

---

---

# ПРИРОДА, ОБЩЕСТВО, ЧЕЛОВЕК

---

---

## МЕНЕДЖМЕНТ В XXI ВЕКЕ: КУЛЬТУРА И ИННОВАЦИИ

Джиоева А. А., Маслов В. И.\*

*Статья посвящена культурным и культурологическим аспектам современной теории и практики менеджмента. Понимая культуру как сферу всей человеческой деятельности в целом, авторы при этом делают акцент на двух ипостасях данного феномена. С одной стороны, это этнокультуры, анализ которых в терминах классификаций и потенциальных реализаций сопровождается конкретно-иллюстративным материалом, описывающим типы и особенности управленческой деятельности в отдельных взятых этнокультурах. С другой стороны, это разновидность корпоративной культуры в целом, ее особенности и специфики воплощения в глобальном и глобализирующемся XXI в. Статья носит теоретический характер. При этом изложенные в ней сведения могут успешно преломляться в курсах по глобальному менеджменту.*

**Ключевые слова:** глобальный менеджмент, этнокультуры, наука об управлении, классификации культур, инновации, корпоративный менеджмент.

*The article deals with cultural and culturological aspects of theory and practice of modern management. Viewing culture as a total sphere of human activity the authors still emphasize two main manifestations of this phenomenon. On the one hand, these are ethnic cultures whose analysis in terms of classifications and potential realizations is accompanied with the exact illustrative material, describing the types and characteristics of managerial activity in individual ethnic cultures. On the other hand, these are the embodiment of corporate culture in general with its specific realization in the global context of the globalizing 21<sup>st</sup> century. The article is a theoretical essay, yet, it comprises the data that could be successfully employed in practical courses on Global Management.*

**Keywords:** global management, ethnic cultures, managerial science, classification of cultures, innovations, corporate management.

Выбранная в качестве основной проблематика данной статьи носит весьма актуальный и перспективный характер для будущих исследований в области глобального менеджмента и связанных с ним в той же степени глобальных проблем. Данный факт позволяет изучать проблемы теории и практики менеджмента в кон-

---

\* Джиоева Алеся Александровна – д. ф. н., профессор кафедры ЮНЕСКО по изучению глобальных проблем факультета глобальных процессов МГУ имени М. В. Ломоносова. E-mail: alecia28@yandex.ru.

Маслов Владимир Иванович – к. э. н., доцент кафедры ЮНЕСКО по изучению глобальных проблем факультета глобальных процессов МГУ имени М. В. Ломоносова. E-mail: profmaslov@gmail.com.

тексте анализа этнокультур и – шире – культуры в целом. Аргументация этого положения предполагает следующее:

1. Процессы глобализации, неумолимо активизирующиеся в современном мире уже не первый десяток лет и проецирующие соответствующие явления мультикультурализма, выдвигают на передний план необходимость взаимопроникновения и познания всего многообразия культур с целью полноценного и адекватного общения практически во всех сферах функционирования общества: бизнесе, экономике, политике, собственно культуре и т. д.

2. Акцент на изучение гуманитарных областей знания находится в числе приоритетов науки XXI в., важной составляющей которой выступает культура в целом. Сказанное нисколько не означает нивелирования роли остальных сфер познания, в частности технических и общественных дисциплин, а скорее того факта, что высочайшие достижения в технической сфере и следующее за этим перенасыщение мира и мысли о мире объектами и сведениями о них неумолимо влекут за собой восполняющую или компенсаторную потребность в поисках гуманитарных или общегуманитарных ценностей, ингерентных в самой человеческой сущности с самого начала ее функционирования в жизни и обществе, что, в свою очередь, объясняет подобное обращение к гуманитарной сфере человеческих знаний и отвечает самым главным принципам изучения и познания человека вообще.

3. Выдвижение на передний план в научных изысканиях акцента на образное, ассоциативное, холистическое видение мира и его объектов, детерминируемое деятельностью правого полушария человеческого мозга, в отличие от научных приоритетов XX в., концентрирующихся преимущественно на аналитическом, линейно-логическом способе познания мира, проецируемом деятельностью левого полушария мозга [Pink 2014].

Культура в целом, как и ее этнокультурная репрезентация, оказывается преимущественно в сфере правополушарного осмысления мира, предполагающего видение ее как целостного, холистического объекта с его бесконечными ассоциациями, образами и штрихами. Именно упорядоченное видение последних в рамках той или иной этнокультуры обеспечивает нам картину того или иного народа.

4. Важным такое восприятие и осмысление объектов действительности оказывается и для феномена, стоящего за вторым ключевым компонентом заявленной темы – менеджментом. Являясь наукой об управлении прежде всего **людьми** (выделено нами. – *Авт.*), менеджмент выдвигает человеческие свойства и качества в число приоритетных в своих исследованиях. Именно поэтому такое уже достаточно распространенное понятие, как эмоциональный интеллект (*Emotional Intelligence*) [Goleman 2006], не только оказывается одним из неотъемлемых качеств менеджера и лидера, но и выступает как неременное условие его успешности и прогресса.

