
На правах рукописи

ЛУКОВ СЕРГЕЙ ВАЛЕРЬЕВИЧ

**ДИАЛОГ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КУЛЬТУР КАК
СПОСОБ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
НА ИНОСТРАННЫХ
КОММЕРЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ В РОССИИ**

Специальность 22.00.08 — социология управления

А в т о р е ф е р а т

диссертации на соискание ученой степени

кандидата социологических наук

Москва 2006

Работа выполнена на кафедре социологии Московского гуманитарного университета.

Научный руководитель: доктор социологических наук, профессор
Ковалева Антонина Ивановна

Официальные оппоненты: доктор социологических наук, профессор
Красовский Юрий Дмитриевич
кандидат социологических наук
Ганулич Максим Александрович

Ведущая организация: Московский государственный университет сервиса
(Московский городской филиал)

Защита состоится 24 мая 2006 года в 14.30 часов на заседании диссертационного совета Д 521.004.02 при Московском гуманитарном университете по адресу: 111395, Москва, ул. Юности, 5/1, корп. 3, зал заседаний диссертационных советов (ауд. 511).

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Московского гуманитарного университета по тому же адресу.

Автореферат разослан " " апреля 2006 года.

Ученый секретарь
диссертационного совета

Селиверстова Н. А.

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Рыночная экономика предъявляет к деловым организациям особые требования. Эти организации должны не только грамотно вести свой бизнес, умело конкурировать на рынке, и достигать высоких показателей экономической эффективности, но и решать задачи по работе со своим собственным персоналом, который может стать мощным ресурсом достижения целей организации или быть пассивным наблюдателем и даже внутренним врагом организации, «пятой колонной» ее конкурентов, наконец, может просто уйти на другие рабочие места. Внутренний кризис может охватить персонал организации, имеющей в целом хорошие экономические показатели. В итоге организация может потерпеть серьезные убытки и даже оказаться на грани ликвидации.

В управлении персоналом в этой связи большое значение приобретает фактор организационной культуры. В российских условиях его специфика достаточно часто определяется ростом числа предприятий, принадлежащих иностранным владельцам, где возникает проблема несовпадения организационных культур руководства и исполнителей. Низкая цена рабочей силы при достаточно высокой квалификации и общеобразовательного уровня персонала из числа россиян составляет явное преимущество филиалов, дочерних структур и т. д. авторитетных иностранных фирм в России, но оно может снижаться из-за различия организационных культур, привносимых иностранными владельцами предприятий и свойственных российскому персоналу.

Проблема состоит в том, как совместить организационную культуру иностранного предприятия с организационной культурой работающих на его российском отделении (филиале и т. д.) россиян. В типичной ситуации иностранный инвестор работает на российском рынке, расширяя зону своего действия на новую для него территорию так, чтобы максимально пользоваться здесь уже отработанной организационной моделью. Но нередко эта стратегия не дает ожидаемого результата с точки зрения инвестора, хотя товары и услуги таких деловых организаций могут быть вполне привлекательны для населения России. В то же время определенная часть деловых организаций накопила опыт управления персоналом, который может быть в рассматриваемом аспекте охарактеризован как внедрение принципа диалога организационных культур. Он реализуется на предприятиях и в учреждениях как небольших по своим масштабам, так и на крупных. Но проблема диалога организационных культур осознается пока слабо и решается в основном ситуативно, когда налицо конфликт в управлении персоналом. Положительное влияние межкультурного диалога обычно не рассматривается как ресурс организации. В силу сказанного тема диссертации становится актуальной в теоретическом и практическом аспектах.

Степень разработанности проблемы. Вопросы организационной (деловой, корпоративной) культуры в аспекте социологии управления стали рассматриваться относительно недавно, однако общие положения в области

теории управления и теории организации в значительной мере предопределили направления ее рассмотрения. Существенный вклад в установление основ социологии управления, социологии организаций внесли классические работы А. А. Богданова, А. К. Гастева, Э. Мэйо, Ф. У. Тейлора, А. Файоля. Развитие теории организации в трудах Ч. Барнарда, Д. Марча, Г. Саймона, Д. Сильвермана, А. Этциони и др. позволило увидеть изучаемое социальное явление в ее различных характеристиках. В этом направлении глубокое раскрытие основных черт и особенностей современной деловой организации осуществлено в обобщающих трудах современных российских ученых А. И. Кравченко, Ю. Д. Красовского, А. И. Пригожина, Б. Ф. Усманова, С. С. Фролова, В. В. Щербины. Обобщение концепций организации содержится в публикациях В. Л. Добраева, Э. А. Смирнова, М. В. Удальцовой и др.

К числу исследователей, труды которых имеют значение для понимания организационной культуры и ее мобилизующего влияния на работников, следует отнести также тех, кто занимался раскрытием природы и существенных сторон корпорации. К наиболее важным работам в этом направлении могут быть отнесены фундаментальные исследования экономики капитализма классиков социологии К. Маркса, М. Вебера, Э. Дюркгейма, Ф. Тенниса, В. Парето, Л. Гумпловича, выдающегося представителя исторической школы «Анналов» Ф. Броделя и др. Культурные аспекты организации исследовали с позиций структурного функционализма Т. Парсонс и Р. Мертон. П. Лоуренс и Дж. Лорш теоретически обосновали ситуационный подход к организациям, реализованный в последующих работах Дж. Томпсона и Д. Вудворда, Л. Лоранжа и М. Мортон и др.

