

Сравнительный анализ организационной культуры российского и аргентинского предприятий: ответы и вопросы

Д.э.н. Макаrenchенко М.А., Лопатин Д.А.

Санкт-Петербургский государственный университет
низкотемпературных и пищевых технологий

Проведенное исследование позволило, на наш взгляд, подтвердить в целом сформулированное ранее утверждение, что тип деятельности и характер конкурентной среды предприятия являются наиболее значимыми факторами, определяющими тип организационной культуры фирмы. Культура сходных по данным критериям предприятий, находящихся в различных странах, оказалась близкой и даже идентичной по своим ключевым характеристикам и своему типу.

Ключевые слова: организационная культура, Россия, Аргентина.

Введение

Общепризнанно, что взаимодействие организации с внешней средой имеет характер обмена ресурсами. Обмен информационными ресурсами (информационные потоки) опережает, сопровождает и фактически определяет характер и структуру потоков других ресурсов. В то же время информационные потоки и по своей форме и содержательно во многом определяются характеристиками организационной культуры фирмы. По мнению большинства исследователей, имея представление о национальной культуре, можно делать выводы о тех или иных особенностях организационных культур, свойственных большинству компаний в этой стране. В наибольшей степени, исследователи связывают это с менталитетом граждан и различиями в отношении работников и менеджеров компаний к бизнес-процессам в разных странах.

Но как и в какой степени воздействует национальная культура (национальный менталитет) на культуры конкретной фирмы? Что будет иметь решающее значение при формировании организационной культуры: особенности микросреды (вид деятельности, уровень конкуренции, размер фирмы.) или особенности макросреды (национальный менталитет, экономическая ситуация, политический режим)? Наконец, можно ли говорить о единой национальной культуре применительно к России, поскольку в разных регионах России живут люди разных национальностей, вероисповеданий, обладающие разным исходным менталитетом? Эти вопросы, как правило, не имеют аргу-

ментированных ответов, и именно поиску ответов на них было посвящено проведенное осенью 2007 года исследование.

Основная задача исследования состояла в том, чтобы проанализировать организационную культуру максимально сходных между собой фирм, находящихся в различных странах. Причем для надежности результатов исследования было важно, чтобы эти страны не имели географической близости или общей исторической судьбы, как страны СНГ, например. Хотелось также выйти за пределы обычной практики сравнения российских и американских предприятий. Было решено провести исследование российского и аргентинского предприятий.

Исследование проводилось одновременно по двум методикам: методике Г. Хофстида (G. Hofstede)¹, которая признается в настоящее время надежным инструментарием измерения особенностей национальной культуры, и модифицированной методике OCAI², которая позволяет измерить особенности культуры фирмы с высокой степенью достоверности. Обе методики относятся к количественным, и, следовательно, при их применении минимизируется влияние субъективных факторов (например, установок и предположений самих исследователей) на полученные результаты. Важно также, что обе методики широко апробированы и признаны достаточно валидными. В настоящее время существуют обобщенные данные применения этих методик в различных странах, что тоже имеет большое значение, поскольку позволяет соотнести их с результатами, полученными в ходе исследования конкретных предприятий.

Следует также отметить, что использовавшийся в процессе исследования инструментарий был составлен на национальных языках (русском и испанском), что исключило возможность ошибок, возникающих вследствие плохого знания респондентами английского языка.

Одновременное применение методики, оценивающей особенности национальной культуры, и методики, позволяющей подробно оценить особенности культуры фирмы, должно было, по нашему мнению, позволить определить степень влияния национального менталитета на характеристики организационной культуры. Проведенное исследование ответило на ряд вопросов, но и в свою очередь поставило новые вопросы, которые и хотелось бы обсудить в данной статье, пригласив к дискуссии и возможному сотрудничеству заинтересованных исследователей, как различных регионов России, так и других стран.

¹ Иногда фамилию автора переводят как Хофстеде или Хофстед

² Данная методика была подробно рассмотрена нами ранее [Макарченко, 2004а; Макарченко, 2004б]

Характеристика объекта исследования

В качестве объекта исследования были отобраны два предприятия - российское и аргентинское, объединяемые целым рядом параметров, главными из которых являются:

- сфера деятельности,
- размер (численность персонала),
- уровень конкуренции,
- особенность местонахождения.

Более подробно характеристики исследованных предприятий изложены в Табл. 1.

Таблица 1. Сравнительные характеристики исследованных предприятий.

Сравниваемые характеристики	ООО «Крона»	Termoelectrica Rio Chico
Вид деятельности	Обслуживание и управление транспортировкой газа	Обслуживание и управление транспортировкой газа
Местонахождение	Санкт-Петербург	Рио Галлегос ¹
Численность персонала	15 человек	26 человек ²
Уровень конкуренции	Низкий	Низкий
Организационная структура	Проектная	Линейно-функциональная
Финансовое положение	Устойчивое	Устойчивое
Уровень образования и квалификации кадров	Высокий	Средний

Оба предприятия обслуживают монополии, занимающиеся поставкой газа, и имеют с ними устойчивые долгосрочные отношения. Это и обеспечивает достаточно устойчивое финансовое положение исследуемых предприятий и относительно благоприятную конкурентную среду. Следует также отметить, что как в России, так и в Аргентине существует комплекс «столицы и остальной страны». Иначе говоря, особенности и уровень жизни столицы значительно отличаются от аналогичных показателей в остальной стране,

¹ Крупный город, столица провинции Санта Круз

² Из них 12 операторов осуществляющих простейшие технические функции и работающих по временному контракту, они не принимали участие в опросе.