Именно по той же причине в оценке будущего менеджера оказывается наиболее значимым не столько коэффициент интеллектуальности (IQ), сколько коэффициент эмоциональности (EQ), отражающий его способность к эмпатии, сопониманию, умению адекватно общаться и сотрудничать с коллегами, клиентами и людьми в целом.

Эмоциональный интеллект, основанный во многом на интуиции и чувствах, его высокий потенциал, бесспорно, формируются благодаря соответствующей деятельности правого полушария человеческого мозга.

5. И наконец, актуальность и значимость для анализа тематики определяется одной из основных тенденций развития науки на новом этапе – повышенным интересом к междисциплинарным исследованиям.

Предпочитаемый нами термин «интегральное познание», или – шире – «интегральная наука», как раз и делает акцент на изучении объектов исследований в области пересечения ряда наук и формулировании на этой почве выводов более масштабного и соответственно более значимого ранга по сравнению с выводами, базирующимися на данных исключительно одной области знаний. Нисколько не опровергая выводов последнего типа и их высокой роли для отдельной сферы науки, следует все же отметить, что очень часто анализ в одной конкретной плоскости не дает или не может дать адекватного ответа на поставленные вопросы, и лишь привлечение смежных областей знаний позволяет найти верное решение проблемы. Более того, можно предполагать, что интегрирование данных ряда наук делает возможным более высокий уровень научной абстракции, позволяющей создать большую перспективу обзора и осмысления проблемы. Сам термин «интегральность» семантически ориентирован на конечность, нацеленность на результат и завершенность процедуры исследования, в отличие от понятия «междисциплинарность», содержательно предполагающего лишь простое соединение данных, то есть больше акцентированного на процесс. Кроме этого, семантика термина «интегральность» предполагает формирование нового продукта процесса соединения компонентов как результата такого соединения, в отличие от термина «междисциплинарность», лишённого подобной силы и акцентирующего лишь саму процедуру сопривлечения данных.

Сама тенденция к интегральности познания и ее научного результата отражает другую важную тенденцию к правополушарному осмыслению объектов науки и жизни, что предполагает умение соединять элементы процесса познания в единый глобальный образ, своеобразную целостную картину (именуемую Д. Пинком «big picture»), отражающую сформированное в мозгу ученого холистическое представление об описываемом объекте. Акцентируя позицию интегральности науки и ее связи с конкретной проблематикой статьи, отметим, что она исключительно актуальна при изучении такого феномена науки и общества, как культура вообще и этнокультура как ее разновидность. Многогранность культуры уже сама по себе предопределяет разносторонность ее изучения, раскрытие всего многообразия ее репрезентаций и формулирование на этой базе интегральных выводов и заключений.

Сказанное в неменьшей степени относится и ко второму ключевому компоненту названия данной статьи – понятию «менеджмент». Находясь на стыке целого ряда дисциплин, данная область знаний, пребывая все еще в стадии становления и развития, охватывает такие важные области знаний, как экономика, социология, психология, право, ряд технических дисциплин, конфликтология, языковая коммуникация и некоторые другие. И, наконец, соединение культурологических данных со сведениями, полученными из теории и практики менеджмента, точнее, рассмотрение последних в контексте или сквозь призму первых, позволит репрезентировать, а затем и сформулировать новые закономерности в науке и искус-

стве управления, имеющие особую значимость в современном мультикультурном глобальном мире.

Переходя к собственно аналитической части данного исследования, представим обзор существующих теорий относительно типов культур и дадим их краткое описание.

В общем и целом многочисленные классификации культур уже неоднократно становились объектом исследований как с позиций их формулирования, так и с точки зрения анализа, цитирования и ссылок. Наиболее значимые труды в данной области – это работы нидерландского ученого-культуролога Герта Хофстеде [см., например: Hofstede *et al.* 2010; Хофстеде 2014], американского антрополога и культуролога Эдварда Холла [см., например: Hall 1997], социального психолога, профессора Мичиганского университета Ричарда Нисбетта и его соавторов [см., например: Нисбетт и др. 2011] и ряд других.

Теории настолько активно привлекали внимание ученых, что становились объектом описания в учебниках и учебных пособиях [см., например: Джиоева 2014: 135–177].

Одним из наиболее распространенных типов критериев деления культур является деление на индивидуалистские и коллективистские культуры.