Специально к вопросам организационной (деловой, корпоративной) культуры обращались в своих трудах Ч. Барнард, А. Петтигрю, Г. Саймон, Д. Сильверман, Э. Шайн, Л. Яккока, а из российских исследователей Т. Ю. Базаров, Д. А. Болдырев, С. Н. Василевич, М. А. Ганулич, Ю. Д. Красовский, А. Н. Крылов, Н. Н. Ладутько, Н. Н. Моргунова, Я. М. Прохоров, А. А. Родионов, В. А. Спивак, Ф. И. Шарков, П. Н. Шихирев др.

В обширной литературе по социальному проектированию, менеджменту, управлению персоналом также уделяется внимание различным сторонам организационной культуры (Ж. Т. Тощенко, Т. М. Дридзе, В. А. Луков).

В целом следует признать, что в последние годы понимание роли организационной культуры как фактора, влияющего на взаимодействие людей в деловых организациях, возросло. Тем не менее, некоторые вопросы разработаны в социологическом ключе слабо. Среди них и рассматриваемая тема диалога организационных культур.

Исходя из актуальности темы и ее недостаточной научной разработанности в диссертации определяются объект, предмет, цель и задачи исследования.

Объект исследования — персонал иностранных коммерческих предприятий, работающих в России.

Предмет исследования — управление персоналом этих предприятий на основе диалога организационных культур.

Цель исследования — выявить проблемы, возникающие у персонала иностранных коммерческих предприятий в России при взаимодействии разных организационных культур, и разработать практические рекомендации по применению диалога организационных культур для управления персоналом этих предприятий.

Задачи исследования:

— изучить социологические теории корпорации и организационной культуры;

— применить тезаурусный подход к анализу диалога организационных культур в современной России;

— выявить специфику взаимодействия организационных культур на иностранных коммерческих предприятиях в России;

— дать характеристику особенностей организационных культур на российских предприятиях, принадлежащих немецким собственникам;

— разработать практические рекомендации по совершенствованию управления персоналом иностранных коммерческих предприятий на основе диалога организационных культур.

В качестве **рабочих гипотез** выдвинуты следующие предположения:

1. Топ-менеджеры иностранных предприятий ориентированы на организационную культуру владельца предприятия, персонал исполнителей — на организационную культуру, свойственную своей стране.

2. Диалог организационных культур управляющих и исполнителей на иностранных коммерческих предприятиях в России эффективно может быть осуществлен на уровне низшего и среднего управленческого персонала.

Теоретико-методологической основой исследования стали положения классической и современной социологии, раскрывающие назначение организационной культуры в достижении целей деловой организации. Феномен организационной культуры исследован с применением теории социального конструирования реальности П. Бергера и Т. Лукмана и ее модификаций в российской социологии (в трудах А. И. Ковалевой, Н. Н. Козловой, В. А. Лукова), теории обмена Д. Хоманса, тезаурусного подхода. В анализе исследуемых вопросов с позиций социологии управления диссертант ориентировался на концепцию «человеческих отношений» Э. Мэйо и современные концепции управления проектами и корпоративной идентичности организации.

Эмпирическую базу исследования составили:

— данные опроса персонала ООО «METRO Cash & Carry» в виде формализованного интервью (2004–2005 гг., опрос руководителей отделов, их заместителей и рядовых сотрудников. Всего было опрошено 73 человека, выборка целевая);

— данные опроса сотрудников ООО «METRO Cash & Carry» по методике Ю. Д. Красовского (2005 г., опрошено 20 сотрудников, занимающих разные статусные позиции в организации);

— данные экспертного опроса по формализованному опроснику топ-менеджеров (руководителей российских филиалов, представительств и т. п.) предприятий с немецким собственником (опрошено 34 человека), а также материалы переписки с руководителями 486 предприятий с немецким собственником, проведенной диссертантом в связи с темой исследования;

— материалы неформализованных интервью с лицами, представляющими высший управленческий персонал указанных предприятий (информация получена от 5 руководителей — граждан Германии);

— результаты контент-анализа определений понятия «организационная культура» (проанализировано 64 определения, содержащихся в теоретических работах и учебных пособиях);

— материалы включенного наблюдения на торговых предприятиях ООО «METRO Cash & Carry» и «Ашан» (2003–2006 гг.).

Научная новизна и теоретическая значимость исследования состоят в следующем:

1. На основе анализа теоретических основ изучения организационной культуры и управления ее развитием проведена операционализация понятия «организационная культура». По итогам контент-анализа 64 определений организационной (деловой, корпоративной) культуры выявлены три группы понятий, из которых строятся эти определения. Ключевые понятия в этих группах — «поведение», «ценности», «нормы». Операционализация понятия «организационная культура» стала основой инструментария анкетного опроса.

2. Эмпирически выявлены различия организационных культур персонала, работающего на предприятиях России, принадлежащих немецким собственникам. Обнаружены различия в представлениях о характере организационных культур на уровне управления и уровне рядовых исполнителей. Разработаны модели организационных культур на базе экспертных оценок топ-менеджеров немецких деловых организаций и российского персонала таких организаций. Установлена связь этих моделей, позволяющая использовать диалог организационных культур в работе с персоналом иностранных предприятий.

3. На основе изучения теории и проведенного эмпирического исследования установлено, что высший управленческий персонал иностранных предприятий ориентирован на организационную культуру владельца предприятия, персонал рядовых исполнителей — на организационную культуру, свойственную своей стране. В этих условиях эффективный диалог организационных культур управляющих и исполнителей на иностранных коммерческих предприятиях в России эффективно может быть осуществлен на уровне низшего и среднего управленческого персонала, выступающего в роли посредника культурного взаимодействия.