включая крупные города. В Аргентине существует и определенное противопоставление столиц провинций столице страны, аналогичные по своей сути противопоставлению Москва-Петербург. Поэтому местоположение исследованных предприятий также можно считать их сходством.

Как отмечалось выше, использовался инструментарий на родном для респондентов языке, что позволило нивелировать возможные проблемы понимания вопросов или вариантов ответов на них, особенно аргентинских респондентов, среди которых процент владения английским языком оказался ничтожным.

Фактически было осуществлено сплошное исследование сотрудников фирм, участвовавших в опросах. Сравнительная структура респондентов представлена в Табл. 2.

Таблица 2. Структура респондентов.

Сравниваемые характеристики	ООО «Крона»	Termoelectrica Rio Chico
Общая численность опрошенных	14 человек	14 человек
Менеджеры	28,57%	21,42%
Специалисты	35,71%	35,71%
Исполнители	35,72%	42,87%
Имеющие высшее образование	64,28%	21,42%
Женщины	21,43%	21,43%
Средний возраст респондентов	47 лет	43 года

Как показывают данные приведенной таблицы, существует большое сходство в структуре респондентов исследованных предприятий практически по всем параметрам, кроме образовательного уровня.

Исследование проводилось практически одновременно в ноябре 2007.

Результаты исследования по методике Г.Хофстида

Методика исследования Г. Хофстида широко известна и применяется обычно для изучения национальной культуры, хотя объектом исследования являются сотрудник компании. Г. Хофстид [Hofstede,1980] выделил четыре признака, которые отличают одну национальную культуру от другой. Этими признаками-параметрами являются:

- Индивидуализм – коллективизм
- Дистанция власти
- Избегание неопределенности
- Мужественность – женственность

Параметр «индивидуализм – коллективизм» характеризует уровень противопоставления личных интересов интересам коллектива (IDV).

Индивидуализм предполагает, что человек действует исходя из своих собственных интересов, а также интересов ближайших к нему людей (например, родственников, друзей). Коллективизм, напротив, исходит из того, что каждый человек по рождению или по работе принадлежит к более или менее сплоченной группе и не может считать себя свободным от нее. При этом следует сказать, что группа заботится об удовлетворении запросов индивидуума, требуя от него, в свою очередь полного и безусловного подчинения.

Коллективизированные страны, такие как Португалия, Мексика и Греция, характеризуются как «сообщество», которое основывается на взаимной симпатии и понимании и готово удовлетворять потребности членов. «Общество» как олицетворение индивидуалистической ориентации, напротив, реализовано в США, Австралии и Великобритании. Переменные IND связаны с экономическими, географическими и демографическими индикаторами:

- сильная позитивная корреляция существует между данным индексом и благосостоянием нации;
- богатые страны намного более индивидуализированы, нежели бедные страны;
- страны с умеренным или холодным климатом более индивидуализированы, чем «жаркие» страны.

Параметр «дистанция власти» (PDI) определяют насколько в данной культуре велико неравенство между руководителем и подчиненным.

Дистанции власти как элемент корпоративной культуры определяется пространством, в пределах которого индивидуум в группе осознает неравноправие в распределении власти и считает его нормальным положением вещей. Например, если для какой-либо отдельной страны критерием, определяющим пределы дистанции власти, является уровень доходов, то внутри компаний данный критерий включает не только финансовые выплаты, но и атрибутику должности (комфортабельность кабинета, возможность непосредственного общения с руководителем; участие в церемониях, проводимых фирмой и др.).

Следует отметить, что неравноправие присутствует во всех культурах, хотя готовность лояльного отношения к нему в различных культурах неодинакова.

Индекс измерения дистанции власти (PDI) имеет связи с географическим положением, количеством населения, благосостоянием страны и политическим положением:

- дистанция власти в южных или тропических странах выше, чем в странах с умеренным или холодным климатом;
- страны с высокой плотностью населения демонстрируют наиболее высокий уровень дистанции власти;
- благосостояние – причина или следствие низкого масштаба власти.
- демократические страны в условиях политической стабильности отмечены низким уровнем дистанции власти, в то время как страны с авторитарным управлением имеют высокий уровень.

Характеристика *«избегание неопределенности»* подразумевает легкость, с которой культура воспринимает изменения и связанные с ними риски (UAI).

Эта характеристика указывает на степень стремления людей избежать ситуаций, в которых они чувствуют себя неуверенно. Неуверенность порождает страх. Общественные правила, предписания, нормы поведения призваны помогать членам организации и общества снижать неуверенность и неопределенность.

Необходимо отметить, что культура, лишенная восприятия неопределенности, отличается активностью, агрессивностью и нетерпимостью. В то же время культуры, воспринимающие неопределенность характеризуются большей рефлексией и меньшей эмоциональностью.

Для организаций слабое стремление к устранению неопределенностей означает наличие малого количества написанных правил, низкую стандартизацию и специализацию.

Измерение *«мужественность – женственность»* (MAS) имеет в основе противопоставление «мужского» и «женского» начала.

Индекс мужественности демонстрирует, насколько общество отдает предпочтение мужским ценностям по сравнению с женскими. Синонимами мужественности являются самоутверждение, успешность, материальный успех, конкуренция, честолюбие. Женственность, напротив, определяется сигнализирующим предпочтением профессиональной безопасности, поддержанием социальных контактов, а также качества жизни:

- страны, расположенные вблизи экватора, демонстрируют высокий индекс мужественности;
- также немецко-говорящие страны демонстрируют высокий индекс MAS;
- в англо-американских странах этот индекс выше среднего;
- в Японии – наивысший индекс мужественности;
- азиатские и романские страны характеризуются женственностью;
- в северных странах наименьший MAS.

