

РАЗДЕЛ VI. ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

УДК 338.24

КРОССКУЛЬТУРНЫЕ АСПЕКТЫ МЕНЕДЖМЕНТА: ЭТИКА И ПСИХОЛОГИЯ

А.А. Урасова, ст. преп. кафедры государственного и муниципального управления

Электронный адрес: annaalexandrowna@mail.ru.

Пермский государственный национальный исследовательский университет, 614990, г. Пермь, ул. Букирева, 15

В статье анализируется и оценивается корпоративная культура компании с позиции применения основных моделей кросскультурного менеджмента, определяются возможности и условия формирования кросскультурного капитала в современных крупных компаниях.

Ключевые слова: кросскультурный менеджмент; кросскультурный капитал; корпоративная культура.

В современных условиях развитие менеджмента сталкивается с рядом сложных проблем, среди которых особое место занимает проблема поиска дополнительных конкурентных преимуществ компании. В условиях глобализации и усиления международной конкуренции преимущества, имеющие чисто экономический характер, начинают терять свою определяющую роль. Начинают превалировать социальные факторы, такие как социальная ответственность, человеческий капитал и пр. Особое место в управлении занимает проблема формирования кросскультурного капитала, которая подразумевает кросскультурные коммуникативные навыки работы, методы достижения культурной эмпатии и чувствительности к проявлениям культуры, выработку умений, необходимых в ситуации кросскультурного общения. Данные составляющие касаются не только внутреннего контента компании, но и распространяются, главным образом, на внешнюю среду.

В этих условиях формирование корпоративной культуры, учитывающей кросскультурные особенности среды, является мощным фактором развития в рамках конкурентной модели.

В международном бизнесе факторы культурной среды создают ряд проблем. В этой связи корректная оценка различий национальных культур и учет соответствующих рисков становятся определяющими.

Таким образом, в качестве основной проблемы в данном случае выступает формирование кросскультурного капитала как фактора повышения конкурентоспособности компании.

Автору представилось целесообразным рассмотреть проблему и условия формирования кросскультурного капитала на примере компании ОАО «Вымпелком», действующей на большинстве региональных рынков РФ, а также на рынках стран СНГ и Юго-Восточной Азии, охватывающей население различных национальностей и верований, что требует особого подхода к формированию корпоративной культуры компании.

Целью данной статьи является выявление условий и возможностей для формирования кросскультурного капитала в данной компании, а также оценка корпоративной культуры с позиции основных моделей кросскультурного менеджмента.

Автору представилось целесообразным провести контент-анализ деятельности ОАО «Вымпелком» в части формирования корпоративной культуры с точки зрения социального подхода, учитывающего специфику общественного развития.

Применение различного рода кросскультурных моделей позволяет учитывать современные процессы в рамках противостояния мультикультурализма и метакультурных тенденций, что особенно актуально в условиях глобализации.

В соответствии с моделью Клукона-Стродбека [8] содержание корпоративной куль-

туры ОАО «Вымпелком» можно оценить по шести основным критериям

Таблица 1

Оценка корпоративной культуры ОАО «Вымпелком» (модель Клукона-Стродбека*)		
Показатель	Характеристика корпоративной культуры ОАО «Вымпелком»	Оценка
1. Отношение к окружению	Лидерская позиция, компания определяет правила игры	1
2. Отношение ко времени	Определяющее значение имеет настоящий момент и стратегическое планирование будущего	1
3. Природа человека	Демократический тип управления[5]	1
4. Ориентация деятельности	Ориентация на действие	1
5. Направленность ответственности	Отношения иерархичны	0,5
6. Концепция пространства	Компания открыта к взаимодействию с внешним окружением	1
Итого		5,5

*Оценка производилась по шкале от 0 до 1 в соответствии с авторской логикой.

Большинство современных компаний, в частности ОАО «Вымпелком», занимает активную позицию по отношению к окружающим, внешней среде в целом, компания открыта к изменениям, легко адаптируется к изменениям на финансовых рынках. Кроме того, корпоративная культура фокусируется на настоящем времени, решении конкретных поставленных задач, выполнении оперативных поручений [6].

Если доверительный, демократический подход выражается в широком использовании коллективного принятия решений и доверительного стиля управления, то авторитарный подход проявляется в авторитарном стиле руководства. В компании ОАО «Вымпелком» можно наблюдать некий промежуточный вариант, предполагающий высокий уровень самостоятельности [5], но достаточно жесткий контроль результатов.

Корпоративная культура может быть ориентирована на действие, бытие и контроль. В данном случае речь может идти об определяющей роли действия, поскольку большое значение имеет достижение конкретных результатов и показателей.