4. Выработаны рекомендации по совершенствованию управления персоналом иностранных предприятий в России с применением диалога организационных культур. Показано, что такой диалог имеет значение не только

для повышения экономической эффективности предприятия, но и для изменений в стилях жизни определенной части россиян, прежде всего молодых.

Практическая значимость исследования состоит в том, что оно может быть использовано для решения задач управления персоналом на иностранных предприятиях в России в интересах предпринимателя и всего состава работающих. Данные и выводы исследования могут быть учтены при определении перспективных планов социального развития территорий с учетом фактора строительства и функционирования иностранных предприятий. Они могут учитываться в работе по повышению квалификации и переподготовке кадров на указанных предприятиях и формированию концепций организационной культуры российских предприятий в целом.

Материалы диссертации могут быть использованы в вузовских курсах общей социологии, теории организаций, социологии управления, экономической социологии.

Апробация исследования. Итоги проведенного исследования опубликованы в пяти статьях, а также представлены на конференции Института гуманитарных исследований МосГУ по проблемам тезаурусного подхода (2005), научной конференции аспирантов МосГУ (2006). Исследование получило поддержку в рамках конкурса Правительства Москвы «Грант Москвы» в области наук и технологий в сфере образования (2006).

Положения и выводы диссертации были обсуждены на заседании кафедры социологии МосГУ.

Структура диссертации. Диссертация состоит из Введения, двух глав, Заключения, списка использованных источников и литературы и приложений.

II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во **Введении** обосновывается актуальность темы диссертации, степень ее научной разработанности, формулируются цель и основные задачи исследования. Обозначены объект и предмет исследования, теоретико-методологическая основа и эмпирическая база. Характеризуется научная новизна и практическая значимость представленной работы.

В первой главе **«Теоретико-методологические основы изучения организационной культуры предприятия и управления его персоналом»** рассматриваются социологические концепции корпорации, организационная культура как предмет социологии управления, а также возможности применения тезаурусного подхода к анализу диалога организационных культур в современной России.

Проблема корпорации в социологической теории представлена на основе трактовок корпорации в классических социологических теориях К. Маркса, Ф. Тенниса, Э. Дюркгейма, Л. Гумпловича, В. Парето и др., а также анализа положений Ф. Броделя, выявившего исторические источники корпоративного типа организации.

Показано, что в классической социологии понятие «корпорация» применяется чаще всего для обозначения не сложной организации с безличной

системой отношений и правил действия, каковой ее видит современный экономист, а некой устойчивой системы межличностных отношений. Представленные теоретические конструкции европейских социологов демонстрируют обширное поле смыслов, которые могут прояснить феномены организационной культуры. В диссертации показано, что в теоретических концепциях корпорации, сформировавшихся в США, данный тип социальной связи осмысливался, в противовес европейским концепциям корпорации, под влиянием деятельности современных производственных гигантов. Такова, в частности, позиция Т. Веблена. Отделение фактора владения от фактора контроля как отличительная черта американского общества демонстрируется Вебленом в тесной связи с раскрытием особенностей власти гигантских корпораций, что стало содержанием его работ «Теория предприятия» (1904) и «Предприятие в отсутствие хозяев» (1923).

Эта линия в большей мере реализовалась в современных концепциях корпорации. Но она представляется диссертанту достаточно односторонней, поскольку в ней утерян смысл корпорации как особого вида социальных связей: корпоративность целесообразно, вслед за Дюркгеймом и Парето, понимать как некое общее свойство человеческих поступков, не лежащее на поверхности, но выявляющее свое существование в различных формах, свойственных той или иной эпохе.

Итак, кроме фиксации экономических и политических реалий различных эпох, понятие корпорации обладает высоким уровнем социологичности, поскольку отражает определенные формы связей людей, возникающих в процессе общественного производства и обеспечивающих целостность и устойчивость этого процесса. В этом аспекте понятие корпорации может трактоваться в аспекте особого рода отношений между людьми, объединенными целью данной деловой организации, — организационной (корпоративной, деловой) культуры.

Диссертант рассматривает вопрос об организационной культуре как предмете социологии управления. Изучение культуры в рамках социологии управления восходит к разработке М. Вебером проблем бюрократии. Структурный функционализм (Т. Парсонс и его последователи) продолжил линию Вебера. Уточняющим стал тезис Парсонса о различении социальной и культурной систем и их взаимовлиянии, что важно для анализа организаций. Труды Вебера и Парсонса могут рассматриваться как первые попытки выявить культурную сторону организаций. Особо значим вклад Ч. Барнарда и Г. Саймона в изучение проблемы организационной культуры: именно они ввели понятие «организационная мораль», близкое по содержанию и функциям современному понятию «организационная культура». Д. Сильверман, напротив, отказался от взглядов на культуру организации как на инструмент регуляции поведения работников. Для него была важна функция культуры, связанная с интерпретацией уже совершенного действия, она им рассматривалась и по отношению к организации.

В литературе подчеркивается, что одним из первых использовал понятие «организационная культура» в социологии организаций А. Петтигрю. Его

идея состояла в том, что порядок в организации устанавливается, преломляясь в представлениях и действиях основателей организации, и выражается в символах, идеологии, мифах, ритуалах, языке, которые и составляют содержание организационной культуры. Основная функция организационной культуры — мобилизация сознания человека на достижение определенных целей.

В последнее время получает развитие в управленческой науке гуманистическая парадигма, в основе которой лежит тезис об организации как культурном феномене. Соответственно, и организационная культура оказывается не на периферии, а в центре этого феномена.