Достаточно ясное понимание сути типа культуры, понятное уже по самим терминам «индивидуалистская» и «коллективистская», предлагает акцент на личности и выдвигание ее как доминантного компонента общества и, наоборот, культ коллектива как ключевой, ядерной составляющей общества со всеми вытекающими в обоих случаях последствиями. Культ индивида, весьма наглядно воплощенный в англосаксонском обществе (Великобритания, США), противопоставляется воспеванию коллективистской ментальности, наиболее ярко представленной в Советском Союзе, современной России и Китае. При этом важно отметить, что на формирование подобной ментальности и соответственно типа культуры оказывает влияние целый ряд факторов исторического, политического, экономического, социального и других характеров. Не последнюю роль, и, скорее, даже одну из ключевых ролей в этом смысле, играют факторы географического и климатического характера. «Стереотип поведения складывается как адаптивный признак, то есть как способ приспособления этноса к географической сфере», – отмечает один из крупнейших российских исследователей данной проблемы, автор известной книги «Этногенез и биосфера Земли» Л. Н. Гумилев [1989: 67]. Отмечая, что «этносы... всегда связаны с природным окружением», автор заключает, что «ландшафт и есть главный плавильный котел, который формирует этнос» [Там же].

Данная концепция исключительно значима и объясняет целый ряд ключевых особенностей культуры народа, а также психологии и менталитета конкретного этноса. С этих же позиций можно рассматривать и определенные черты русского национального характера, такие как широта, толерантность к другим культурам, необъятность и бесконечность русской души, часто непонятной иностранцам, устремленность в будущее и т. д., как во многом обусловленные географическими особенностями и условиями, в которых проживает данный народ, а именно: огромными просторами, большими расстояниями и территорией. «В душе русского народа есть такая же необъятность, безграничность, устремленность в бесконечность, как и в русской равнине», – отмечал Н. А. Бердяев [1992: 296].

Подобную же мысль, в частности, высказывает и английский антрополог Дж. Пэкмен: «Но география имеет значение; именно она делает людей теми, кто они есть» [Рахман 1999: 3]. «Говорят, география творит историю. Но если такое понятие, как национальная психология, и существует, то оно, возможно, создано географией» [*Ibid.*: 24]. «Основополагающее воздействие на англичан оказывает тот факт, что они живут на острове» [*Ibid.*]; «эта идея острова занимает особое место в воображении англичан» [*Ibid.*].

Такая островная психология англичан во многом и основном предопределяет их индивидуализм. Каждый человек оказывается своего рода «островом» с необходимой ему дистанцией, как чисто физической, так и психологической и даже языковой [подробнее об этом см.: Джиева 2014: 37–76].

Здесь можно упомянуть возможность деления культур на так называемые культуры личного пространства (*body distance cultures*) и контактные культуры (*contact cultures*). Англичане как представители типичной индивидуалистской и островной психологии наиболее наглядно отражают первый тип культур, то есть тех, которые ориентированы на сохранение «личного пространства». Такое бережное отношение к последнему проявляется в обществе начиная с публичных мест и заканчивая более узкими пространствами, например офисами. Выражаясь как стремление к физической дистанции, оно проявляется и на других уровнях общения, включая психологическую дистанцию, а также коммуникативную в целом.

В отличие от них «контактные» культуры не озабочены близостью физической дистанции и либо не соблюдают ее вовсе, либо соблюдают в минимальных размерах. Типичными «контактными» культурами могут быть южные культуры, например Италия. Возможность близкого контакта, иногда доходящего до «похлопывания по плечу», может быть вполне приемлемой в южном обществе. И напротив, чем больше мы ориентируемся на северные европейские страны, тем больше «контактность» снижается и увеличивается площадь круга личностного пространства члена общества.

В свою очередь, детерминируемая во многом российским ландшафтом «равнинная» ментальность русского народа в значительной степени определяет коллективизм русской этнокультуры, основываясь еще с более ранних периодов истории России на феномене «русской общины», создаваемой самими представителями этноса в условиях необходимости выживания на таком громадном пространстве, где сама природа вынуждала людей держаться вместе, ибо жизнь и деятельность сообща облегчали преодоление жизненных препятствий и покорение безграничных территорий.

Возведенный в культ в Советском Союзе, коллективизм все больше процветал и становился столпом общества. Вместе с тем современный российский коллективизм, неизбежно подвергающийся воздействию новейших процессов, в частности глобализационных, претерпевает изменения и модифицируется. Он, в частности, приобретает временами черты индивидуализма, которые в целом всегда начинают возникать в обществе, где наблюдается повышение уровня жизни и благосостояния людей. Ослабление остроты необходимости выживания и адаптации к жизненным сложностям снижает потребность людей держаться вместе и позволяет некоторую самостоятельность в процессе жизнедеятельности. Вместе с тем интересно отметить следующие закономерности в российском обществе. Для русского человека существует ближний круг людей, который вклю-

чает непосредственных членов семьи. Они – самые приближенные и значимые члены общества для россиянина. Все остальные члены общества (соседи, коллеги, друзья и т. д.) составляют дальний, внешний круг и несколько дистанцированы от непосредственно данного конкретного человека. Эта черта находит свое отражение в бизнес-отношениях и практике менеджмента, в стремлении россиян и заметной тенденции к формированию и установлению родственных связей в организации, созданию компаний, базирующихся на ячейке семьи.

