УПРАВЛЕНЕЦ № 4/44/ 2013

Организационная культура отечественных промышленных предприятий – фактор формирования контроллинга

ПАРШУКОВ Алексей Евгеньевич
Аспирант кафедры стратегического менеджмента

Санкт-Петербургский государственный политехнический университет
195251, РФ, г. Санкт-Петербург, ул. Политехническая, 29
E-mail: ajaxpar@gmail.com

Aleksey Ye. PARSHUKOV
Postgraduate of Strategic Management Dprt.

Saint-Petersburg State Polythechnical University
195251, RF, Saint-Petersburg, ul. Politekhnicheskaya, 29
E-mail: ajaxpar@gmail.com

Ключевые слова

КОНТРОЛЛИНГ
УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ
МАТРИЧНАЯ СТРУКТУРА
НАЦИОНАЛЬНАЯ КУЛЬТУРА
ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА
ПРОМЫШЛЕННЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ
РОССИЙСКАЯ КУЛЬТУРНАЯ МОДЕЛЬ

Аннотация

В статье анализируются российские национальные особенности в контексте организационной культуры крупных промышленных предприятий как фактора, оказывающего существенное влияние на формирование системы контроллинга принятия и реализации управленческих решений (ПиРУР). Проводится сравнение с американской и японской культурными моделями. Предлагается подход к формированию контроллинга ПиРУР на базе матричной функциональной организационной структуры.

JEL classification

M12, L53

В России, как и в любой другой стране, при применении иностранных разработок теории и практики управления следует учитывать национальные черты и менталитет работников, которые формировались поколениями, являясь результатом исторического развития, и для каждой нации уникальны. На данном основании управление предприятием и контроллинг принятия и реализации управленческих решений (далее – ПиРУР) могут существенно отличаться от западных и восточных (имея в виду Японию) образцов.

Контроллинг – система мониторинга, методического сопровождения и информационного обеспечения сотрудников и руководства предприятия на всех стадиях принятия и реализации управленческих решений, на всех уровнях управления предприятием, на различных стадиях технологического процесса с учетом включенности в их обеспечение разных профессионально-квалификационных групп работников.

Но в научной литературе редко представляются систематизированные данные по вопросу отечественной модели поведения. Мы постараемся сформировать данные по российской модели для подведения ее под одно основание с американской и японской моделями, дающее возможность их сравнения.

Прежде всего, выделяют три уровня культуры:

1) национальная культура;

2) организационная культура, принятая в данной организации;

3) управленческая культура, тип управления организацией, зависящий от руководителя.

Для анализа организационной и национальной культуры разработано огромное количество методик и теорий, мы будем использовать лишь некоторые, которые нам представляются наиболее оптимальными. Их рассмотрение мы будем проводить в контексте крупных промышленных предприятий, которые имеют квалифицированный управленческий состав и сформированную организационную культуру.

Уровни культуры расположены соответственно иерархии. Национальная культура оказывает сильное влияние на организационную, а последняя на управленческую. Так человек, работающий в организации, сформирован как личность в социальной среде с соответствующими нормами и обычаями, но на него оказывают влияние традиции, принятые в организации, и поведение непосредственно руководителя предприятия. Последний также может оказывать сильное обратное влияние на организационную культуру. Кроме того, существует предположение, что совокупность организационных культур может оказывать влияние на национальную культуру.

Обладая знаниями об особенностях национальной культуры, можно лучше прогнозировать успех тех или иных принятых управленческих решений, возможные варианты принятия решений сотрудниками, эффективность реализации принятых решений, теоретические основания организации контроллинга.

В научной литературе наиболее часто выделяют две кардинально противоположные культурные модели – американскую и японскую. Определяя модели остальных стран, их обычно сравнивают с данными эталонами: в США в приоритете индивидуализм, в Японии – коллективизм. Многие черты культур заимствуются, так как экономика и предприятия этих стран достигли наиболее впечатляющих результатов и показателей эффективности, но, заимствуя опыт любой страны, необходимо адаптировать его к местным особенностям. Следует также упомянуть германскую модель, многие концепции управления из которой заимствуются в России, в частности, концепция контроллинга. Это обусловлено некоторой идеологической близостью стран, например, можно вспомнить прусский путь развития капитализма, который был выбран для проведения реформ XIX века в нашей стране на базе немецкого опыта.