Многообразие трактовок организационной культуры ставит задачу своего рода понятийного мониторинга: повторяющегося с известной периодичностью анализа имеющихся на данный момент трактовок и выявления общих атрибутов рассматриваемого понятия. Такая работа с понятием позволяет поддерживать на определенном уровне резервную базу интерпретации и операционализации данного понятия применительно в той или иной теории среднего уровня (Р. Мертон). Мониторинг, в частности, должен учитывать разночтения в самом названии рассматриваемого феномена, которые есть в современной научной литературе. В диссертации показано, что значительное число авторов говорит об организационной культуре, применяя для ее рассмотрения в качестве синонимов также термины «деловая культура» и «корпоративная культура» (С. М. Климов, Г. В. Иванченко, В. Я. Красниковский и др.). Другие же авторы настаивают на том, что этими терминами обозначаются разные явления (Б. А. Лёвин, В. И. Галахов, Е. Б. Заречкин и Б. Ф. Усманов и др.).

Диссертант в своем исследовании придерживается широкой трактовки понятия «организационная культура», которая позволяет в ее содержание включать объемы близких понятий «деловая культура» и «корпоративная культура». С учетом этого обстоятельства проанализированы определения, которые дают организационной культуре различные исследователи. Методом контент-анализа в 64 определениях организационной культуры выявлены их базовые и периферийные элементы. В результате выявлены три группы по частотности признаков определения и сделаны следующие выводы:

1. В большинстве определений отражены социологические и социально-психологические стороны организационной культуры. Экономическая сторона практически не затронута, управленческая представлена очень незначительно.

2. Наибольшую частотность имеют такие признаки понятия, как *поведение* (34 упоминание, или 53%), *ценности* (33 упоминаний, или 52%), *нормы* (27 упоминаний, или 42%). Именно эти признаки составили первую группу, находящуюся в большом отрыве даже от второй. С одной стороны, это обозначает связь понятия организационной культуры с общим понятием культуры, которое чаще всего характеризуется как ценностно-нормативная система. С другой, наивысшую частотность имеет признак *поведение*, которое в общих определениях культуры встречается редко. Поскольку организа-

ционная культура обладает целостностью и автономностью, она может иметь другую значимость признаков, и тот признак, который обычно считают периферийным для общих определений культуры, здесь может стать основным.

3. Во вторую группу вошли характеристики: *убеждения, традиции, группа, правила, неформальные отношения, ритуалы, ожидания, цели, символы, представления, действие и взаимодействие (взаимосвязь), идеи (идеология), внешняя среда*. Эти признаки, взятые из разных определений организационной культуры, оказались связанными друг с другом. Вот почему на этой группе признаков можно вести операционализацию понятия, для того чтобы проводить эмпирическое исследование.

4. В третью группу вошли признаки, упоминаемые в определениях относительно редко: *духовная жизнь, коллектив, мифы, язык, адаптация (приспособление), внутренняя интеграция, установки, образцы (поведения), объединение, обычаи, верования, личность, принятие решений, привычки, сотрудничество, моральный климат, знания*. Некоторые признаки как бы притягиваются к признакам из первой и второй групп. Например, *обычаи* близки к *традициям, ритуалам, мифы, язык* — к *символам, моральный климат* — к *неформальным отношениям* и т. д. Но все же, по мнению диссертанта, эта третья группа имеет особый смысл, поскольку отражает круг ориентаций личности в условиях коллективной работы. Поскольку определения организационной культуры обычно дают специалисты по менеджменту, признаки личностных ориентаций ими отражены меньше, чем управленческие аспекты. Этим обедняется представление об организационной культуре. Диссертант учитывает данное обстоятельство и не отбрасывает признаки, которые повторяются не столь часто.

На основе трех выделенных групп признаков диссертант осуществляет операционализацию понятия «организационная культура» для целей эмпирического исследования.

Ключевые слова первой группы — *поведение, ценности, нормы* — отражают различные стороны организационной культуры и, соответственно, три типа изучаемых явлений. Тип А связан с поведением работников. Тип Б отражает основную характеристику их сознания в применении к тому обстоятельству, что работники в той или иной мере осознают смысл своей трудовой деятельности и ориентируются в социальном пространстве своей фирмы. Тип В конструируется правилами, которые установлены извне.

К типу А «Поведение» можно отнести характеристики из второй группы и из третьей группы, чтобы построить модель поведенческого компонента в организационной культуре. Он имеет форму концентрических кругов. В ядре находится понятие *поведение*. В слое, следующем за ядром, понятия (из второй группы): *группа, неформальные отношения, внешняя среда, действие и взаимодействие (взаимосвязь)*. В следующем, наиболее отдаленном от ядра слое — понятия (из третьей группы): *духовная жизнь, объединение, сотрудничество, адаптация (приспособление), принятие решений, внутренняя интеграция*.

Тип Б «Ценности» — это ядро модели организационной культуры, связанной с коллективным сознанием. Первый уровень (ядро) составит понятие

ценности. Второй уровень составят понятия: *цели, идеи (идеология), убеждения, ожидания, представления, символы*, третий — *верования, мифы, установки, знания, моральный климат, личность*.

Тип В «Нормы» связан с правилами организации, где на первом уровне стоит слово *нормы*, на втором уровне — *правила, ритуалы, традиции*, на третьем — *образцы поведения, обычаи, язык, привычки, коллектив*.

Структурная модель понятия «организационная культура» представлена на рисунке 1.