В целом коллективистский тип управления формируется и определяется соответствующим типом культуры. В организациях такого типа считается, что спор внутри группы неуместен, в группе должно существовать одно общепринятое мнение, личная позиция каждого отдельного члена общества не столь важна. В такой организации члены коллектива стремятся избегать открытого конфликта, стараясь сохранить хорошие отношения с остальными членами группы. Особенностью культуры коллективизма является потребность быть уважаемым окружающими. Человек в таких структурах гордится принадлежностью к группе. При выборе профессии представитель коллективистской культуры ставит в качестве приоритетов хорошие условия на рабочем месте, возможность адекватно применять свои знания, а также приобретать новые. Ниже будут приведены данные исследований о приоритетах современных сотрудников. В организацию стараются брать родственников, друзей, друзей друзей, то есть членов одной группы или коллектива. Коллективистским по типу, хотя и отличающимся от российского или китайского, является японский менталитет. Япония, как и Великобритания, располагается на отдельном острове, и ее народ характеризуется островной психологией. Но в отличие от англосаксонской японская культура имеет коллективистский характер. Причины этого во многом также коренятся в ее географическом устройстве и климатических факторах. Внешняя опасность в виде ураганов, цунами, наводнений и прочих стихийных бедствий во многом предопределила японский коллективизм, обусловленный диктуемой самой жизнью необходимостью держаться сплоченно. При этом исключительно непонятным, на наш взгляд, оказывается то обстоятельство, что коллективистская ментальность накладывается на островную психологию японцев, в результате чего островом становится не отдельный человек, индивид, как в Англии, а группа людей или коллектив (компания, учреждения и т. п.), выступающие против всего остального мира [Джиоева 2014: 62]. При этом в общем и целом японский тип менеджмента совпадает с таковым в коллективистских культурах.

Что касается менеджмента в индивидуалистских культурах, примером которых являются Англия и США, то здесь наблюдаются другие правила поведения и выдвигаются другие приоритеты. При выборе работы индивидуалист особенно ценит личное время, высоко ставит необходимость свободы в выборе работы, рассматривает последнюю как своего рода вызов, предполагающий высокую степень самореализации.

«Семейственность» не приветствуется в индивидуалистских обществах. Коллегиальные отношения носят исключительно деловой характер. В менеджменте, нацеленном на достижение успехов всей компании, не менее важным компонентом оказывается учет личных целей и интересов каждого из работников.

На уровне государственного менеджмента также имеют место различия между коллективистским и индивидуалистским обществами. В первом случае госу-

дарство полностью контролирует экономику страны, интересы граждан оказываются вторичными по отношению к общегосударственным интересам, в то время как в культурах второго типа роль государства в экономике ограничена, роль каждого отдельного члена общества ставится высоко.

В целом деление на индивидуалистские и коллективистские культуры и соотносимые с ними типы ведения бизнеса сказывается как на менеджменте в общем, так и на характере переговорных процессов разных уровней. Японское общество с низким уровнем индивидуализма высоко ставит роль консенсуса в компании, и топ-менеджмент предстает как источник этого консенсуса. Равенство между сотрудниками компании рассматривается как способ достижения коллективизма и соответственно как способ повышения продуктивности компании в целом. Доминантный принцип управления сводится к тому, что каждый работник компании, с максимальной отдачей исполняющий свои функции, может и должен стремиться к созданию коллективной мощи всего сообщества.

В переговорном процессе японцы сосредотачиваются на общих, групповых целях и потребностях, проявляют принципы взаимозависимости и ориентируются на иерархию (общее свойство коллективистских сообществ), стремятся к установлению связей и благожелательной атмосферы, соблюдают максимальную выносливость и пиетет.

Прямо противоположным японскому оказывается американское общество и принятые в нем методы управления и ведения бизнеса. Возводя в культ индивидуалистские ценности, оно приветствует высокую конкуренцию (так называемую *competitiveness*), высоко ценит энергичность, уверенность в себе и своих приоритетах, стремление к доминированию и агрессивность. Соответственно такой же характер приобретает и переговорный процесс, где имеют место линейность, рассмотрение и концентрация последовательно на одной конкретной проблеме, стремление к четкости и определенности при вынесении решений, особый акцент и фокусирование на разногласиях. При этом часто становится характерной тенденция к доминированию на переговорах.

Характеризуя второй аспект поставленной в заголовке проблемы, а именно – инновационных особенностей современного менеджмента, начнем с описания и анализа некоторых возникших в ряде обществ проблем. Сегодня перед компаниями остро встал кадровый вопрос – конкуренция на рынке труда увеличивается, поскольку высокопрофессиональных сотрудников мало. По данным исследования ВЦИОМ (28 февраля 2008 г.), 52 % российских предприятий считают, что наиболее острый для них вопрос – дефицит квалифицированных кадров. Такое же положение обостряется в России и мире. «Во всем мире мы наблюдаем борьбу компаний за поиск сотрудников с необходимыми знаниями и подготовкой, – отмечают исследователи компании HAYS, – глобальный дефицит талантов обостряется во всем мире»<sup>\*\*</sup>.