Такой параметр культуры, как «направленность ответственности», в большой степени влияет на проектирование работ, подходы к

принятию решения, образцы коммуникаций, системы вознаграждения и формирование кадров организации. В частности, в индивидуалистических культурах формирование идет по личным характеристикам и не одобряется nepoтизм. Данные черты вполне применимы к культуре ОАО «Вымпелком», которую также отличает иерархичность отношений.

Часть современных корпоративных культур открыта и предпочитает работать прилюдно, отчеты о работе компании публикуются на сайтах (ОАО «Вымпелком»). Противоположный вариант предполагает приватную работу, существует понятие корпоративной тайны, распространяющейся на большую часть задач и функций компании.

Таким образом, с позиции модели Клукона-Стродбека ОАО «Вымпелком» можно охарактеризовать как компанию с активной позицией, открытой к взаимодействию с внешним окружением, для которой определяющее значение имеет настоящий момент, ориентация на действие. Данная компания с демократичным типом управления, в рамках которой отношения выстроены иерархично.

С позиции модели Герта Хофстеде [7] корпоративную культуру ОАО «Вымпелком» можно охарактеризовать следующим образом:

Таблица 2

Оценка корпоративной культуры ОАО «Вымпелком» (модель Герта Хофстеде*)		
Показатель	Характеристика корпоративной культуры ОАО «Вымпелком»	Оценка
1. Соотношение индивидуализма и коллективизма	Индивидуализм преобладает	0,5
2. Дистанция власти	Руководство дистанцировано от остального персонала	0,5

Окончание табл. 2

Показатель	Характеристика корпоративной культуры ОАО «Вымпелком»	Оценка
3.Избегание неопределенности (риска)	Компания избегает неопределенности	0,5
4. Соотношение мужественности и женственности	Соотношение соблюдено	1
Итого		2,5

*Оценка производилась по шкале от 0 до 1 в соответствии с авторской логикой.

На сегодняшний день индивидуализм стал неотъемлемым атрибутом корпоративной культуры, что свидетельствует о слабосвязанных социальных рамках, в которых человек концентрируется только на заботе о себе и своей семье. При этом особую роль играют самостоятельность и инициативность. В свою очередь коллективизм подразумевает тесные социальные рамки, в которых люди надеются (забота, защита) на группы, частью которых они являются. В данном случае сотрудники рассматривают себя как часть группы, коллектива, организации.

Для определения принадлежности корпоративной культуры по соотношению индивидуализма и коллективизма существует несколько критериев, позволяющих распознавать корпорации с высокой степенью индивидуализма. Это прежде всего возможность сотрудников откровенно высказывать критические замечания своим коллегам. Кроме того, это наем и продвижение по службе, связанные только с достоинствами конкретной личности; ориентированность управления на личность, а не на группу; акцентирование на личном успехе и карьере. Оценивая корпоративную культуру ОАО «Вымпелком» по обозначенным критериям, можно сказать, что она тяготеет к индивидуализму.

По показателю «дистанция власти» происходит описание пределов, в которых общество приемлет идею неравенства распределения власти в организациях. Этот параметр показывает допустимую степень неравномерности в распределении власти. Для определения дистанции в ОАО «Вымпелком» и власти автором был проведен социальный опрос, в котором 10% сотрудников компании были заданы следующие вопросы¹:

1. Предпочитают ли сотрудники организации не выражать открыто несогласие с решениями своих начальников?
2. Считают ли подчиненные, что стиль руководства их начальника автократичен?
3. Предпочитают ли подчиненные оставлять окончательное решение важнейших проблем на начальника?

¹Опрос проводился анонимно в Пермском филиале компании (г. Пермь, ул. А.Гайдара,86). Было опрошено около 50 сотрудников.

4. Достигает ли разрыв в оплате труда сотрудников организации двадцатикратного уровня?

Опрос показал, что корпоративную культуру ОАО «Вымпелком» можно охарактеризовать как культуру с высокой дистанцией власти, в которой терпимо относятся к авторитарному стилю управления. Кроме того, для «Вымпелкома» характерно подчеркнутое сохранение неравенства в статусе, как в формальных, так и в неформальных отношениях.

Избегание неопределенности – показатель, описывающий пределы, в которых персонал чувствует опасность неопределенной и многозначной ситуации и старается ее избежать[6].

Одним корпоративным культурам свойственно стремление максимально избегать неопределенности. В качестве важнейшего пути для избежания неопределенности используется разработка подробных законов и правил поведения.

Другие корпоративные культуры исходят из того, что все предугадать нельзя. Детальным контрактам здесь предпочитают рамочные договоренности и корректировку в ходе их исполнения.