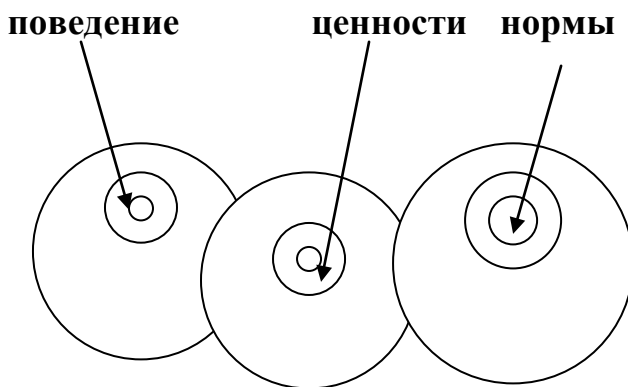


Рис. 1. Структурная модель понятия «организационная культура»

Эта схема представляет не только три группы явлений в области организационной культуры, но и то, что в какой-то части периферия каждого круга понятий налагается друг на друга.

Из анализа понятия вытекает, что организационная культура составляет не какую-то одну черту, а целую группу черт работы людей в организации. Главные из этих черт объединяются в блоке «поведение» и характеризуют взаимодействия собственников и наемных работников, начальников и подчиненных, практику управления персоналом и готовность персонала подчиняться управленческим решениям. Во второй группе черт (в блоке «ценности») значение придается тому, на что направлена деятельность организации, что важно для ее руководства и для персонала, что ожидают от своего взаимодействия в организации все ее работники. Третья группа черт характеризует нормы организации, правила, которым принято подчиняться. Это и приказы, инструкции, но это и негласные требования коллектива, которые лучше не нарушать работникам, чтобы не оказаться в изоляции.

В подтверждение теоретическим выводам диссертант рассматривает в обобщенном виде подходы к управлению развитием организационной культурой в странах с рыночной экономикой.

Анализируя применимость тезаурусного подхода для исследования различий организационных культур и возможностей их диалога, диссертант показывает, что ориентационный комплекс, свойственный человеку в повседневной жизни и строящийся на основе деления «своих» и «чужих», активно реализуется в поведении сотрудников деловых организаций на всех уровнях. Он выступает и как средство сплочения на разных статусных уровнях, и как средство установления «корпоративного духа», способствующего солидарности в рамках всего коллектива работников. Тезаурус, кото-

рый трактуется как полный систематизированный состав информации (знаний) и установок в той или иной области жизнедеятельности, позволяющий в ней ориентироваться, лежит в основе картины мира и всей системы мотиваций, что позволяет извлечь из его изучения важные инструменты управления персоналом предприятия.

Тезаурусный подход реализован также как теоретико-методологическая основа решения вопроса о диалоге организационных культур. Диссертант показывает, что понятый в свете диалога тезаурусов этот вопрос приобретает практическое значение и позволяет конкретно выявлять проблемные зоны предприятий и других деловых организаций, где в силу их системных характеристик неизбежно сосуществование двух и более организационных культур. Такого рода проблемы обязательно возникают там, где деловая организация имеет менеджмент, сформированный в рамках одной деловой культуры, и исполнителей — носителей другой деловой культуры. На иностранных предприятиях это типичная ситуация.

Во второй главе диссертации **«Специфика взаимодействия организационных культур на иностранных коммерческих предприятиях в России»** дается характеристика особенностей организационных культур на российских предприятиях, принадлежащих немецким собственникам, и рассматривается управление развитием организационной культуры в ООО METRO Cash & Carry (кейс стади). Кроме этого, на базе теоретического разбора проблем и их проработки на эмпирическом уровне формируются практические рекомендации по совершенствованию управления организационной культурой иностранных коммерческих предприятий.

Особенности организационных культур на российских предприятиях, принадлежащих немецким собственникам, изучались диссертантом как путем наблюдения на работой по управлению персоналом на крупном торговом предприятии METRO Cash & Carry, так и через анализ результатов экспертного опроса, позволившего увидеть общую ситуацию в таких деловых организациях.

Экспертный опрос был проведен среди руководящего звена российских предприятий с немецким собственником. Общее число таких предприятий, по данным на начало 2006 г., — 486. Диссертант обратился с предложением участия в исследовании ко всем руководителям этих предприятий. В результате было получено 164 ответа, по которым можно делать выводы. 34 ответа содержали обстоятельные характеристики российской и немецкой деловых культур и были обработаны с тем, чтобы получить целостную картину. Для исследования важно, что среди экспертов по исследованию выступили генеральные директора, другие представители высшего звена управления крупными предприятиями и учреждениями, ведущими свою деятельность в России (в опросе, в частности, представлены российские предприятия, принадлежащие всемирно-известным фирмам Bosch, BMW, Volkswagen, Continental, Немецкий культурный центр Гёте и др.). В итоге выявлены (в обобщенном виде) характерные черты немецкой организационной культуры, как они представлены в тезаурусе немецких управляющих. К положительным чертам

экспертами отнесены: строгое исполнение сроков, рациональность, устойчивость, лояльность, преданность; четкость, структурированность, понятность, сверхорганизованность, продуманность и прозрачность, высокая ответственность, эффективность. В экспертных оценках, данных немецкими топ-менеджерами, подчеркивается, что немцы в деловом отношении более современные, более «хитрые», креативные, оригинальные, неординарные, творческие и т. д. Указывается на ясно и логично структурированную организацию работы, систематичность, логичность, обозримость/прозрачность, демократизм в принятии решений. «Действительную силу имеют устные договоренности (высказывания, поручения). Тотальное планирование, систематизация и стандартизация всех деловых процессов. Спокойствие». «Плоская структура — нет избыточных уровней управления. Минимально возможное количество работников — нет избыточных, ненужных позиций и людей. Работники являются действительно высоко квалифицированными специалистами (отличные знания иностранного языка, управляющие работники должны иметь основные познания в юриспруденции). Работники обладают полномочиями, которые позволяют им вести переговоры на равных с принимающими решения людьми (например, президентами компаний или генеральными директорами)». «Абсолютная концентрация на максимальном результате. Стремление к хорошей организации, планомерной и рациональной работе, приветствуются самостоятельные креативные работники с высокой степенью ответственности».