По результатам своих исследований, Хофстид разработал классификацию наций. Он распределил страны между восьмью группами по признаку сходства культур. Следует отметить, что по данной классификации Россия и Аргентина относятся к различным кластерам. По результатам исследования Хофстида (его последователей): «русские предпочитают работать в команде и избегают неопределенности. Можно предположить, что оба фактора, наце-

ленные на обеспечение социальной безопасности, уходят корнями в коммунистическое прошлое. Для России характерна средняя степень мужественности и большая дистанция власти, отражающая большую социальную дистанцию между работниками и менеджментом» [Hofstede, 2001, с.123].

Сопоставление официальных результатов исследования России и Аргентины по методике Хофстида представлено на рис. 1.

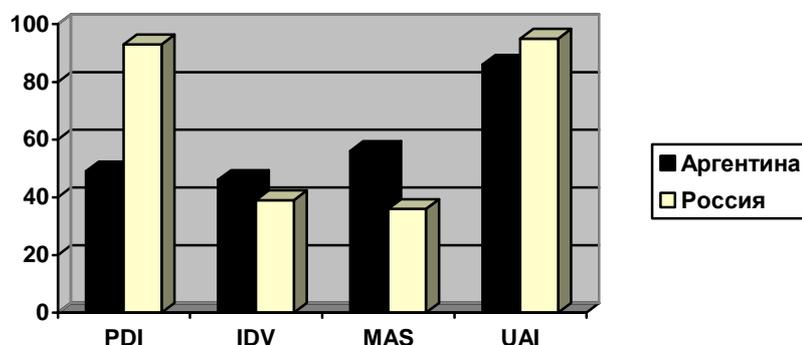


Рис. 1. Сопоставление культур Аргентины и России на основе методики Г. Хофстида. Источник: <http://www.geert-hofstede.com>

Анализируя представленный график можно сделать вывод, что России свойственна значительно существенно более высокая дистанция власти (фактически в 2 раза), чем Аргентине и более низкий уровень мужественности. Данные по двум другим шкалам сходны.

Гипотеза исследования. Если исследование Хофстида валидно и репрезентативно, а влияние макросреды оказывает существенное воздействие на культуру предприятия, то результаты исследования культуры конкретных предприятий на основе применения этого метода, должны быть близки к представленным на рис.1 и отличаться друг от друга по результатам шкал MAS и (особенно) PDI.

Проведенное исследование опровергло данную гипотезу.

При исследовании как ООО «Крона», так и Termoelectrica Rio Chico, получены данные, свидетельствующие о существенном отличии результатов этих исследований от представленных на рис.1. Необходимо отметить значительно меньшую дистанцию власти и существенно больший индивидуализм, чем в представленных материалах исследования культур этих стран (рис.2 и рис.3).

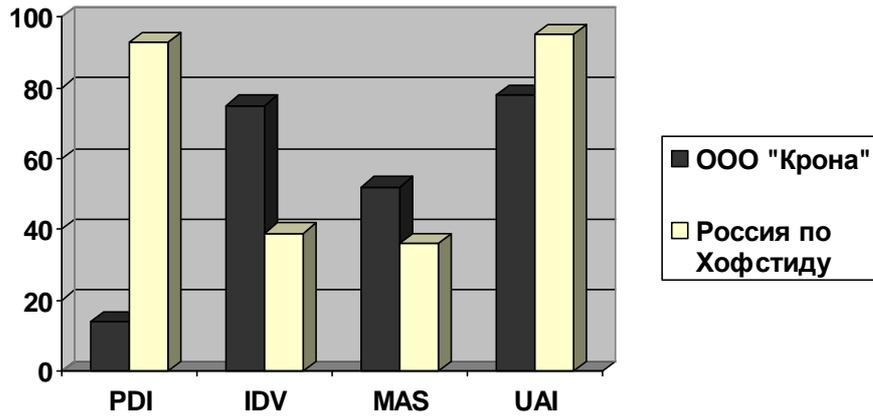


Рис.2. Сопоставление результатов исследования российского предприятия по методике Хофстида и представления о России в целом

Причем, как показывают результаты исследования, приведенные на рис.2, рис.3 и рис.4, результаты применения методики Хофстида при анализе двух предприятий оказались значительно более сходными между собой, чем можно было предположить.

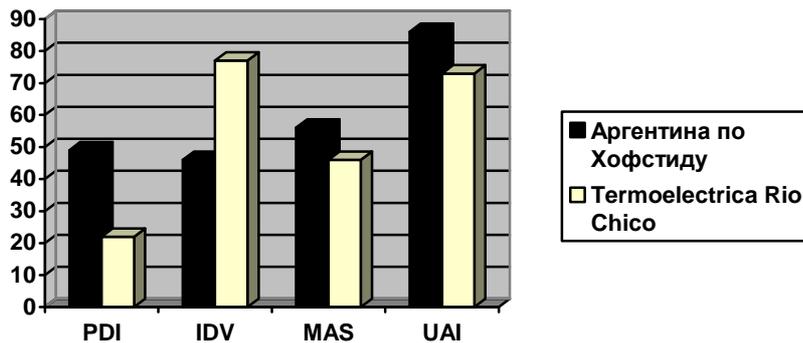


Рис.3. Сопоставление результатов исследования аргентинского предприятия по методике Хофстида и представления об Аргентине в целом