Отечественные национальные особенности, на наш взгляд, ближе к японскому типу, по ряду признаков более по-

Organisational Culture of National Industrial Enterprises as a Factor in the Formation of Controlling

Key words

CONTROLLING
MANAGERIAL DECISIONS
MATRIX STRUCTURE
NATIONAL CULTURE
ORGANISATIONAL CULTURE
INDUSTRIAL ENTERPRISES
RUSSIAN CULTURAL MODEL

Summary

The author analyses Russian national peculiarities in the context of organisational culture of large industrial enterprises as a factor which exerts a substantial influence on forming the controlling system of decision-making and implementation (DM&I). The comparison with the American and Japanese cultural models is performed. There is suggested the approach to form controlling DM&I based on matrix organisational structure.

хожему в плане исторического развития (в России всегда большую роль играли крестьянские общины, где интересы общности ставились выше интересов личности). Так, если в американской модели основа мотивации – конкуренция между работниками, то в японской превалирует кооперация. На Руси люди, вышедшие из крестьянских общин или порвавшие с ними связь по какой-то причине, становились изгоями, поэтому традиционные ценности японской модели нам близки: привязанность работника к одной организации, заинтересованность в ее благополучии, развитии, крепкие отношения внутри коллектива. В то же время, как пишет Д.С. Лихачев, «Для Русской земли (особенно в первые века ее исторического бытия) гораздо больше значило ее положение между Севером и Югом, и потому ей гораздо больше подходит определение Скандославии, чем Евразии, так как от Азии она, как ни странно, получила чрезвычайно мало… Византийская культура дала Руси ее духовно-христианский характер, а Скандинавия в основном – военно-дружинное устроение…» [4]. В этой связи особую значимость приобретает религиозная составляющая каждой нации.

Основываясь на концептуальных положениях П. Харриса и Р. Морана о страново-религиозных различиях понимания основ контроллинга и управления [5], отметим особенности производственных отношений в некоторых религиях. Протестанты относятся к труду как к долгу и средству приближения к Богу: если человек работает хорошо и вознаграждается, значит, ему благоприятствует Господь. Близкое отношение разделяют мусульмане, для них любой труд почетен, способствует развитию человека. Буддизм и конфуцианство поощряют трудоголизм, необходимость трудиться с полной отдачей для самосовершенствования. Несколько иное отношение в православии: труд есть средство достижения высокой цели, особенно в трудных условиях, в противном случае в нем нет большой необходимости. Данный взгляд объясняет присущий русскому человеку «авось» и высокую самоотдачу в трудное для него или страны время.

В протестантизме в приоритете индивидуализм, агрессивная деятельность личности в работе и ответственность за свои поступки, в коллективе преобладают формальные отношения, соблюдается иерархия; власть уважается и признается как результат высоких личных достижений, признания Богом. В исламе, православии, буддизме и конфуцианстве отношения в коллективе практически всегда неформальные. В буддизме и конфуцианстве в приоритете коллективизм, отождествление с группой, терпение и групповая ответственность, в исламе это выражается в клановости и семейственности. Власть в этих трех религиозных группах отождествляется с высокими моральными качествами, справедливостью и уважением, образованием. В православии коллективизм характеризуется соборностью, ответственностью перед Богом и обществом, т.е. имеет высшее понимание ответственности и важности общественных интересов, преданности высокой идее. Несмотря на важную роль общинных отношений в православии, дистанция власти в нем больше, чем в протестантизме (дистанция власти характеризует степень терпимости к власти и чинопочитание – чем выше дистанция, тем выше терпимость). Кроме того, в руководстве присутствуют деспотизм, система сильного контроля, патриархальность, предпочитается полуформальное регулирование отношений, распространено неподчинение инструкциям как ограничениям личной свободы.

Все названные характеристики и особенности объединены в табл. 1.

Как видно из приведенных данных, для организации системы контроллинга ПиРУР на отечественных предприятиях следует учитывать многие особенности, влияющие на эффективность. В частности, в матричных структурах большую роль будет играть лидерство руководителя, а не высокая самостоятельность и ответственность отдельных сотрудников.