Сегодня требуются не столько исполнители, которые умеют делать работу правильно, сколько творческие сотрудники, которые умеют и хотят делать правильную работу. Таких людей П. Друкер назвал «интеллектуальными сотрудниками». К ним относятся не все работники умственного труда, а только те, которые хотят и могут создавать новое, иное. В литературе их часто называют талантливыми сотрудниками, причем раньше писали целые книги о «борьбе за таланты»,

---

<sup>\*\*</sup> <http://www.hays-index.com/2013>.

теперь появилась книга «Война за таланты» (авторы Э. Майклз, Х. Хэндфилд-Джонс и Б. Экселрод).

Привлекать талантливых людей становится все сложнее, но без них невозможно оставаться конкурентоспособной организацией в инновационной экономике. Привлечь новых сотрудников – трудно, но еще труднее их удержать. Необходимо постоянно доказывать своим сотрудникам, что ты – лучший среди работодателей. По крайней мере, лучший для сотрудника. А это весьма непросто и требует от компании новых подходов к персоналу. Ведь интеллектуальные сотрудники не ориентируются только на размер предложенного оклада и компенсационного пакета. Их гораздо больше интересуют возможности, которые им готова предоставить компания, и корпоративная культура, которая в ней выстроена. Уважение к мнению сотрудника, стремление к его развитию и обучению – вот что ценится новыми сотрудниками. Идеальная компания – та, на работу в которую сотрудники каждое утро идут с удовольствием, компания, в которой у сотрудников горят глаза и перед ними открываются новые горизонты. Современным компаниям необходимо обратить внимание на подобные ожидания и сделать все возможное, чтобы увеличить лояльность и собственную притягательность в глазах специалистов. Потому что это не просто красивые и правильные слова. Результаты исследований «Лучшие работодатели» компании Newitt Associates, проведенных в разных странах, показывают прямую зависимость большинства финансовых показателей от такого нового фактора мотивации, как **вовлеченность персонала**. В компаниях, где общий уровень вовлеченности превышает 60 %, совокупный доход акционеров в 2,5 раза выше, чем в среднем по остальным компаниям.

Недавние исследования Института Гэллапа, проведенные в различных отраслях экономики, показали, что вовлеченность персонала ведет к росту производительности, увеличению прибыли, уменьшению текучести кадров.

Играет роль, безусловно, и талант. Более 10 % всех людей, ставших успешными руководителями, обладают талантом. Конечно, они вовлекают в решение проблем сотрудников своей команды, сохраняют лучших из них и создают культуру высокой производительности. «И, наконец, они приносят на 48 % большую прибыль компании, чем средние менеджеры» [What's More... 2014].

Кроме того, исследования Института Гэллапа показали, что если компании сочетают программу вовлечения сотрудников в обсуждение и решение проблем с заботой об их благополучии как в организации, так и в жизни вне работы, это дает дополнительный эффект. Вместе данные два подхода помогают создать культуру рабочего места, которая улучшает жизнь сотрудников. Следует признать, что необходим новый подход к современному персоналу: управление человеческим благополучием. *Human being management* буквально означает управление человеком, то есть Человеком-личностью и Человеком-функцией. Речь идет не только об удовлетворении профессиональных интересов сотрудника, но и о знании и по возможности удовлетворении личных потребностей человека. Личные потребности сотрудника во многом определяются его культурными ценностями.

В то же время проведенное в 2012 г. исследование Института Гэллапа показало, что только 30 % американских сотрудников вовлечены в работу, а в мире – всего 13 %. За последние 12 лет положение не изменилось [How... 2013].

Вовлеченность сотрудников глубже просто заинтересованности в работе. Она не сводится и к удовлетворенности работой. *Вовлеченность основана на интеллектуальной связи и эмоциональной приверженности персонала ценностям организации.*

Во-первых, именно вовлеченность поощряет поведение, ориентированное на достижение стратегических целей организации. Сотрудникам необходимо глубокое понимание смысла стратегии и ее значения для их повседневной жизни. Это основа первого из двух основных слагаемых вовлеченности: интеллектуальной связи. То есть сотрудникам важно знать, что, почему и как необходимо делать для достижения успеха в организации.

Во-вторых, вовлеченность мотивирует людей. Компании ценят сегодня в сотрудниках не их слепую исполнительность, важны творчество и воображение, которые ведут к решению проблем, инновациям и росту. Ценно также чувство предназначения, которое побуждает сотрудников работать вместе в общем направлении как команда, даже когда работать тяжело. Интеллектуальную связь и эмоциональную приверженность объединяет то, что их нельзя специфицировать, контролировать и ими нельзя управлять при помощи должностных инструкций. Но когда сотрудники претворяют вовлеченность в работу, компания наполняется энергией.