В компании ОАО «Вымпелком» достаточно подробно регламентирован порядок действий в тех или иных ситуациях, внутренний распорядок деятельности, конкретно определены права и обязанности каждого сотрудника[8]. В этой связи корпоративная культура компании отличается тем, что неопределенности, как правило, не возникает.

Мужественность – характеристика корпоративной культуры, описывающая уровень, который характеризует настойчивость (уверенность) и материализм. В свою очередь женственность подразумевает отношение и внимание к коллегам.

Существует ряд критериев, позволяющих определить соотношение данных характеристик: карьера и материальное благополучие выступают в качестве основных показателей успеха; фактически люди живут во имя работы; хороший руководитель должен «не советоваться с коллективом», а решать вопросы; женщина - руководитель является редкостью.

В корпоративной культуре ОАО «Вымпелком» преобладает мужественность, несмотря

на существование ряда элементов женственности (женщина руководитель и пр.) [1].

Таким образом, с позиции модели Герта Хофстеде корпоративная культура ОАО «Вымпелком» является ярко выраженной индивидуалистской, в которой руководство дистанцировано от персонала, с высоким уровнем избегания

неопределенности, при этом соотношение мужественности и женственности соблюдено.

С позиции модели Хампден-Турнера – Тромпенаарса корпоративную культуру ОАО «Вымпелком» можно охарактеризовать следующим образом:

Таблица 3

Оценка корпоративной культуры ОАО «Вымпелком» (модель Хампден-Турнера – Тромпенаарса) [9]

Показатель		Характеристика корпоративной культуры ОАО «Вымпелком»	Оценка
1. Отношения с людьми [5]			
	Универсализм – партикуляризм	Универсалистский подход	0,5
	Индивидуализм – коллективизм	Индивидуализм преобладает	0,5
	Нейтральный – эмоциональный	Культура сдержанная, нейтральная	1
	Конкретные и диффузные культуры	Культура конкретна	1
	Действие и статус в контексте деловой культуры	Высококонтекстуальная культура	0,5
2. Отношение ко времени		Культура синхронна	0,5
3. Отношение к окружению		Внутреннее управление	1
Итого			5

Универсалистский подход, согласно Т. Парсонсу [4], предполагает, что «хорошее и правильное может быть определено и далее всегда использоваться». В этой связи в партикуляристской культуре внимательно рассматриваются обязательства в отношениях и конкретные условия.

В корпоративных культурах, где господствует универсальный подход, традиционной является законопослушность, соблюдение внутренних правил и распорядка. В корпоративных культурах конкретных истин традиционным является поиск конкретных причин и моральных оправданий для нарушения правил. Корпоративная культура ОАО «Вымпелком» может быть отнесена к первой характеристике [2].

В данной модели также существует критерий индивидуализма и коллективизма, подразумевающие, соответственно, ориентацию на себя, на общие цели и задачи.

Воздействие данной характеристики на менеджмент существенно в переговорах, принятии решений и мотивации. Так, индивидуальные корпоративные культуры положительно воспринимают оплату и премирование по индивидуальным результатам. Работа в индивидуальных корпоративных культурах подразумевает:

индивидуальные достижения и ответственность; решения принимаются представителями на месте; используются методы индивидуальной оценки (оплата за качество, управление по целям); высокий уровень текучести кадров и мобильности; существует возможность проявить индивидуальную инициативу. Работа в коллективных корпоративных культурах подразумевает: ориентированность на коллективные достижения и ответственность; устанавливается низкая ротация работ и мобильность; решения медленно согласуются с организацией.

По данному показателю корпоративная культура ОАО «Вымпелком» характеризуется индивидуализмом во всех проявлениях, несмотря на то, что корпоративная культура призвана формировать общие ценности компании.

Нейтральные корпоративные культуры имеют следующие особенности: сотрудники не хотят раскрывать свои мысли и чувства; жестикация или выразительная мимика – это в основном табу. Определения часто читаются монотонным голосом. Для эмоциональных (аффективных) культур, в свою очередь, характерно: словесное и бессловесное раскрытие мыслей и чувств; обмен эмоциями; жестикация или выразительная мимика – обыденны.

В данном случае, безусловно, корпора-

тивная культура ОАО «Вымпелком» относится к первому типу, как и большинство современных компаний.

Конкретные корпоративные культуры большое внимание уделяют целям, принципам, числовым показателям; структурированию рабочего времени, перерывов и расписанию; управление рассматривается как достижение целей и норм с соответствующим вознаграждением; конфликты интересов исключаются; ясные, точные, детальные инструкции рассматриваются как обеспечивающие большую степень понимания, помогающие говорить с персоналом на одном языке.

Диффузные корпоративные культуры призывают учитывать историю, истоки организации; большое значение имеют персональные звания, возраст сотрудников; управление рассматривается как непрерывный улучшающий качество процесс; преобладают противоречивые рамочные инструкции, сопровождаемые интерпретацией служащих.