Стоит отметить классификацию корпоративных культур, основанную на степени централизации и формализации управления, объекте управления. Так, Ф. Тромпенаарс выделяет четыре типа корпоративных культур, называя их: семья, управляемая ракета, инкубатор, Эйфелева башня [6]. Некоторые исследователи заменяют эти понятия синонимами: клан (семья), рынок (управляемая ракета), адхократия (инкубатор), иерархия (Эйфелева башня).

Как нам представляется, термины, предложенные Ф. Тромпенаарсом, наиболее правильно выражают содержание названных понятий. Рассмотрим характеристики приведенных типов культур.

Тип «инкубатор» в значительной степени ориентируется на развитие личности, самосовершенствование, самореализацию, которые являются основными факторами мотивации работников этой культуры, для него характерны слабая централизация и формализация. Данный тип относят к Северной Америке.

Тип «управляемая ракета» – культура ориентируется на достижение конкретных целей или решение определенных задач, распространено максимальное делегирование полномочий и ответственности сверху вниз для достижения основных ориентиров. Сочетается со слабой централизацией, но высокой формализацией. Характерен для Северной Европы и Англии.

Тип «Эйфелева башня» подразумевает высокую степень и детализацию определения функций и обязанностей каждого работника организации в соответствии с его уровнем в иерархии. Четкое вы-

Источники

1. Бердяев Н.А. Судьба России. М.: АСТ, 2010.
2. Васильев С.В. Сравнительный менеджмент: учеб. пособие / НовГУ им. Ярослава Мудрого. Великий Новгород, 2007.
3. Епифанова Н.Ш. Диагностика организационной культуры промышленных предприятий (на примере Астраханской области) // Научно-технические ведомости СПбГПУ. 2012. №1.
4. Лихачев Д.С. Русская культура. М.: Искусство, 2000.
5. Потемкин В.К., Спивак В.А., Покровская Н.Н. Организационная культура: учебник. СПб.: СПбАУП, 2006.
6. Хампден-Тернер Ч., Тромпенаарс Ф. Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса. М.: Попурри, 2004.

Таблица 1 – Страново-религиозные различия понимания основ контроллинга и управления

Религиозная группа	Отношение к труду	Отношение к власти	Стиль поведения	Отношения в коллективе
Протестантизм	Труд – долг и доблесть, хороший труд приятен Богу, высокое вознаграждение – признание этого	Заслуженное место, данное Богом в награду, уважение и подчинение	Индивидуализм, агрессивность работы, личная ответственность	Формальные
Ислам	В почете любой труд, способствует саморазвитию	Власть уважается, власть во имя справедливости	Семейственность, клановость	Неформальные
Православие	Труд во имя высокой цели, иначе он не в почете; высокая самоотдача в трудных условиях	Патриархальная власть с деспотизмом и дотошной системой контроля; полуформальное регулирование отношений, неподчинение инструкциям	Личное сознание и ответственность с ориентацией на общественные цели, пассивность как стабильность жизни, готовность терпеть за высокую идею	Неформальные
Буддизм	Трудоголизм, упорный труд как залог самосовершенствования	У власти – достойные, так как они заслужили ее своим хорошим поведением и высокими моральными качествами	Отождествление себя с группой, учтивость, терпение, согласие	Неформальные
Конфуцианство	Трудоголизм, упорный труд способствует самосовершенствованию	Авторитет власти, у власти высокоморальные и образованные люди	Коллективизм, гармония	Неформальные

References

1. Berdyaev N.A. Russia's destiny. [*Sud'ba Rossii*]. Moscow, AST, 2010.
2. Vasiliev S.V. Comparative management. [*Sravnitelniy menedzhment*]. Velikiy Novgorod, NovSU Publisher, 2007.
3. Yepifanova N.Sh. Diagnosing organisational culture of industrial enterprises (case of Astrakhan' oblast). [Diagnostika organizatsionnoy kultury promyshlennykh predptiyatiy]. *Nauchno-tekhnicheskie vedomosti of SPbGPU – Scientific and Technical News of SPbSPU*, 2012, no. 1.
4. Likhachyov D.S. Russian culture. [*Rossiyskaya kultura*]. Moscow, Iskussvto, 2000.
5. Potemkin V.K., Spivak V.A., Pokrovskaya N.N. Organisational culture. [*Organizatsionnaya kultura*]. S.-Petersburg, SPbAUP, 2006.
6. Hampden-Turner C., Trompenaars F. Cross-cultural differences in the global business. [*Natsionalno-kulturniye razlichiya v kontekste globalnogo biznesa*]. Moscow, Popurri, 2004.