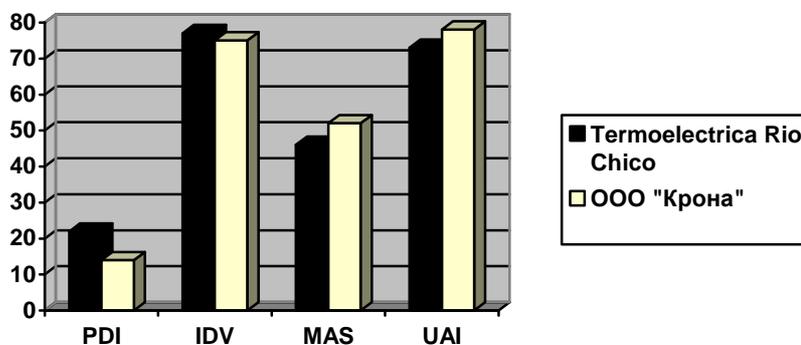


Рис.4. Сопоставление результатов исследования российского и аргентинского предприятия по методике Хофстида

Гипотеза опровергнута. В чем причина подобного результата? Выскажем некоторые предположения.

Первое возможное объяснение: макрокультурные характеристики не оказывают столь существенного влияния на корпоративную культуру, как это принято считать. Решающими являются характеристики микросреды. В этом случае, поскольку данные фирмы очень похожи (см. таб.1), то и полученные результаты исследования имеют большие сходства друг с другом, чем с типичной культурой страны, представленной на рис.1.

В этом казалось бы простом объяснении скрыт внутренний изъян – дело в том, что результаты представленные на рис.1, согласно методике Хофстида, получены путем обобщения данных исследования конкретных предприятий. Если возможно столь существенное отклонение, как полученное в нашем случае, то насколько уместно говорить о представлении типичной российской культуры по методике Хофстида вообще?

Второе возможно объяснение: исследование Хофстида недостаточно репрезентативно. Это утверждение на первый взгляд выглядит крамольным, поскольку многие исследователи фактически используют результаты Хофстида как некую данность, не подлежащую сомнению. Признаемся, что и мы также относились к указанной методике, пока не ознакомились с ней и принципами ее применения на практике. При ближайшем рассмотрении в пользу именно этого объяснения говорит несколько фактов.

Как известно, Г.Хофстид исследовал персонал компании IBM, но представительства этой компании находятся, как правило, в столице страны. Возможно и характеристики культуры страны, представленные Хофстидом, характеризуют не страну в целом, а только столицу? Данный тезис косвенно подтверждается сопоставление результатов, полученных Хофстидом и Д. Еленковым в 1996 г. по методике Хофстида [Elenkov, 1997], представленным на рис.5. Эти результаты фактически идентичны, но Еленков исследовал только московские предприятия.

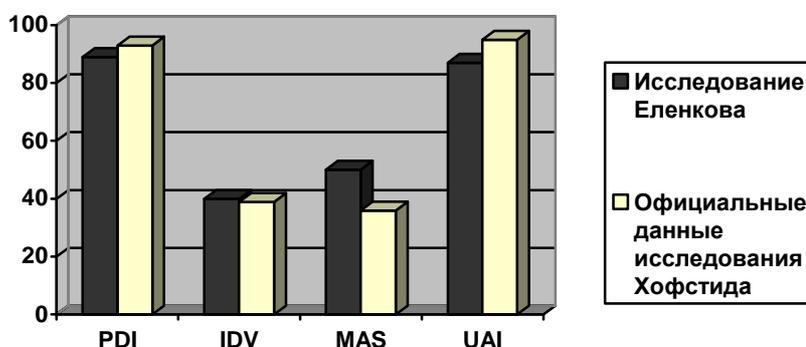


Рис.5. Сопоставление результатов исследования Еленкова и Хофстида.

Контрастируют с показателями Хофстида и результаты некоторых отечественных исследований, проведенных по его методике, согласно которым, например, показатель дистанции власти российских респондентов существенно отличался от данных исследования Хофстида [Савин, 2004; Латова, 2003; Наумов, 1996]. Но, как отмечают сами авторы исследований, «пока рано делать окончательные выводы в силу нерепрезентативности результатов из-за малого размера выборки и ее неслучайности. Полученные результаты относятся к лишь группе российских респондентов, а не ко всему населению страны» [Савин, 2004, с. 98]. Осторожность исследователей понятна. Однако возможно все-таки пора поставить вопрос о принципиальной возможности формирования единого представления о культуре России или российских предприятий в целом с помощью методики Хофстида или любой другой. Не слишком ли лукавы в этом случае средние цифры и насколько допустимым является перенос результатов исследования предприятий Москвы или даже нескольких мегаполисов на всю страну.

На основе имеющегося материала изучения культуры российских предприятий по методике Хофстида можно предположить, что результаты конкретных исследований будут весьма отличаться друг от друга в зависимости от территориального (регионального) месторасположения фирмы. Это связано с тем, что Россия является многонациональным и многоконфессиональным государством, кроме того, значительную роль играет отставание некоторых регионов России в экономическом и социальном развитии. Поэтому, говоря о российском менеджменте, следует, на наш взгляд, ввести понятие *региональной культуры* – культуры отдельно региона или группы регионов страны. Введение термина региональной культуры и изучение особенностей и характеристик отдельных регионов России может послужить значительным толчком для дальнейшего изучения культуры РФ.