По данному критерию корпоративная культура ОАО «Вымпелком» оценивается как предельно конкретная.

Низкоконтекстуальную культуру отличает оценка человека исключительно на основе его собственных поступков и достижений. То есть статус в обществе определяется действиями.

В рамках культуры с высоким контекстом ситуация во многом противоположная. Принадлежность к определенной страте или олигархической группе общества, происхождение, каста, возраст, пол часто значат больше, чем личные качества человека [3].

В данном случае культуру ОАО «Вымпелком» можно назвать высококонтекстуальной, поскольку субъективный подход, неформальные отношения продолжают играть преобладающую роль внутри коллектива.

Последовательные корпоративные культуры отличаются соблюдением временных графиков и планов [1], преимущество имеет начальный план. В свою очередь синхронные культуры определяют сроки договоренностей ориентировочно; связи важнее соблюдения сроков; преимущество имеет степень важности самой связи. ОАО «Вымпелком» по данному показателю можно оценить как синхронную компанию, поскольку наряду с соблюдением графиков выполнения работ и планов преимущественно имеют неформальные договоренности внутри коллектива, значение решаемой задачи.

Кроме того, ОАО «Вымпелком» - компания с внутренним управлением, предполагающим управление персоналом и внешней средой (партнеры, конкуренты и пр.), делается акцент на определяющей роли компании.

Таким образом, с позиции модели Хампден-Турнера-Тромпенаарса корпоративная культура ОАО «Вымпелком» основана на универсальном подходе, принципах индивидуализма, нейтральности, конкретности, высококонтекстуальности, синхронности и превалирование внутреннего управления.

По итогам проведенного анализа и оценки корпоративной культуры ОАО «Вымпелком» автору представилось целесообразным рассчитать соответствующие коэффициенты формирования кросскультурного капитала в данной компании.

Коэффициент формирования кросскультурного капитала в ОАО «Вымпелком» по модели Клукона-Стробека составляет 0,92.

Коэффициент формирования кросскультурного капитала в ОАО «Вымпелком» по модели Герта Хофстеде составляет 0,625.

Коэффициент формирования кросскультурного капитала в ОАО «Вымпелком» по модели Хампден-Турнера – Тромпенаарса составляет 0,714.

Средний уровень формирования кросскультурного капитала в данной компании составляет, таким образом, 0,75.

Итак, в ОАО «Вымпелком» можно наблюдать отдельные элементы кросскультурного капитала, такие как принцип транспарентности, нейтральности, индивидуализма, демократичный стиль управления, универсальный подход к управлению. Однако существует ряд факторов, препятствующих развитию принципов кросскультурного менеджмента: высококонтекстуальность, иерархичность и синхронность управления, дистанцированность руководства, отсутствие каких-либо нормативных актов, содержащих положения, касающиеся кросскультурного капитала.

Безусловно, на сегодняшний день кросскультурный капитал существует только в зачаточном виде, не вполне определено его содержание, сформированы условия и принципы развития. Однако усиливающаяся общественная активность, национальные и религиозные конфликты обуславливают необходимость учета данных факторов в работе крупных компаний при получении дополнительных конкурентных преимуществ.

Список литературы

1. *Годовой отчет* ОАО «Вымпелком» за 2011 год. URL: <http://www.beeline.ru> (дата обращения: 25.09.2012).
2. *Кодекс* делового поведения и этики ОАО «Вымпелком». URL: <http://www.beeline.ru> (дата обращения: 22.09.2012).
3. *Миролюбова Т.В.*, Модорский А.В. Развитие HR-менеджмента как ключевое направление повышения эффективности предприятий ТЭК // *Вестн. Перм. ун-та. Сер. Экономика*. 2012. Специальный выпуск. С. 82-87.
4. *Парсонс Т.* О социальных системах / пер. с англ. М.: Академический проект, 2002. 832 с.
5. *Сайт* компании ОАО «Вымпелком». URL: <http://www.beeline.ru/choose.wbp> (дата обращения: 16.09.2012).
6. *Устав* ОАО «Вымпелком», утвержденный протоколом №46 от 17.12.2010. URL: <http://www.beeline.ru> (дата обращения: 24.09.2012).
7. *Hofstede Geert* Cultures Consequences: International Differences in Word-Related Values Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. McGraw-Hill, 1996. 279 p.
8. *Kluckhohn F., Strodtbeck F.L.* Variations in value Orientations / Greenwood Press. Westport, Conn., 1961. 380 p.
9. *Trompenaars Fons and Hampden-Turner Charles.* Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Global Business. N.Y.: McGraw-Hill, 1998. 274p.