К отрицательным чертам, присущим немецкой организационной культуре, отнесены: слишком большая медлительность, консервативность, негибкость, узкая специализация сотрудников, низкий уровень инициативности персонала. Указывается на «заорганизованность», «многочисленные заседания и совещания по дальнейшему совершенствованию организации работы». Вызывает самокритику излишне подробная отчетность и избыточно детальное архивирование документации. Слишком жесткая привязка к графику и срокам, исключая решение текущих вопросов в рабочем порядке. «Как правило, после окончания рабочего дня нельзя застать немецкого коллегу в офисе даже в период решения крайне важных для компании проблем». «Прямота — национальная черта немцев, и представители других культур часто воспринимают ее как бестактность. В Германии же это — норма». Экспертами указаны и другие недостатки.

Эксперты охарактеризовали также российскую организационную культуру. По итогам обработки ответов обобщенные характеристики выглядят следующим образом. К положительным чертам отнесены: командный дух, гибкость в работе, склонность к рискованным решениям, неформальный стиль делового общения и др.

К отрицательным чертам отнесены: иерархия, отсутствие приверженности к делу, высокая персонализация бизнеса, неясная структура, тотальное несоблюдение сроков, неопределенность круга обязанностей и полномочий сотрудников. Кроме того, отмечается, что «организационная структура предприятия, как правило, коррумпирована»; «Бессистемность в принятии реше-

ний. «Безопасность» — чуждое в России слово. Сотрудники не мотивированы. Креативность в работе наблюдается крайне редко. Привычка к банкетам с большим количеством крепких спиртных напитков, что абсолютно не принято в Германии» и др.

Характерно, что сходные оценки немецкой и российской организационной культуре дали как немцы, так и русские, находящиеся на высших позициях в структуре управления предприятиями.

По оценке экспертов, тем не менее, диалог организационных культур принципиально возможен, и на вопрос, могут ли эффективно работать предприятия, где общий порядок устанавливается немцами, а исполнителями являются русские, 6 экспертов ответили однозначно утвердительно, еще 22 — в целом положительно, но при определенных условиях. В 2 случаях ответ категорически отрицательный. 4 эксперта воздержались от оценки. В ряде случаев проводится принцип дополнительности, что важно для диалоговой формы взаимоотношений («Немцы компенсируют отсутствие организованности, упорядоченности у русских»). Однако этот диалог, с позиций экспертов, в основе своей предполагает, что эталонной культурой должна рассматриваться организационная культура немцев («Нужно иметь русских работников, которые с радостью готовы принять немецкую трудовую дисциплину»). При этом способность российских менеджеров своего предприятия работать по правилам, характерным для немецкой организационной культуры, была оценена экспертами как вполне удовлетворительная. В усредненном виде, по оценке экспертов, доля россиян — сотрудников предприятия, работающих по правилам, по которым работают аналогичные немецкие предприятия, составила 62,5 %.

С учетом того, что эксперты представляли успешные российские предприятия, имеющие немецких собственников, диссертант строит обобщенную модель достаточно эффективной политики в управлении персоналом на достигнутом уровне диалога организационных культур, в которой безусловные преимущества имеет культура иностранного руководства. Показаны напряжения, которые возникают из этого подхода, в том числе: а) в области культуры производства; б) в сфере индивидуального поведения; в) в сфере повседневной жизни работников в обычном социальном окружении. Эти вопросы рассмотрены на материале ряда предприятий (в том числе Volkswagen, Rehau).

Более обстоятельно управление развитием организационной культуры исследовано в технологии кейс-стади на материале ООО METRO Cash & Carry. Такого рода крупнейший оптовый магазин требует мощной системы управления кадрами для ежедневного решения огромного числа организационных вопросов. В российской действительности опыт работы с такими объемами продаж и такой организацией торговли только складывается и преимущественно в деловых организациях с иностранными собственниками.

Текущая текучесть кадров в организации высока на нижней ступени структуры. За полгода меняется до 40% сотрудников нижнего звена. На основе опроса диссертант установил, что средний стаж работы таких сотрудников в данной

организации составляет 10,4 месяцев. Большинство рядовых сотрудников — молодежь, пришедшая заработать. Мотив их прихода — *легкие деньги* (не требующие квалифицированного труда) и *быстрые деньги*. Но их ожидания не оправдываются. Сотрудники фактически являются не продавцами или консультантами, а грузчиками (постоянная выкладка товара). Кроме того, высоки требования администрации к соблюдению правил работы: наказываются опоздания, регламентирован час перерыва и т. д. Неудобен график работы. Близость к товару не означает, что его можно купить дешевле. Другие ожидания благополучной и беззаботной жизни также не сбываются. Здесь и коренится основная причина высокой текучести рядового состава. Среди причин увольнения по инициативе администрации отмечаются воровство, хамство, небрежный вид, невежливость.

Управляющий магазином должен иметь высшее образование, обязательным требованием является знание иностранного языка. На более низких ступенях определенного единообразия не отмечается. Среди сотрудников отделов есть лица с высшим образованием (около 20%), студенты вузов составляют также около 20%, остальные — чаще всего выпускники школ и ПТУ.