полнение определенных функций строго контролируется, а отклонения от них или попытки перераспределения осуждаются и пресекаются. Высокий уровень формализации и централизации характерен для Германии и Центральной Европы.

Последний из типов – «семья». Иерархия управления носит явный характер ориентации на указания свыше при низком уровне определения функций и обязанностей работников нижестоящих уровней организационной структуры. Это патерналистская система, где инициатива и действия работников возможны и должны осуществляться только в рамках приказов и распоряжений руководителя организации (который выступает «отцом» для подчиненных – «детей»). Данный тип культуры распространен в России и странах СНГ, поэтому рассмотрим его подробнее. Делегирование полномочий руководителем («отец») организации происходит с трудом, так как подчиненные («дети») избегают ответственности в присутствии руководителя и берут ее на себя, только когда «отец» отсутствует. Мотивация и стимулирование сотрудников с применением типа культуры «семья» имеет двоякую особенность: подчиненные берут на себя новые зоны ответственности, одобряют возможность материального стимулирования, соглашаются с важностью саморазвития, роста, «взросления», но, приступая к работе, непосредственному выполнению определенных обязанностей, начинают координировать свою работу с руководителем. Происходит неявное обратное делегирование функций. Сотрудники с радостью принимают новые права и полномочия, но всячески избегают ответственности за выполнение своих функций. Это хорошо выразил в своем труде Н.А. Бердяев: «Когда русский человек религиозен, то он верит, что святые или сам Бог все за него сделают, когда же он атеист, то думает, что все за него должна сделать социальная среда» [1].

Рассмотренные типы культуры по Ф. Тромпенаарсу сравним по ряду оснований (табл. 2).

Приведенные данные подтверждаются результатами анкетирования среди руководителей и сотрудников 42 промышленных предприятий Астраханской области, проведенного Н.Ш. Епифановой [3]. Целью ее исследования было выявление типа организационной культуры (по Ф. Тромпенаарсу), действующего на предприятии, и желаемого типа культуры; анализ был проведен по малым, средним и крупным предприятиям. 43% работников промышленных предприятий отметили высокую иерархичность и формализацию, соответствующие типу «Эйфелева башня», при этом 47,6% считают предпочтительным тип

Таблица 2 – Типы культур по Ф. Тромпенаарсу и их особенности

Характеристика культуры	«Семья»	«Управляемая ракета»	«Инкубатор»	«Эйфелева башня»
Централизация управления	Сильная	Слабая	Слабая	Сильная
Формализация управления	Слабая	Сильная	Слабая	Сильная
Детализация функций	Слабая	Сильная	Слабая	Сильная
Ориентация сотрудников	Реализация задач, получаемых сверху	Решение поставленных задач	Развитие личных способностей и достижений	Определение ролевых функций

Таблица 3 – Результаты исследования на промышленных предприятиях Астраханской области, %

Тип культуры	Размер предприятия					
	Малые	Средние	Крупные	Малые	Средние	Крупные
	Настоящее состояние			Предпочтительное состояние		
«Семья»	0	48	0	20	50	100
«Управляемая ракета»	20	17	0	0	23	0
«Инкубатор»	20	10	0	20	9	0
«Эйфелева башня»	60	25	100	60	18	0

«семья» с неформальными отношениями и почитанием руководства. Основные особенности проявляются при определении размера предприятия. Сгруппируем приведенные Н.Ш. Епифановой данные (табл. 3).

Как мы можем видеть, характерный для России тип культуры «семья» согласно опросу распространен на средних предприятиях; на крупных промышленных предприятиях в абсолютном большинстве имеет место иерархичность и формализованность. В то же время на этих предприятиях отмечено пожелание изменить тип организационной культуры на «семью», характерную высокой приверженностью традициям, привязанностью к коллективу и организации в целом, товарищескими отношениями среди всех уровней управления и рабочих. Однако данная тенденция может рассматриваться как избегание ответственности сотрудниками, желание ее обратного делегирования руководителям, что также характерно для подобного типа культуры, как было отмечено выше. При принятии и реализации управленческих решений для контроллинга важную роль играет задача контроля правильной реализации решений и привлечения сотрудников к принятию новых, стимулирования их самодостаточности и готовности брать на себя ответственность.

