

ОЦЕНКА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЙ ПО МОДЕЛИ КРЭНФИЛДСКОЙ ШКОЛЫ БИЗНЕСА

УДК 334

Светлана Михайловна Максимова, аспирант кафедры Общего менеджмента и предпринимательства, помощник проректора по экономике и финансам, Московский государственный университет экономики, статистики и информатики (МЭСИ)
Тел.: (926) 046-61-60
E-mail: SMaksimova@mesu.ru

В статье представлена модель организационной культуры Крэнфилдской школы бизнеса, описаны ее составляющие компоненты. Данная модель взята за основу для проведения анализа организационной культуры крупных компаний в Германии, Японии и России. В результате проведенного исследования выявлены сходства и различия в организационной культуре компаний разных стран, изучены и описаны национальные особенности организационной культуры по основным компонентам модели Крэнфилдской школы бизнеса.

Ключевые слова: оценка организационной культуры, транснациональный подход, особенности международных отношений в предпринимательстве.

Svetlana M. Maksimova, Post-graduate, the Department of General Management and Entrepreneurship, Assistant of Deputy Principal of Economy and Finances, Moscow State University of Economics, Statistics and Informatics (MESI)
Tel.: (926) 046-61-60
E-mail: SMaksimova@mesu.ru

ASSESSMENT OF CORPORATE CULTURE OF INTERNATIONAL COMPANIES BY A MODEL OF THE CRANFIELD BUSINESS SCHOOL

The article presents a model of corporate culture of the Cranfield Business School and describes its components. This model is used as a basis for the analysis of the corporate culture of large companies in Germany, Japan and Russia. The study revealed similarities and differences in corporate cultures of companies from different countries, considered and described the national characteristics of the corporate culture of the main components of the model of the Cranfield Business School.

Keywords: assessment of corporate culture, transnational approach, peculiarities of international relations in business.

1. Введение

Глобализация мировой экономики, участие организаций в различных формах международной кооперации, стремление компаний к расширению границ своей деятельности и превращению в крупные мультинациональные корпорации выявили новые проблемы организационного поведения, связанные с различием культур. Стало очевидным, что эффективность международного бизнеса во многом зависит от понимания культуры других стран, культурных различий между нациями и способности адаптироваться к ним. В связи с этим возникла необходимость изучения особенностей национальных культур и их влияния на организационную культуру компаний, разработки подходов и методов повышения межкультурного взаимодействия, культурной адаптации, мотивации, лидерства, принятия решений, управления персоналом в разной культурной среде.

В связи с активным исследованием темы организационной культуры компаний и предприятий в разных странах в настоящее время существует множество разнообразных подходов к оценке организационной культуры. На наш взгляд наиболее объективной и полной является модель организационной культуры по концепции Крэнфилдской школы бизнеса, которую мы используем в нашем исследовании как основу для проведения компонентного анализа организационной культуры и выявления характерных особенностей организационной культуры компаний разных стран. Ранее данную модель использовали в своих исследованиях авторы: Леонтьева Л.С., д.э.н., Ломанова Е.В., к.э.н. и др.[4, 5].

Согласно концепции Крэнфилдской школы бизнеса организационная культура выступает как субъект управления, охватывающий все структурные элементы организации. Рассмотрим, что включает в себя данная модель:

1) *Тип власти (лидерства)*. Приверженцы Крэнфилдской школы бизнеса, вводя данный компонент, основываются на теории лидерства, предложенной Максом Вебером. Согласно данной теории существует три типа лидерства: традиционный, харизматический и легальный.

2) *Структура организации* представляет собой фиксированные взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками организации. Ее можно понимать как установленную схему взаимодействия и координации технологических элементов и персонала.

3) *Система контроля*, включающая в себя внутренний и внешний контроль.

4) *Нормы и ценности*. Данный компонент разделяется на подгруппы: нормы и ценности, разделяемые всеми членами организации; индивидуальные нормы и ценности.

5) *История организации* включает в себя историю формирования материального богатства, историю формирования интеллектуальных ресурсов компаний, историю формирования внутренних взаимоотношений.

6) *«Мифы» и «легенды»*. PR-технологии, истории успеха отдельных сотрудников, истории продвижения и поддержки.

7) *Язык и символы*. Символы как опосредованные признаки состояния организации: успех, застой, запустение. Символы как формальные товарные признаки: товарные знаки, логотипы, форма одежды, цветовая символика, фирменные технологии [4].