Ключ к резкому повышению эффективности компании лежит в одновременном понимании и разделении сотрудниками ее целей и ценностей, с одной стороны, и их деятельности, ориентированной на достижение этих целей, – с другой. Корпоративная культура сегодня может быть эффективной, только если она увлекает и объединяет сотрудников, предоставляя ответы на три важнейших для любой компании вопроса:

- «Куда мы хотим попасть?»;
- «Зачем нам туда нужно?»;
- «Как нам это сделать?».

Исследования Enterprise IG в 2005 г. показали, что сегодня лишь 29 % сотрудников знают, что надо делать, и разделяют ценности организации, то есть вовлечены в свое дело. То же отметил Институт Гэллага в 2013 г.

Проведенный компанией Gallup в 2004 г. анализ показал, что равнодушный персонал стоит экономике США около 300 млрд долларов ежегодно в виде спада производительности. В Германии, по данным исследования той же фирмы в 2002 г., очень профессиональное, но незаинтересованное отношение к труду 69 % немецких занятых привело к экономическим потерям фирм в размере 220 млрд евро в год, что сопоставимо с годовым бюджетом всей Германии (246,3 млрд евро) [Mittelbayerische... 2002]. Правильный подбор кадров и мотивация сотрудников в данном случае являются необходимыми, но недостаточными условиями. Ключ к резкому повышению эффективности компании лежит в одновременном понимании и разделении сотрудниками ее целей и ценностей и их **желании** делать все для достижения текущих и стратегических целей организации.

Идея того, что важно привлечь персонал к разделению целей и стратегий компании, существует уже десятки лет. Появились разные теории: «внутренние

коммуникации», «внутренний маркетинг», «внутренний брендинг». Огромное количество времени, денег и усилий было потрачено на попытки мотивировать служащих, создать такую корпоративную культуру, которая бы действительно сблизила сотрудников организации, вызвала бы у них энергию и энтузиазм.

Компании Senn Delaney и Heidrick & Struggles известны как ведущие в мире авторитеты по формированию эффективной корпоративной культуры. Основанная в 1978 г. Senn Delaney стала первой в мире компанией, специализирующейся на формировании и изменении корпоративной культуры. Многие из числа 500 ведущих компаний, по версии Fortune, выбрали компанию Senn Delaney для трансформации их корпоративных культур [Leading... 2016].

В большинстве компаний корпоративная культура и сегодня делит сотрудников на начальников и подчиненных. Начальники скрывают от подчиненных реальное положение дел в организации, а сотрудники уже не удовлетворяются положением лиц, находящихся «под чином» (подчиненных). Поэтому в практике управления большинства предприятий о вовлечении не может быть и речи. В лучшем случае талантливые сотрудники будут исполнительны. И, разумеется, примутся искать новое место работы. Такой работы, где они будут востребованы не только как профессионалы, но и как личности. Конечно, это предполагает переход от управления персоналом (или – что еще хуже – человеческими ресурсами) к управлению людьми в социальной организации.

В 2007 г. исследование уровня вовлеченности было проведено и в России. В нем приняли участие 64 компании, в том числе 36 российских и 28 международных. У нас появился шанс узнать, какие вопросы наиболее актуальны для российских работодателей и сотрудников. Кто сегодня лучший на рынке, с точки зрения современных сотрудников?

Согласно результатам исследования, средний уровень вовлеченности работников по России в 2007 г. составил 59 %. Среди факторов, влияющих на работу, которые более всего соответствуют ожиданиям сотрудников в России, можно выделить взаимоотношения с коллегами, репутацию компании как работодателя, линейное руководство, физические условия труда. Среди факторов, влияющих на работу, которые менее всего соответствуют ожиданиям сотрудников в России, – уровень получаемых льгот, возможности карьерного роста, уровень зарплаты и подчеркивание ценности сотрудников для компании.

Фактически только у лучших работодателей России, по мнению примерно 60 % сотрудников этих компаний, хорошо решены важнейшие вопросы современной корпоративной культуры: забота о сотрудниках, признание сотрудников и подчеркивание их значимости для организации, а также справедливая система вознаграждения.

По данным исследования, проведенного в 2013 г. в России, в число лучших работодателей, по мнению 10 000 опрошенных студентов, вошли следующие компании (см. табл.). Как видно из таблицы, из 10 лучших, по мнению потенциальных молодых сотрудников, компаний в России четыре – сырьевые.