Как отмечается в этом же исследовании, среди факторов организационной культуры (целеустремленность, готовность к изменениям, мотивированность, инновационность) наиболее важна для крупной промышленности готовность сотрудников к изменениям. Данное пожелание можно объяснить известной проблемой крупных предприятий – низкой скоростью реакции на изменения внешней среды, опасностью бюрократизации, снижением гибкости и творчества. На данную особенность следует обратить особое внимание при формировании системы контроллинга на крупных предприятиях, которая может успешно строиться на базе матричной функциональной организационной структуры.

С.В. Васильев обращает внимание на следующие признаки социокультурной общности России [2]:

- доминирует морально-этическая ориентация (в отличие от прагматической западной ориентации);
- преобладают внеэкономические цели (в отличие от экономических в западном обществе);
- внутренний мотив большинства населения – «завистливая справедливость» (непрагматическая уравниловка): «Пусть у него не будет больше, чем у меня»;
- доминирующая вера в необходимость централизованного, единоличного решения проблемы, что контрастирует с распространенной в матричных структурах системой двойного подчинения.

Важно отметить еще одну особенность организационной иерархии в российском бизнесе. Это кластерная структура, которую некоторые исследователи сравнивают с перевернутой виноградной лозой. Ее характеристики: четкая вертикаль власти, объединение сотрудников в замкнутые группы-кластеры внутри организации, которые взаимодействуют между собой, осуществляют информационный обмен, но четко отождествляют себя с определенной социальной группой и поддерживают неформальные отношения в замкнутом коллективе. Являясь приверженцами определенной группы, уделяя большое внимание мнениям ее членов, россияне, тем не менее, проявляют высокую индивидуальность в работе (для сравнения, в Японии работник оценивает успешность по коллективному результату, а не по личному). Данная особенность ярко проявилась в период капиталистического развития нашей страны, когда вместе с переменой способа хозяйствования изменились идеалы в области трудовых отношений. Эта характеристика – еще один показатель возможности успешной организации контроллинга на базе матричных структур.

В западноевропейских и американских организациях аналогичные группы представляют собой сплоченные коллективы, команды, хотя индивидуальный результат очень важен для данных культур. В российских группах-кластерах имеет место плохая структуризация работы и распределения функций и обязанностей среди коллектива, а следовательно, и высокий уровень избегания ответственности.

В отношении контроля отмечается «предпочтение внутренне ориентированных нормативных регуляторов поведения, таких как честь, достоинство, совесть, внешним регуляторам, таким как закон, правило, инструкция». Также среди особенностей менталитета выделяют «неприязнь к стоимостной шкале измерения ценностей, уверенность в существовании ценностей, не сводимых к стоимостным измерителям» [5].

Последний из рассматриваемых видов культур – управленческая культура, т.е. субъективное влияние лица, принимающего управленческие решения, либо группы лиц. В данной статье мы его опустим, так как этот аспект имеет меньшее влияние на организационную культуру, особенно на крупном промышленном предприятии, и включает много психологических аспектов и субъективных особенностей, что требует отдельного рассмотрения.

На основании приведенных данных можно сделать вывод, что российская модель управления ближе к японской, чем к американской. Она имеет свои особенности, среди которых разнообразные связи с культурами многих народов За-

Таблица 4 – Сравнительная характеристика основных национальных культурных моделей