Приведенные объяснения результатов исследования, полученных на основе применения методики Хофстида, в принципе не противоречат друг другу.

Хотелось бы подчеркнуть, что целью нашей статьи является не дать окончательные ответы на поставленные вопросы, а сформулировать их и пригласить исследователей к возможной дискуссии

Определенные изъяны существуют и в самой методике Хофстида, в частности:

- небольшое количество вопросов, используемое для оценки значения шкалы;
- использование при расчетах различных постоянных, значение которых существенно колеблется, а принципы определения не ясны;
- спорные формулировки некоторых вопросов;
- упрощенная интерпретация ответов.

Но следует отметить, что подобные спорные моменты существуют практически в каждой используемой методике.

В любом случае следует соотнести результаты, полученные при использовании методики Хофстида, с результатами использования метода OSAI.

Результаты исследования по методике OSAI

В отличие от методики Хофстида метод OSAI, разработанный К.Камероном и Р.Куинном (K.S.Cameron, R.E.Quinn), предназначен именно для оценки культуры отдельной фирмы, а не макрокультурной среды в целом. Для анализа организационной культуры применялся авторский адаптированный и модифицированный вариант методики OSAI [Макарченко, 2004а; Макарченко, 2004б]. При применении этой методики для оценки организационной культуры используются три шкалы: «стабильность-гибкость», «внутренняя ориентация - внешняя ориентация» и «коллективизм-индивидуализм».

1. Шкала «ориентация на внешнюю среду – ориентация на внутреннюю среду». Данная шкала предполагает оценку организационной культуры по ее направленности. Если организацию в первую очередь интересуют вопросы ее окружения, если ценности и установки преимущественно ориентируют персонал на взаимодействие с внешними субъектами (потребителями, поставщиками, конкурентами), то организационная культура ориентирована на внешнюю среду. Напротив, если организация сконцентрирована на внутренних проблемах и преимущественным является взаимодействие между сотрудниками, то организационная культура ориентирована на внутреннюю среду.
2. Шкала «стабильность – гибкость». Если главными ценностями культуры являются поддержание порядка, четко взаимодействие, налаженный ритм и сохранение достигнутых результатов, можно говорить о высокой стабильности организационной культуры. Если же главными ценностями являются динамизм, инновации, инициатива и готовность рисковать, то высоко значение гибкости.
3. Шкала «коллективизм – индивидуализм». Превалирование интересов индивидуума над интересами коллектива (отдела, персонала, организации в целом) предполагает высокое значение шкалы индивидуализм. Наоборот, преимущество интересов группы над интересами отдельного человека обуславливает высокое значение коллективизма.

Согласно методике OSAI выделяются четыре культурных архетипа¹, определяющих организационную культуру конкретного предприятия:

¹ Логика применения различных терминов приведена нами ранее [Макарченко, 2004б]. Здесь и далее для избегания путаницы будут использоваться оба применяемых термина: «классический», представленный Камероном и Куинном [Камерон, Куинн, 2001] и авторский [Макарченко, 2004б].

- триумфистская (рыночная) культура¹, как показали проведенные исследование данный тип имеет большое распространение в современной России [Макарченко, 2004а], особенно среди предприятий, действующих в агрессивной внешней среде, с достаточно жесткой конкуренцией (небольшие производственные предприятия, торговые фирмы и т.д.). Для этого типа культуры характерно высокое значение шкалы «индивидуализм» и преимущественная ориентация на внешнюю среду. Значение шкалы «стабильность-гибкость» может быть любым;
- дивотиддискская (клановая) культура² значительно менее распространена, чем думают многие исследователи и характерна для предприятий, которые действуют в значительно более мягких условиях. Для этой культуры характерно высокое значение коллективизма, преимущественная ориентация на внутреннюю среду, она также как и триумфистская культура безразлична к значению шкалы «стабильность-гибкость»
- оделинистский (бюрократический)³ тип культуры также имеет широкое распространение среди российских предприятий, в первую очередь среди

¹ Организация, исповедующая рыночную культуру, оценивается как место для работы, ориентированной на результаты [Камерон К., Куинн Р., 2001]. Лидеры такой организации являются твердыми хозяевами и суровыми конкурентами. Организацию связывает воедино стремление побеждать. Долгосрочные цели концентрируются вокруг конкурентной борьбы. Успех определяется в размерах рыночной доли и прибыли. Важным считается опережение соперников по конкурентной борьбе и лидерство на рынке. Базисные допущения рыночной культуры заключаются в следующем:

- внешнее окружение – это враждебная среда;
- потребители разборчивы и заинтересованы в приобретении ценностей;
- организация занимается бизнесом с целью усиления своего положения в конкурентной борьбе;
- главная задача менеджмента – вести организацию к высокой производительности, блестящим рыночным результатам и высоким прибылям; предполагается, что очевидная цель и агрессивная стратегия – это путь к продуктивности и прибыльности.

² Организация, обладающая клановой культурой, характеризуется как дружное место работы, где люди имеют много общего и доверяют друг другу. Она напоминает большую семью. Лидеры воспринимаются как воспитатели и, возможно, даже как родители. Организация держится вместе, благодаря преданности и традициям. Организация ориентирована на долгосрочную выгоду от совершенствования межличностных отношений и придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и предупреждение конфликтов. Основные базисные допущения в клановой культуре состоят в том, что:

- с вызовами внешней среды лучше всего справиться, организовав бригадную работу и заботясь о повышении квалификации наемных работников;
- потребителей лучше всего воспринимать как партнеров;
- организация должна создавать для рабочего гуманное внешнее окружение;
- главная задача менеджмента состоит в делегировании наемным работникам полномочий и облегчении условий их участия в бизнесе, проявления преданности делу и преданности организации.