На основе опроса сотрудников по анкете, составленной на основе операционализированного понятия «организационная культура», проведения тестирования по визуальной методике Ю. Д. Красовского и личных наблюдений диссертант делает следующие выводы: (1) работники METRO Cash & Carry вполне лояльно относятся к своей организации. Хотя большинство сотрудников считают стиль управления авторитарным, не намерены вступить за коллегу перед начальством, не считают своим делом те или иные события, происходящие в коллективе, все же общее настроение — положительное, оптимистическое, а коллектив почти всеми воспринимается как дружный; (2) управление персоналом недостаточно внимания уделяет вопросам развития организационной культуры и диалогу культур. Эксперимент, проведенный при участии диссертанта, по внедрению конкурса на лучшего сотрудника месяца (форма, привычная для российской организационной культуры и не мешающая в целом управлять персоналом в правилах немецкой культурной модели) показал, что это — мотивирующая мера для российского персонала, ведущая к повышению эффективности его работы.

В диссертации проанализированы возникающие проблемы диалога организационных культур на различных этапах реализации персоналом своих задач, а также за пределами непосредственной производственной деятельности.

Важная характеристика российских работников — поддержание товарищеских отношений вне работы. Даже при высокой текучести кадров эти отношения охватывают основную часть персонала (табл. 1).

Таблица 1

**ПОДДЕРЖАНИЕ ОТНОШЕНИЙ МЕЖДУ СОТРУДНИКАМИ
ВО ВНЕРАБОЧЕЕ ВРЕМЯ**

| Поддерживаете ли Вы отношения с кем-то из сотрудников METRO Cash & Carry вне работы? | Мужчины | Женщины | Всего |
|--|---------|---------|-------|
| да, со многими, нас целая компания | 64,3 | 56,5 | 59,5 |
| да, с одним-двумя | 35,7 | 30,4 | 32,4 |
| нет | 0 | 13,0 | 8,1 |

Это, однако, не означает высокого уровня профсоюзной солидарности сотрудников, что выявляется в вопросе о поведении сотрудника в случае проблем, возникающих у его коллеги в отношениях с начальником. Общая картина представлена в табл. 2.

Таблица 2

СОЛИДАРНОСТЬ С КОЛЛЕГАМИ В ПРОБЛЕМНОЙ СИТУАЦИИ

| Если Вашего коллегу распекает начальник, пусть даже за дело, каковы Ваши действия? | Мужчины | Женщины | Всего |
|--|---------|---------|-------|
| влезая всегда, защищаю коллегу | 28,6 | 0 | 10,8 |
| стремлюсь защитить коллегу, пока на меня не цыкнут | 35,7 | 0 | 13,5 |
| поддерживаю только очень близкого человека | 0 | 30,4 | 18,9 |
| не лезу, это не мое дело | 35,7 | 69,6 | 56,8 |
| начальство всегда право | 0 | 0 | 0 |

Разделение оценок по полу показывает, что мужчины менее склонны к высокой оценке морального климата в коллективе (35,1%) и в основном выбирают характеристику «нейтральный» (64,3%). Женщины, напротив, достаточно солидарны в высокой оценке (43,5%), но дальше оценки распадаются: 26,1% считают моральный климат нейтральным, 17,4% — неблагоприятным для личности, 13,0% — не сформулировали своей оценки. Здесь, как и в других показателях, видна тенденция к некоторой неудовлетворенности женщин своей работой в METRO Cash & Carry.

В ожиданиях сотрудников от своего будущего вновь проявляется разница мужчин и женщин. Мужчины в основном рассчитывают на повышение по службе, женщины — на повышение зарплаты. Довольно значительна доля тех (и среди женщин, и среди мужчин), кто с пессимизмом смотрит на изменение своего статуса и уровня материальной обеспеченности. Очевидно, что эта группа (а она составляет более одной трети) имеет низкую степень включенности в дела организации, не считает ее своей. Такой вывод можно подтвердить срав-

нением ответов этой группы и средних показателей по всем опрошенным. Так, 53,8% относящихся к этой группе не считают коллектив сплоченным (при среднем показателе 29,7%). Аналогичен показатель несогласия с тем, что продвижение в организации осуществляется на основе профессиональной компетенции работника. 76,9% считают дистанцию между руководством и сотрудниками компании значительной (при среднем показателе 54,1%).

Степень включенности персонала в выполнение правил распорядка дня в определенной мере проясняет ориентированность рядовых сотрудников на организационную культуру, привнесенную иностранными владельцами (табл. 3).

Таблица 3

**ОТНОШЕНИЕ К ПРАВИЛАМ, УСТАНОВЛЕННЫМ
В METRO CASH & CARRY**

| Как Вы относитесь к правилам внутреннего распорядка, установленным в METRO Cash & Carry? | Мужчины | Женщины | Всего |
|--|---------|---------|-------|
| исполняю все правила | 0 | 47,8 | 29,7 |
| некоторые исполняю, некоторые нет | 14,3 | 39,1 | 29,7 |
| в основном исполняю, но борюсь за то, чтобы к человеку не относились, как к машине | 85,7 | 0 | 32,4 |
| если не видит начальство, могу нарушить любое правило | 0 | 13,0 | 8,1 |
| не знаю, что это за правила | 0 | 0 | 0 |

Если мужчины считают, что позиция «исполняю все правила» не для них, то почти половина женщин считают, что выполняют все правила. Зато мужчины демонстрируют намерение к активному противодействию правилам, которые ущемляют человеческое достоинство.

Исследование также подтвердило лучшую ориентированность в обеих организационных культурах (немецкой и российской) у работников, относимых к среднему и частью низшему управленческому персоналу. Они выступают передаточным звеном от руководящего состава к рядовому и наоборот и фактически выступают в роли переводчиков деловых культур.