Основание сравнения	Япония	США	Россия
Способ принятия управленческих решений	Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия	Индивидуальный характер принятия решения	Управленческие решения принимаются руководителем, но обсуждаются коллективно
Отношение к ответственности	Коллективная ответственность	Индивидуальная ответственность	Избегание ответственности, перекладывание по возможности на руководителя
Структура управления	Гибкая (индивидуальная для организации) структура управления	Строго формализованная структура управления	Четкая иерархия управления с размытыми функциями низших звеньев управления
Процедура контроля	Неформальная организация контроля	Четко формализованная процедура контроля	Полный контроль через жесткую регламентацию деятельности и функций нежелателен, лучше неформальная доверительная организация контроля
Предпочитаемые качества руководителя	Основное качество руководителя – умение осуществлять координацию действий и контроль	Главные качества руководителя – профессионализм и инициатива	Главные качества руководителя – полный контроль ситуации, отеческое отношение к подчиненным
Ориентация управления	Ориентация управления на группу	Ориентация управления на отдельную личность	Авторитарное управление, ориентация управления на организацию
Отношения руководителя и подчиненных	Неформальные отношения с подчиненными	Формальные отношения с подчиненными	Неформальные отношения с подчиненными, но сильное чинопочитание
Длительность работы в организации	Долгосрочная занятость в фирме	Наем на работу на короткий период	Долгосрочная занятость
Предпочитаемый способ оценки работы	Качественная оценка работы	Количественная оценка работы	Предпочтение качественной оценки работы, так как количественная может быть не вполне объективной

пада и Востока, в том числе входящих в состав России малыми и большими этносами. В итоге приведем сравнительную характеристику трех культурных моделей (табл. 4).

В своих работах такие отечественные ученые, как В.К. Потемкин, В.А. Спивак и Н.Н. Покровская, подтверждают подобные выводы, в частности, описывая негативные черты российского работника: отказ принимать стратегические решения и нести ответственность; пассивность, зависимость от чужого мнения; «у 58% респондентов выявлена несамостоятельность при выполнении работ и принятии решений» [5].

Таким образом, организация системы контроллинга ПиРУР на крупных промышленных предприятиях характеризуется следующими особенностями:

- иерархичность управления, высокая формализация;
- желание работников к менее формальным методам контроля и отношениям в коллективе;
- желание индивидуального подхода к оценке работы;
- неприязнь к количественным показателям оценки работы;
- преданность своей организации;
- избегание ответственности, но готовность выполнять поставленные задачи во имя высокой цели, которая должна пониматься и приниматься;
- отсутствие готовности принимать решения, но наличие желание участвовать в их разработке;
- необходимость сильных руководителей, чинопочитание.

На основании проведенного анализа считаем, что в отечественных условиях возможна успешная реализация контроллинга ПиРУР на базе матричной функциональной структуры.

Как известно, в матричной организационной структуре предприятия возникают два потока управленческих решений, вертикальный и горизонтальный, которые обусловливают необходимость уточнения зон ответственности в процессе принятия и реализации управленческих решений. Как было установлено, для российских национальных особенностей свойственно единоначалие, которое нарушается в матричной структуре. Наличие двух руководителей неблагоприятно сказывается на работе сотрудников в проектных группах, причем разделение административной и функциональной ответственности не вносит ясности в эту ситуацию. Также наличие двух руководителей не дает свободно развиваться самоконтроллингу. В этой связи нам представляется необходимым предложить иную матричную структуру, которая соответствовала бы организации контроллинга ПиРУР. А именно, произвести следующие структурные изменения:

- рабочие объединяются в команды во главе с лидерами команд (специалисты из среды рабочих);
- команды объединяются в группы во главе с лидерами групп или мастерами;
- вся власть над подчиненными сохраняется за функциональным руководителем (руководителем подразделения);
- руководитель проекта или программы играет роль заказчика, научного руководителя, формулируя цели, задачи и координируя работу групп или команд во главе с их лидерами;
- лидерам даются полномочия предлагать проекты управленческих решений по своим участкам работ;
- научный руководитель одобряет или не одобряет оперативное управленческое решение;
- планирование бюджета и его контроль осуществляет научный руководитель;
- каждая последующая рабочая группа выступает клиентом предыдущей, тем самым развивается внутреннее предпринимательство.

В этом случае рабочим группам дается больше полномочий и ответственности, они вынуждены активно взаимодействовать друг с другом, принимать решения в рамках своих рабочих функций. Роль научного руководителя в такой ситуации может выполнять специалист по контроллингу, либо данный специалист будет работать вкупе с научным руководителем, назначаемым отдельно. Тогда автоматически снимается вопрос о направлении специалистов по контроллингу в производственные подразделения, что может приводить лишь к раздуванию штата. ■