³ Организация характеризуется формализованным и структурированным видом. Эффективные лидеры такой организации – это хорошие координаторы и организаторы. Долгосрочные цели организации состоят в обеспечении стабильности, предсказуемости и рентабельности. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Ключевыми ценностями такой организации являются четкое распределение полномочий, стандартизация процедур, разработанный механизм учета и контроля.

крупных строительных фирм и предприятий, производящих товары производственного назначения, действующих в условиях достаточно стабильной внешней среды и (или) благоприятной рыночной конъюнктуры. Этот тип характеризуется высоким значением шкалы стабильность и ориентацией на внутреннюю среду, значение шкалы «коллективизм-индивидуализм» не имеет существенного значения.

- четвертый тип культуры не имеет широкого распространения не только в современной России, но и в других странах. Этот тип предполагает высокую гибкость и ориентацию на внешнюю среду, будучи, как и предыдущий, достаточно нейтральным к значению шкалы «коллективизм-индивидуализм» Данный тип называется новелтистская (адхократическая)¹ культура – и в принципе, скажем в скобках, именно этот тип предполагает формирование той самой инновационной среды, о которой в настоящее время принято говорить в российских политических кругах.

Гипотеза исследования: поскольку исследованные предприятия обладают во многом идентичными характеристиками (Таб.1), организационная культура этих предприятий должна иметь существенные сходства. Такие характеристики предприятий как стабильная внешняя среда и стабильное финансовое положение, долгосрочное стратегическое партнерство с естественными монополиями позволяют также сделать предположение, что в обоих случаях велико влияние оделинистской (бюрократической) культуры.

Для того чтобы более точно описать каждый из оцениваемых типов организационной культуры с целью проверки гипотезы, обозначим каждую из шкал с помощью букв латинского алфавита:

1. Шкала “ориентация на внешнюю среду – ориентация на внутреннюю среду”. Обозначим ориентацию на внешнюю среду буквой А, причем большая буква будет соответствовать высокому проявлению данного признака, малая буква – среднему проявлению. Ориентацию на внутреннюю среду обозначим буквой I (большой и малой соответственно). В том случае, если проявление признака несущественно, обозначим его нулем (0).
2. Шкала “стабильность – гибкость”. Обозначим высокое проявление стабильности большой буквой S, а среднее – малой буквой s, высокое и среднее проявление гибкости обозначим соответственно большой и малой буквой F. Если значения данной шкалы несущественны, определим их как ноль – 0.

¹ Организация ориентирована на индивидуализм, поощрение риска и предвидение будущего, почти каждый работник адхократической организации оказывается причастным к производству, общению с клиентами, исследованиям и развитию и т.п. Базисные допущения, характеризующие эту культуру, состоят в следующем:

1. новаторские и опережающие время решения являются ключевым фактором успеха;
2. успешная организация функционирует главным образом в сфере разработки новой продукции, совершенствования услуг и осуществления перспективных исследований;
3. главная задача менеджмента заключается в ускорении предпринимательства, поощрении творчества и инициативы; акцент должен делаться на предвидение.

3. Шкала “коллективизм – индивидуализм”. Обозначим высокое проявление коллективизма большой буквой С, а среднее проявление – малой буквой с, высокое и среднее проявление ориентации на отдельную личность обозначим соответственно большой и малой буквой Р. Если значения данной шкалы несущественны, определим их как 0.

Так как согласно используемой методики максимально возможное значение по каждой шкале равно 85 баллам, то высоким значением (высоким проявлением признака) будем считать значение, превышающее 50 баллов, а средним – значение, находящееся в интервале от 30 до 50 баллов. Выраженный оделинистский тип можно обозначить как *IS0*. В то же время культура может быть признана оделинистской и при следующих сочетаниях признаков: *Is0* и *iS0*, а в том случае, если наблюдается сочетание *is0*, можно говорить о достаточно высоком, хотя, возможно, не доминирующем присутствии данной культуры.

Выраженный триумфистский тип культуры может быть описан как *A0P*, к данному типу можно отнести и культуру, описываемую как *a0P* и *A0p*. В том случае, если культура может быть представлена как *a0p*, можно говорить о значительном влиянии триумфистской культуры, но не доминирующем.

Выраженная дивотидлистская культура может описана с помощью сочетания *IOС*. К дивотидлистской можно отнести культуру, которая соответствует сочетаниям *i0C* и *IOc*. Значение *i0c* может говорить о важном, но не доминирующем влиянии этой культуры.

Наконец, выраженная новелтистская культура описывается сочетанием *AF0*. Новелтистской также может быть признана культура, описываемая также сочетаниями *aF0* и *Af0*. В том случае, если культура описывается сочетанием *af0*, можно говорить о влиянии данного типа культуры, хотя такое влияние, возможно, не является доминирующим в культуре фирмы.

Для проверки сформулированной выше гипотезы сопоставим значения приведенных переменных и профили организационных культур исследованных предприятий.

Таблица 3. Сравнение культур российского и аргентинского предприятий.

