http://welcome.hp.com/country/ru/ru/companyinfo/corpbj.html> (31.01.2015)

5. Социальное обеспечение пенсионеров: негосударственное пенсионное обеспечение работников через НПФ "Благосостояние", санаторно-курортное оздоровление, медицинское обслуживание в негосударственных учреждениях здравоохранения компании.

6. Жилищная политика включает в себя:

А) Предоставление жилья из специализированного жилищного фонда компании (ЖФК).

Б) Корпоративная поддержка при приобретении жилья работниками:

- жилищная ипотечная программа;
- предоставление безвозмездных субсидий на часть стоимости приобретаемого жилого помещения.

7. Компания осуществляет медицинское обслуживание своих работников. Также осуществляется оздоровление работников и членов их семей путем санаторно-курортного и реабилитационного лечения в санаториях, профилакториях, других санаторно-курортных учреждениях в соответствии с установленным в компании порядком.

8. Спортивная жизнь ОАО "РЖД" определяется специальной программой, разработанной на основе Концепции развития физкультурно-оздоровительной и спортивно-массовой работы в ОАО "РЖД".

9. Молодежная политика. В рамках целевой программы "Молодежь ОАО "РЖД" (2006-2010 гг.)" реализуются три группы проектов: "Молодой профессионал", "Корпоративная молодежная культура", "Социальные гарантии молодежи".

Безусловно, ОАО «РЖД» - компания государственная, и поэтому имеет все особенности такого типа компаний. Но это в нашей стране всегда вызывает доверие и считается неким гарантом стабильности. Ну а если говорить о организационной культуре и модели менеджмента в целом, то в данной компании они сформированы и достаточно устойчивы.

Подводя итог, можно сказать, что в зарубежных компаниях модель менеджмента формировалась исторически и постепенно, и на ее основе уже складывалась организационная культура. Однако у нашей страны путь несколько отличается, в связи с рядом особенностей, таких как размер территории, многонациональность, особый менталитет и т.д. Помимо этого, наша модель менеджмента очень молода, она до конца не сформировалась, особенно в малом и среднем бизнесе. Однако крупные компании уже осознали важность наличия стабильной модели менеджмента, поэтому и понятие организационной культуры начинает внедряться. При этом очень важно стараться не просто полностью скопировать какую-либо зарубежную методику, а сформировать свою, с учетом особенностей конкретной организации.



7. Особенности менеджмента ОАО «РЖД». Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.google.com/intl/ru/corporate/tenthings.html> (31.01.2015)<http://social.rzd.ru/>