Таблица

## Рейтинг российских компаний, по мнению студентов

| Бизнес             |         |         |                          |
|--------------------|---------|---------|--------------------------|
| Работодатель       | 2013 г. | 2012 г. | Разница<br>2013–2012 гг. |
|                    | Место   | Место   |                          |
| «Газпром»          | 1       | 1       | 0                        |
| Сбербанк России    | 2       | 2       | 0                        |
| McKinsey & Company | 3       | 11      | 8                        |
| Google             | 4       | 7       | 3                        |
| Unilever           | 5       | 5       | 0                        |
| Lukoil             | 6       | 3       | –3                       |
| «Роснефть»         | 7       | 6       | –1                       |
| Банк «ВТБ 24»      | 8       | 8       | 0                        |
| PwC                | 9       | 18      | 9                        |
| Procter & Gamble   | 10      | 13      | 3                        |

Источник: [Рейтинг...].

В последние десятилетия важнейшую роль в успехах компаний в разных странах играет новая политика руководства этих организаций. В основе этой политики – способность вовлечь сотрудников и заслужить их преданность. Наглядный пример успеха нового менеджмента, отвечающего требованиям современных интеллектуальных сотрудников, – Toyota, которая обошла бывших гигантов автомобилестроения США – General Motors и Ford. В конце 2008 г. понадобилась финансовая помощь государства, чтобы предотвратить банкротство американских автомобильных концернов.

Многие менеджеры еще не поняли, что век традиционной экономики – в прошлом. В индустриальной экономике все, что было нужно, чтобы увеличить производительность, – это привязать рабочих к станкам и смотреть, чтобы они поспедали. И если рабочие трудились бездумно и бесчувственно, это было нормальным, потому что чувства и мысли мешали их машинным функциям. Но сегодня все больше и больше компаний понимают, что именно то, чего не могут машины – заглянуть в будущее и предложить альтернативные возможности, подходить к работе творчески, сочувствовать другому человеку, быть мотивированным и чувствовать свое предназначение, – именно это заряжает компании, повышая их конкурентоспособность. В этом – принципиально иное место сотрудников в организации. Сотрудник сегодня – не объект управления, а объект-субъект управления, партнер по бизнесу. Разумеется, персонал – не ресурс (пусть и самый важный) в организации. Вместе с тем реальностью становится изменение взаимоотношений руководителя и сотрудника: сегодня **руководитель** зависит от **интеллектуального сотрудника**, от его качеств *больше*, чем сотрудник зависит от руководителя. Слова «начальник» и «подчиненный» – это признак устаревшего менеджмента.

Гуру в области менеджмента П. Друкер писал: «Интеллектуальные сотрудники представляют собой рабочую силу, в качественном отношении разительно отличающуюся от менее профессиональных сотрудников. Это правда, что интеллектуальные сотрудники составляют меньшинство в общей структуре рабочей силы. Но они уже стали **основным производителем** материальных ценностей».

Все больше успех в бизнесе, и даже выживание, будет зависеть от того, насколько эффективно будет трудиться эта группа сотрудников. *Заставить обычных людей творить необычные вещи – задача менеджмента в компании интеллектуальной эры*» (выделено нами. – Авт.) [Друкер 2007: 139]. В новой парадигме менеджмента основной задачей высшего руководства корпораций становится стратегический подход к управлению персоналом. «Величайшим успехом Джека Уэлша, бывшего генерального директора компании General Electric, стало его умение пристально следить за финансовым *краткосрочным* развитием организации (имеется в виду отрезок времени в три года) и в то же время уделять пристальное внимание *долгосрочному* развитию кадровой политики. Он делал инвестиции в развитие персонала **на семь лет вперед**», – отмечал П. Друкер [Там же: 88–89].

В последние годы Институт Гэллага изучил работу 2500 предпринимателей США и пришел к выводу, что важную роль в успехе компании играет предпринимательский талант. Талантливые предприниматели по сравнению с их менее талантливыми коллегами:

- с большей в три раза вероятностью создают крупный бизнес и добиваются роста его значения;
- с большей в четыре раза вероятностью творчески выполняют свою работу;
- с большей в четыре раза вероятностью превышают намеченную прибыльность компании;
- с большей в пять раз вероятностью превышают намеченные объемы продаж [Gallup... 2015].

Война за таланты разгорелась повсюду – в сфере низких и высоких технологий, в богатых и развивающихся странах. На руководителей обрушился град трудных задач. Как выбрать лучших специалистов? Как сохранить ценных сотрудников? Какие мотивы и награды удержат людей, которым открыты все пути?

Помимо демографического спада есть и другие трудности. Во-первых, **кризис лояльности**. В 1990-х гг. многие фирмы России, как и ряда других стран, легко сокращали состав и меняли структуру. Многие компании отказались от социальной защиты своих сотрудников, считая это излишней обузой. В результате у сотрудников сегодня нет оснований оставаться патриотами своих компаний. Они легко покидают фирму, сделав выбор в пользу более выгодного предложения конкурентов. Во-вторых, существует разрыв между знаниями выпускников и требованиями к подготовке кандидатов на вакантные должности. Даже хорошие учебные заведения выпускают слишком мало ученых и инженеров, а в обычных школах вообще сложно найти каких-либо специалистов. Получается, что компаниям придется потратиться еще и на обучение новых сотрудников. Обучив, важно удержать их. Причем не принуждением, а привлекательными для данного сотрудника ценностями корпоративной культуры. Иначе можно затратить средства на подготовку специалистов... для конкурентов.