2. Определение типа власти в международных компаниях: анализ характерных национальных особенностей системы управления

Для проведения исследования в качестве экспериментальной базы был взят опыт компаний, являющихся представителями крупного национального бизнеса в разных странах: в Германии – Mercedes Benz, Wella, в России – Газпром, Лукойл, в Японии – Toyota, Sony. На примерах данных компаний рассмотрим подробнее некоторые компоненты модели Крэнфилдской школы бизнеса, позволяющие проследить и выделить аспекты организационной культуры, в которых отражаются характерные национальные особенности ведения предпринимательской деятельности в той или иной стране.

Компонент «тип власти» определяет основополагающие принципы управления организацией. В зависимости от типа управления в компании формируются определенные векторы развития системы управления. Важно отметить, что три типа власти в чистом виде существуют только в теоретическом приложении. На практике же оказалось затруднительным определить, какой конкретно тип власти преобладает в организационной культуре компании той или иной страны. Скорее всего, это будет смешанный тип, однако некоторые характерные признаки типов власти можно выделить. Так, например, характерной особенностью управления предприятием в Германии является строгое следование правилам и выполнение поручений руководства, при этом все регламентируется правилами внутреннего рабочего распорядка, должностными инструкциями [9]. Работник строго выполняет то, что ему предписано согласно занимаемой должности. Власть имеет принципиально значение, соблюдаются принципы субординации. Но важно отметить также, что в немецких компаниях наряду с четким подчинением власти, со стороны руководства наблюдается подчеркнуто уважительное отношение к работникам, отношение руководства не как к подчиненным, находящимся ниже по уровню, а как к партнерам по бизнесу. На основании выше изложенного можно определить тип власти немецких предприятий как легальный.

Что касается типа власти японских компаний, здесь следует обратить внимание на следующие особенности японского бизнеса. Считается, что власть менеджмента в Японии законна, и поэтому она с готовностью принимается и уважается. Рабочие чувствуют, что их менеджеры более образованы и компетентны. Менеджеры не имеют избыточных привилегий, что могло бы вызвать ревность. Их оклады и другие вознаграждения считаются скромными по сравнению к их заслугам. А эффективный менеджмент является необходимым условием для процветания самих рабочих [2]. Согласно высказыванию японского социолога Т. Фусэ «Бизнес-это люди. Люди-это культура. Культура-это коммуникация». Компания для японца – семья, в которой важна гармония. Японская компания - формальная и авторитарная организация, где подчиненный в соответствии с

принципом гармонии не может выражать свое несогласие с руководством. Конкуренция между сотрудниками не стимулируется. Амбициозность не приветствуется. Взаимодействие руководства и подчиненных в японских компаниях по принципу построения семейных отношений дает основание определить тип власти как традиционно-харизматический. Почитание вышестоящего руководства как отца, главу семьи, наряду с соблюдением правил компании как семейных традиций [6]. Таким образом, японские компании имеют смешанный тип власти, поскольку объединяют в себе черты легального, традиционного и харизматического типов управления.

Тип власти в современных российских компаниях скорее можно определить как традиционно-харизматического типа власти проявляются в следовании традициям компаний, в почтении начальства. Присутствие достаточно большой дистанции между руководством и подчиненными можно объяснить как наследование исторически сложившейся монархической системы управления в государстве.

Проанализировав компонент «структура организации» можно сделать вывод, что национальные особенности в структуре организации выражены не ярко. Это связано с активным развитием международных отношений, глобализацией и универсализацией системы управления в международных компаниях [1]. Для того чтобы легче управлять международной компанией, национальные особенности организационной культуры, выраженные в структуре организации, стираются с целью создания общих универсальных принципов управления, принимаемых всеми участниками, представителями и бизнес - партнерами международных компаний и равно действующих во всех странах.

3. Оценка организационной культуры международных компаний в разрезе компонента «нормы и ценности организации»

«Нормы и ценности» организации являются важным компонентом организационной культуры. Рассматривая данный компонент в разрезе национальных культурных ценностей можно выделить следующие особенности организационной культуры каждой из исследуемых нами стран.

Рассмотрим, как реализуются нормы и ценности организации на примере японской компании «Тойота», сформировавшей свои руководящие принципы следующим образом:

- философия долгосрочной перспективы: можно пойти на убытки для достижения отдаленной цели;
- производственный поток должен быть непрерывным;
- канбан: производство по системе «точно вовремя» без промежуточных запасов;
- хейдзунка: равномерное распределение нагрузки на всех этапах технологического процесса;
- андон и джидока: автоматическая остановка производства с целью решения проблем;
- формализация накопленных знаний: достигнутое нужно делать новым стандартом;
- визуальный контроль: иногда простая лампочка эффективнее компьютерного монитора;
- внедрять только проверенные технологии;
- воспитывать собственных лидеров, искренне исповедующих философию компании;
- формировать и воспитывать рабочие команды, в которых каждый искренне исповедует философию компании;
- уважать и развивать партнеров – поставщиков;
- генти генбуцу: перед тем как начать разбираться в ситуации, увидеть все своими глазами;
- немаваси: принимать коллективные решения только после согласия большинства, но внедрять — немедленно;
- хансей и кайзен: любой процесс можно постоянно анализировать и совершенствовать [3].