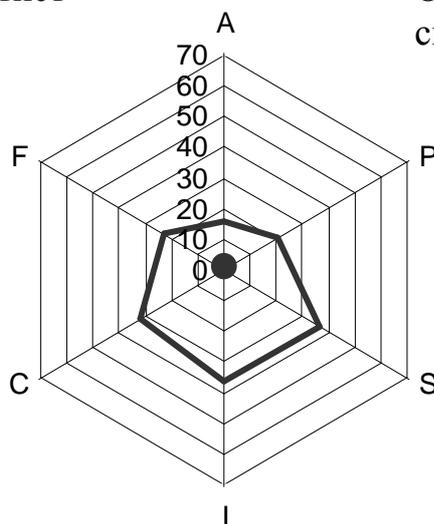
Показатель (переменная)	Среднее значение	
	ООО «Крона»	Termoelectrica Rio Chico
C	31,54	20,63
A	15,77	9,93
P	20,14	8,54
S	36,8	61,35
I	36,13	32,43
F	22,69	9,69

Как видно из приведенной таблицы, культура аргентинского предприятия может быть однозначно отнесена к оделинистской (бюрократической), так как описывается выражением *iS0*. В тоже время культура российского предприятия может быть описана сочетанием *i0c* и *is0*, что характеризует указанную культуру как культуру с большим влиянием оделинистской (бюрократической) и дивотидлистской (клановой) культуры, причем ни тот ни другой тип не являются абсолютно доминирующим¹.

Еще более информативным является представление результатов проведенного исследования в графическом виде (в виде профилей культур).

Область новелтистской культуры

Область триумфистской культуры



Область дивотидлистской культуры

Область оделинистской культуры

Рис.6. Профиль культуры российского предприятия.

¹ Заметим, что два этих типа культур не противоречат друг другу.

Как видно из приведенного графика в культуре российского предприятия действительно представлены два указанных типа культур, но оделинистская культура все же имеет несколько большее влияние.

Доминирование оделинистского (бюрократического) типа культуры в культуре аргентинского предприятия (рис.7) является однозначным.

Информативным также является сопоставление организационных культур этих предприятий (рис.8), показывающее отсутствие противоречий их культур, но существенно более выраженное доминирование оделинистской (бюрократической) культуры у аргентинского предприятия.

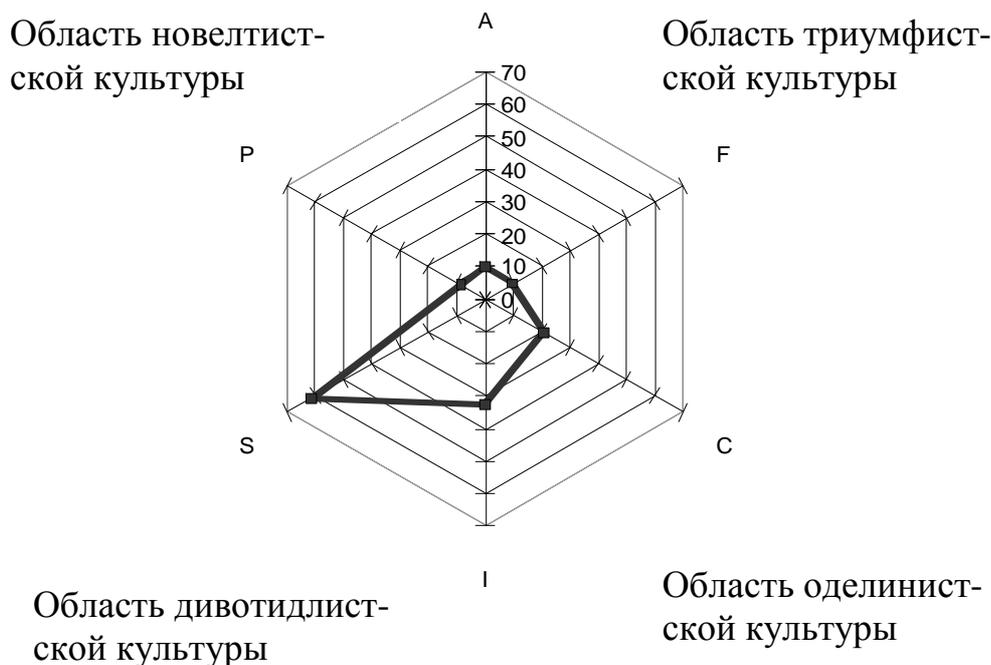
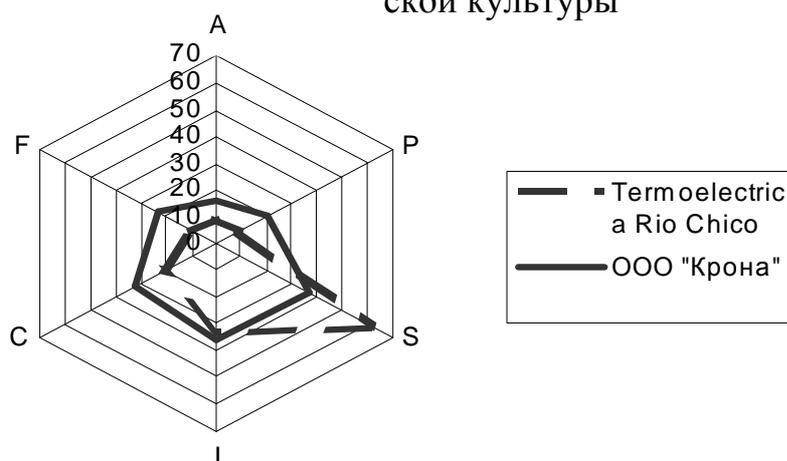


Рис.7. Профиль культуры аргентинского предприятия.