Эффективная корпоративная культура сегодня не роскошь, а необходимое условие конкурентоспособности организации в меняющемся мире IV промышленной революции. Лишь те организации, где сотрудники работают так, как будто эта компания принадлежит им лично, имеют шанс победить в конкурентной борьбе в глобализирующемся мире. Причем уже сегодня важнейшее конкурентное преимущество любой страны и компании – интеллектуальные сотрудники.

Для эффективного управления ими необходим новый менеджмент, отличный от существующей практики, основанной на тейлоризме. Есть две основные концепции кросс-менеджмента, учитывающей культуру сотрудников. Первая группа ученых обосновывает понимание кросс-культурного менеджмента как формы менеджмента когнитивного (менеджмента знаний). По Н. Холдену, кросс-культурный менеджмент – это менеджмент многих культур как внутри организации, так и в ее внешних связях [см.: Holden 2002]. Это принципиально отличается от традиционного представления о кросс-культурном менеджменте как управлении культурными различиями и способности справляться с культурным шоком [Маслов 2006].

Разумеется, не может быть единой модели эффективного управления персоналом компании, где трудятся представители различных культур. Задача современного руководителя – объединить сотрудников различных культурных ценностей для достижения общей цели. Именно различия будут в таком случае источником новых открытий и изобретений, позволят компании быть инновационной. В наступившем веке IV промышленной революции только инновационные компании могут быть конкурентоспособными.

Итак, актуальность изучения многочисленных проблем менеджмента в аспекте их связи с культурой очевидна и достаточно иллюстративна в научных исследованиях. Выделение двух основных аспектов – собственно культурологических или этнокультурных и связанных с корпоративной культурой в целом – предлагает новый ракурс видения проблем науки об управлении и способствует более полной реализации ее в практике менеджмента. Поликультурный глобальный мир, с одной стороны, и инновационность современного менеджмента – с другой, диктуют необходимость формулирования и учета новых подходов к процессу управления.

### *Литература*

- Бердяев Н. А. Душа России. Русская идея. М. : Республика, 1992. С. 296–312.
- Гумилев Л. Н. Этногенез и биосфера Земли. М. : Мысль, 1989.
- Джигоева А. А. Англосаксонский менталитет сквозь призму английского языка. М. : Изд-во Моск. ун-та, 2014.
- Друкер П. Ф. Управление в обществе будущего. М. : Вильямс.
- Маслов В. И. Знание плюс душевное благородство (Культура как организационный ресурс международного бизнеса) // Социальное партнерство. 2006. № 4. С. 67–70.
- Нисбетт Р., Пенг К., Чой И., Норензаян А. Культура и системы мышления: сравнение холистического и аналитического познания // Психологический журнал. 2011. Т. 32. № 1. С. 55–86.
- Рейтинг самых привлекательных работодателей ТОП-100 [Электронный ресурс]. URL: [http://www.e-xecutive.ru/knowledge/announcement/1831787/index.php?PAGE\\_NAME=read&FID=12&TID=16097](http://www.e-xecutive.ru/knowledge/announcement/1831787/index.php?PAGE_NAME=read&FID=12&TID=16097) (дата обращения: 30.08.2016).
- Хофстеде Г. Модель Хофстеде в контексте: параметры количественной характеристики культур // Язык, коммуникация и социальная среда. Вып. 12. Воронеж, 2014. С. 9–49.

Gallup Business Journal. 2015. January 22 [Электронный ресурс]. URL: [http://www.gallup.com/topic/all\\_gbj\\_headlines.aspx](http://www.gallup.com/topic/all_gbj_headlines.aspx).

Goleman D. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More than IQ. New York, NY : Bantam Books, 2006.

Hall T. E. Beyond Culture. New York : Anchor Books Edition, 1997.

Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. Cultures and Organizations: Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival. New York : McGrawHill, 2010.

Holden N. Cross-Cultural Management: A Knowledge Management Perspective. London : FT/Prentice Hall, Pearson Education, 2002.

How Employee Engagement Drives Growth // Gallup Business Journal. 2013. June 20.

Leading Change: Fife CEOs on the Power of Culture Transformation [Электронный ресурс]. URL: [www.senndelaney.com/08/31/2016](http://www.senndelaney.com/08/31/2016) (дата обращения: 12.09.2016).

Mittelbayerische Zeitung. 2002. September 11.

Pink D. A Whole New Mind: Why Right-Brainers Will Rule the Future. Singapore : Marshall Cavendish, 2014.

Paxman J. The English: A Portrait of a People. New York : Penguin Books, 1999.

What's More Important: Talent or Engagement? // Business Journal. 2014. April 22.