Резюмируя выше изложенные принципы компании «Тойота», можно сделать вывод о том что, японский предприниматель стремится к реализации продукции и получению прибыли так же, как его американские и европейские коллеги, но в отличие от них он старается привнести в деловые отношения дух гармонии, установить между партнерами человеческие отношения. Японские компании в первую очередь думают о внутренних источниках развития. Высокий моральный дух компании, по мнению руководителей японских фирм, приведет к положительным результатам. Неотъемлемым

аспектом организационно культуры и нормой в поведении сотрудников японских компаний является вежливость. Поэтому выстраивая отношения с японскими партнерами по бизнесу необходимо учитывать то, что сами японцы очень вежливы и высоко ценят такое же обращение к ним самим. Важно отметить, однако, что вежливость не должна переходить в чрезмерную эмоциональность, поскольку в общении японцы делают упор на факты и точные доводы [7].

Говоря о нормах и ценностях немецких компаний, стоит отметить следующие национальные особенности, которые находят свое непосредственное выражение в организационной культуре. Нормой и приоритетной ценностью в немецких компаниях считается качество изготавливаемой продукции, оказания услуг компанией. Важным фактором является персональная ответственность сотрудников за качество работы, причем, ответственность за качество в равной степени несут как руководитель, так и каждый сотрудник компании. Высокое качество достигается посредством четкого выполнения инструкций, обеспечения условий, необходимых для успешной реализации рабочего процесса. Для немецкой организационной культуры также характерно четкость в планировании деятельности, распределении обязанностей и соблюдении рабочего распорядка. Нормой является пунктуальность, строгое следование плану, инструкции, соблюдение всех требований и предписаний. Что касается отношений в коллективе, здесь приняты партнерские отношения между сотрудниками и незначительная дистанция власти между руководством и подчиненными [8]. Также характерной особенностью для немецких компаний в разрезе данного компонента является четкое разграничение между рабочими и личными обязательствами. Несмотря на дружелюбную атмосферу в коллективе, отношения между сотрудниками регламентированы и исключают излишнюю эмоциональность в общении, в то время как в российских компаниях мы наблюдаем менее четкие границы между личными и рабочими отношениями, большую эмоциональность в общении.

Нормы и ценности компании, организационной культуры российских компаний выступают как ориентиры внутреннего развития сотрудников,

построения в соответствии с принятыми ценностями и нормами своего поведения в компании, выстраивания отношений в коллективе и с руководством. Характерной особенностью для российских компаний является потребность в личном признании. Профессиональный статус, определенное положение в коллективе формируются не только за счет профессиональных качеств, но и личностных показателей, зачастую не относящихся напрямую к профессиональной деятельности и выполняемым обязанностям. Атмосфера в коллективе занимает также немало важное место в российских компаниях. Она является идентификатором настроения руководства и сотрудников, отражает эмоционально-поведенческий фактор. В последнее время руководители многих российских компаний уделяют большое внимание созданию благоприятной атмосферы в коллективе, рассматривая ее как залог успешного развития компании. Становится популярным и входит в традиции компании проведение корпоративных мероприятий, выездов, корпоративного обучения, проведения различных тренингов на формирование сплоченности коллектива, так называемых team-билдингов.

4. Отражение национальных особенностей организационной культуры в деловой этике международных компаний

Изучая организационную культуру компаний в разрезе компонента «язык и символы», мы можем проследить, каким образом нормы и ценности организации находят свое внешнее выражение в языке и символах, отражаясь в деловой этике организации.

Деловая этика японских бизнесменов существенно отличается от правил и норм делового мира Запада. Прежде всего, не похож на западный подход японцев к установлению деловых контактов. Они предпочитают не письма и телефонные звонки, а личные контакты, но не прямые, а через посредника – хорошо известного обеим сторонам японского бизнесмена либо хорошо зарекомендовавшего себя отечественного предпринимателя или организацию. При этом посредник должен быть вознагражден материально или встречной услугой. Японцы придают большое значение тому, чтобы общение велось между людьми, имеющими приблизительно

равное положение в деловом мире или обществе. Официальное общение с нижестоящими коллегами согласно представлениям традиционной морали чревато «потерей собственного лица». Поэтому японцы с первой же встречи выясняют, соответствуют ли уровни представительств участников переговоров. Несоответствие уровней хотя бы на одну ступень означает для японцев, что сторона, нарушившая этикет, не котируется в деловом мире или выступает в роли просителя. При встречах с руководством фирмы и переговорах важна пунктуальность: японцы болезненно относятся к опозданиям, какими бы причинами они ни были вызваны [2]. Данная особенность также ярко выражена и в культуре немецких компаний. Пунктуальность, четкая регламентация, соблюдение всех договоренностей о мероприятии, включая сроки, место, время, формат проведения встречи или совещания, являются принятыми нормами делового общения в Германии.