Изучение проблемы привело диссертанта к выработке практических рекомендаций по применению диалога организационных культур как средства управления персоналом на российских предприятиях и в учреждениях с иностранным собственником. В диссертации утверждается, что нужно проектировать корпоративную идентичность и в этих целях проводить исследования в области организационной культуры (мониторинг). Предложения по управлению развитием организационной культуры должны стать одной из составных частей совершенствования работы с персоналом. Эти предложения необходимо объединить в рамках общей концепции и осуществлять не как отдельные мероприятия, а как связанную программу. В такой программе

важно учесть особенности менталитета россиян и распределения должностных обязанностей в соответствии с принятыми в России представлениями о социальной справедливости и социальных ценностях.

Общие требования, предъявляемые к сотрудникам транснациональных компаний в других странах, было бы целесообразно скорректировать с учетом особенностей работы в России (стремление к моральному вознаграждению, проявлению инициативы рядовых сотрудников, придание значения ритуалам и т. д.). Важно определить символы, которые должны ассоциироваться с компанией, разъяснить сотрудникам, что это за символы, и использовать при каждом подходящем случае.

Необходимо разработать точную схему информирования нового сотрудника о главных чертах организационной культуры и готовить к работе по этим правилам главным образом в форме тренингов при решении конкретных ситуационных задач. Для среднего управленческого персонала важно было бы разрабатывать специальные программы в области организационной культуры, а требования по передаче информации в области организационной культуры предприятия рядовому составу предусмотреть в должностных обязанностях руководителей среднего звена.

Нужна корректировка управления персоналом с опорой на значимость фактора организационной культуры. Оценка эффективности мер в этой области должна опираться не столько на экономические показатели, сколько на систему ценностей, которая реализуется в рамках данного направления предпринимательской деятельности.

Необходимо предусмотреть разнообразные формы более активного включения женщин в дела организации, рассматривать диалог организационных культур в гендерном и возрастном аспектах.

В Заключение подведены итоги диссертации, сформулированы выводы по результатам исследования, в том числе следующие:

1. Диалог организационных культур представляет собой действия по а) достижению взаимной информированности носителей разных организационных культур о специфике партнерской культуры, ее достоинствах и недостатках с позиций основной цели предприятия; б) установлению (путем исследования, эксперимента) преимуществ, которые возникают у организации, способной работать в режиме сочетания организационных культур; в) подготовке кадров, способных понимать специфику разных организационных культур и выступать посредниками между их носителями; г) формированию корпоративной идентичности работников.

2. Эмпирическим исследованием подтверждена гипотеза о преимущественной ориентации топ-менеджеров иностранных предприятий на организационную культуру владельца предприятия, а исполнительского персонала — на организационную культуру, свойственную своей стране.

3. Получены важные подтверждения в пользу гипотезы о том, что диалог организационных культур управляющих и исполнителей на иностранных коммерческих предприятиях в России эффективно может быть осуществлен на уровне низшего и среднего управленческого персонала. Иссле-

дование убеждает, что в управлении персоналом таких предприятий целесообразнее идти путем не подавления организационной культуры, наиболее характерной для исполнителей, а диалога организационных культур.

4. Значение фактора диалога организационных культур не будет признаваться важным иностранными владельцами российских предприятий, пока к этому не подтолкнет их конкуренция с (а) другими иностранными владельцами и (б) собственно российскими предприятиями, успешно использующими для целей своей деятельности положительные стороны российской организационной культуры.

5. В диалоге организационных культур заинтересован не только управленческий корпус, обеспечивающий успешность конкретной деловой организации, но и российская экономика. Организационная культура россиян имеет явные пробелы, снижающие эффективность производственной деятельности персонала деловых организаций в рыночных условиях. Усвоение организационных культур, связанных с мировыми лидерами в экономике и социальном развитии, должно вестись через систему образования, переподготовки кадров, повышения квалификации на всех, а не только на иностранных предприятиях.

Основные положения диссертации изложены в следующих публикациях автора:

1. Луков С. В. Специфика организационной культуры в современной России // Научные труды аспирантов и докторантов. Вып. 2005*8 (45) / Моск. гуманитар. ун-т. Факульт. науч.-пед. кадров. — М.: Изд-во Моск. гуманитар. ун-та, 2005. — С. 13–21. (0,6 п. л.)

2. Луков С. В. Социологическая интерпретация корпорации у Эмиля Дюркгейма // Научные труды Московского гуманитарного университета. Вып. 57. — М.: Изд-во Моск. гуманитар. ун-та, 2005. — С. 14–20. (0,4 п. л.)

3. Луков С. В. Тезаурусный подход к анализу диалога организационных культур в современной России // Тезаурусный анализ мировой культуры: Сб. науч. трудов. Вып. 4. — М.: Изд-во Моск. гуманитар. ун-та, 2006. — С. 3–14. (0,8 п. л.)

4. Луков Вал. А., Луков С. В. Организационная культура: трактовка понятия // Научные труды аспирантов и докторантов Вып. 2005*8 (45) / Моск. гуманитар. ун-т. Факульт. науч.-пед. кадров. — М.: Изд-во Моск. гуманитар. ун-та, 2005. — С. 3–13. (0,8/0,4 п. л.)

5. Луков Вал. А., Луков С. В. Трактовки корпорации в классической социологии // Научные труды Московского гуманитарного университета. Вып. 57. — М.: Изд-во Моск. гуманитар. ун-та, 2005. — С. 3–13. (0,8/0,4 п. л.)

Издательство Московского гуманитарного университета

Печатно-множительное бюро

Подписано в печать 19.04.2006 г. Формат 60 × 84 ¹/₁₆ Усл. п.л. 1,0

Тираж 100 экз. Заказ №