Область новелтист-
ской культуры

Область триумфист-
ской культуры



Область дивотидлист-
ской культуры

Область оделинист-
ской культуры

Рис. 8. Сопоставление культуры российского и аргентинского предприятий по методике ОСАІ.

Как видно из приведенной Таб. 4 и рисунков, культура данных фирм действительно имеет существенные сходства: относительно низкое влияние триумфистской (рыночной) и новелтистской (адхократической) культур, при существенной роли оделинистской (бюрократической) культуры. В случае аргентинского предприятия можно считать гипотезу исследования подтвердившейся полностью, т.к. оделинистская культура явно является для этого предприятия доминирующей. В тоже время в культуре российского предприятия влияние данной культуры существенно ниже, хотя она и преобладает. Причинами этого, на наш взгляд, могут быть:

- во-первых, сложившийся коллектив российского предприятия, существующий совместно долгое время и включающий высококвалифицированных сотрудников с высоким уровнем образования, что могло способствовать усилению влияния дивотидлистской (клановой) культуры, занимающей второе по значению место в системе организационной культуры ООО «Крона» (рис.);
- во-вторых, свойственная российским предприятиям в целом определенная слабость культуры, как показало проведенное ранее исследование [Маркарченко, 2004а], в значительной части российских предприятий отсутствует доминирующий тип культуры;
- в-третьих, причиной может быть разница в макрокультурной среде этих фирм.

В целом результат применения методики ОСАІ оказался значительно более предсказуемым и позволил получить, на наш взгляд, более точные и измеряемые результаты. Но не по тому ли, что в данном случае не ставилась цель выйти за пределы внутренней среды предприятия?

Выводы

Проведенное исследование позволило, на наш взгляд, подтвердить в целом сформулированное ранее утверждение, что тип деятельности и характер конкурентной среды предприятия являются наиболее значимыми факторами, определяющими тип организационной культуры фирмы. Культура сходных по данным критериям предприятий, находящихся в различных странах, оказалась близкой и даже идентичной по своим ключевым характеристикам и своему типу.

В тоже время полученные результаты и собранный материал проведенных ранее российскими учеными исследований позволяют авторам поставить вопрос о принципиальной применимости методики Хофстида для формирования представления о единой культуре России. Еще раз подчеркнем, что по нашему мнению, говоря о российском менеджменте, следует ввести понятие региональной культуры – культуры отдельного региона или группы регионов страны. Например, культура Северо-Западного региона и, в частности, г. Санкт-Петербурга возможно может быть отнесена к выраженному латинскому типу, в то время как южные регионы страны, вполне возможно, более близки к азиатской культуре. Введение термина “региональная культура” и изучение особенностей и характеристик отдельных регионов России может послужить значительным толчком для дальнейшего изучения организационной культуры России (которое, к сожалению, сейчас ограничено в основном Центральным и Северо-Западным регионами), чему может существенно помочь в том числе и методика, предложенная Г. Хофстидом.

Другой проблемой, которую позволяет выявить проведенное исследование, является формирование методики оценки влияния макрокультурной среды на организационную культуру. В настоящее время такая методика отсутствует, а применение метода Хофстида ограничено приведенной выше проблемой его применимости. В тоже время создание подобной методики имело бы большое значение в русле предпринимаемых государством и обществом усилий, направленных на повышение социальной ответственности бизнеса и формирование, если так можно выразится, предпринимательства с человеческим лицом. Однако эти усилия останутся безуспешными, если предписываемые этические нормы и правила не войдут органичным образом в состав культуры фирмы, не станут ее частью. Для решения подобной задачи необходимо определить сам механизм оценки воздействия внешних факторов на культуру фирмы.

И в заключении хотелось бы еще раз отметить, что представленная статья ориентирована на привлечение к дискуссии заинтересованных исследователей. Авторы стремились на практическом примере выявить существующие

узкие места и проблемы оценки организационной культуры и хотели бы предложить их к широкому обсуждению, возможно спровоцировав такой спор, в ходе которого будет найдена истина.

Список литературы

1. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. - СПб: Питер, 2001.
2. Латова Н.В.. Российская экономическая ментальность: какой она стала в 1990-е годы и какой тип работника сформировался в результате?/ Интернет-конференция «Поиск эффективных институтов для России XXI века» 27.12. 2003, <http://ecsocman.edu.ru/db/msg/116475>
3. Макаренко М.А. Исследование организационной культуры Санкт-петербургских предприятий // Вестник СПбГУ. Сер. «Менеджмент», 2004а, Вып.3, с.53-77
4. Макаренко М.А. Методология и методика проектирования культуры фирмы в процессе создания гибких организационных структур. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2004б.
5. Наумов А. И. Хофстидово измерение России (влияние национальной культуры на управление бизнесом). // Вестник СПбГУ. Сер. «Менеджмент», 1996, Вып.3, с. 71-95.
6. Савин А.В. Российская Евразия в "мире цивилизаций". Евразийский Вестник. //Журнал теории и практики Евразийства, 2004, № 23, с. 3-23
7. Elenkov D.S. Differences and Similarities in Managerial Values Between U.S. and Russian Managers. – California, 1997.
8. Hofstede, G. H.. Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations - Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.
9. Hofstede G. H., Culture's Consequences. – L.: Sage Publications, 1980.