Деловая этика российских компаний в последние десятилетия претерпела ряд изменений, в большей степени приближаясь к общепринятым международным нормам и правилам общения. Так, например, все большую популярность приобретает такой формат проведения деловых встреч, как бизнес-завтрак, бизнес-ланч. Для проведения деловых встреч, переговоров зачастую выбирают не офис, а кафе или ресторан, во многих из которых есть возможность беспроводного подключения и бесплатного пользования интернетом, что является также немало важным фактором для решения многих рабочих вопросов.

4. Заключение

Проведя анализ организационной культуры компаний японского, немецкого и российского бизнеса, можно сделать следующие выводы. По многим компонентам модели выявлены культурные национальные особенности, которые необходимо учитывать при построении международного бизнеса. Важно отметить также, что в последнее время наблюдается тенденция к стиранию национальных отличий в организационной культуре. Поэтому для развития международного бизнеса и успешного ведения предпринимательской деятельности международных компаний необходимы универсальный

подход к формированию организационной культуры компаний и создание оптимальной системы управления, что становится более востребованным и возможным в рамках процесса глобализации всех сфер человеческой деятельности, включая предпринимательскую среду.

Литература

1. Агафонов Ю.Г. Интеграция организационных культур на совместных российско-германских предприятиях/ Менеджмент в России и за рубежом № 5, 2003.
2. Васильев М. Ю. Система японского менеджмента, М., 2002.
3. Козлов-Кононов Д. Работа с персоналом, Электронный журнал <http://www.hr-life.ru/article/2545>
4. Леонтьева Л.С. Организационная культура: региональный аспект: Монография/ Л.С. Леонтьева Московская международная школа бизнеса «МИРБИС» (Институт); Институт государственного и муниципального управления МУБиНТ,- М., 2004.
5. Ломанова Е.В., Система оценки финансовой культуры предприятия// Проблемы развития экономики регио-

на: Материалы научной конференции/ Под общ. ред. к. э. н. О. В. Камакиной – Рыбинск: РГАТА, 2007.

6. Михалев А. А., Япония: социальная рефлексия в модернизированном обществе (50-70-е гг. XX столетия), М., 2010.

7. Подопригора М.Г. Организационное поведение. Учебно-методическое пособие по курсу для студентов старших курсов и магистрантов. Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2008.

8. Dimensionalizing cultures: The Hofstede Model in context". Online Readings in Psychology and Culture, Unit 2. Retrieved from <http://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8>, 2011.

9. Stahl G. K. Management der soziokulturellen Integration bei Unternehmen zusammen Schlüssen und Übernahmen. DBW, 61 (1): 61-80, 2001.

References

1. Agaphonov Y.G. The integration of organizational cultures on the joint Russian-German enterprises / Management in Russia and abroad № 5, 2003.
2. Vasiljev M.Y. Васильев М. Ю. The system of Japanese management, М., 2002.

3. Kozlov-Kononov D. Дмитрий Козлов-Кононов. Staffswork, Electronic Journal <http://www.hr-life.ru/article/2545>

4. Leontjeva L.S. Organizational culture: a regional perspective: Monograph / L.S. Leontieva Moscow International Business School «MIRBIS» (Institute); The Institute of Public Administration MUBINT, – М., 2004.

5. Lomanova E.V. The evaluation system of financial culture of the enterprise / Problems of economic development of the region: Proceedings of the conference / Rybinsk: RGATA, 2007.

6. Michalev A.A. Japan: social reflection in a modernized society (50-70-ies. XX century) М., 2010.

7. Podoprighora M.G. Organizational behavior. Instructor's Manual on the course for senior students and undergraduates. Таганрог, 2008.

8. Dimensionalizing cultures: The Hofstede Model in context". Online Readings in Psychology and Culture, Unit 2. Retrieved from <http://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8>, 2011.

9. Stahl G. K. Management der soziokulturellen Integration bei Unternehmen zusammen Schlüssen und Übernahmen. DBW, 61 (1): 61-80, 2001.