

---

---

## НОВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В РАЗВИТИИ МЕНЕДЖМЕНТА: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

---

---

УДК 339.984

**Голоусова Елизавета Сергеевна,**  
кандидат филологических наук, доцент,  
кафедра Теории и практики менеджмента,  
Высшая школа экономики и менеджмента,  
ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет  
имени первого Президента России Б.Н.Ельцина»  
г.Екатеринбург, Российская Федерация

**Гребенникова Виктория Эдуардовна,**  
студент,  
Высшая школа экономики и менеджмента,  
ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет  
имени первого Президента России Б.Н.Ельцина»  
г.Екатеринбург, Российская Федерация

**Пестерева Ольга Николаевна,**  
студент,  
Высшая школа экономики и менеджмента,  
ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет  
имени первого Президента России Б.Н.Ельцина»  
г.Екатеринбург, Российская Федерация

**Шахова Анна Сергеевна,**  
студент,  
Высшая школа экономики и менеджмента,  
ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет  
имени первого Президента России Б.Н.Ельцина»  
г.Екатеринбург, Российская Федерация

### ВЛИЯНИЕ НАЦИОНАЛЬНОЙ КУЛЬТУРЫ НА КОРПОРАТИВНЫЕ ЦЕННОСТИ КОМПАНИИ И ОТНОШЕНИЯ ВНУТРИ КОЛЛЕКТИВА

*Аннотация:*

Цель данного исследования - определение национальных особенностей корпоративных взаимоотношений и построения системы коммуникаций внутри коллектива для западных, восточных и российских компаний, их общие черты и различия. Основой для работы послужили труды Г. Хофстеде об «индексе дистанции власти». В работе использовано авторское исследование 20 международных компаний методами «включенного наблюдения», «глубинных интервью» и опросов сотрудников, описаны черты наиболее присущие сотрудникам компаний для стран с высокими и низкими индексами власти.

*Ключевые слова:*

индекс дистанции власти, национальные особенности управления, специфика западных компаний, особенности восточного бизнеса, российская корпоративная культура, особенности управления в России

Современная действительность делает границы между странами все более прозрачными, люди могут путешествовать, пересекая страны и границы, а компании, стремясь увеличить рынок сбыта своих товаров охотно открывают новые офисы за рубежом. Однако не редки ситуации, когда, открыв новый филиал на очень перспективном рынке, руководство компании обнаруживает, что привычные успешные методы ведения бизнеса и управления персоналом не работают. В чем причины такого явления?

Одним из основных показателей разницы культур является факт того, как общество относится к неравенству граждан. В некоторых странах люди абсолютно спокойно относятся к тому, что их социальные статусы не совпадают и данный факт никак не препятствует их свободному и равноправному общению, в других же наоборот – разница в доходах, образовании и даже возрасте создает ощутимое препятствие к общению и воздвигает невидимые барьеры даже среди сотрудников одной компании.

Основой для нашего исследования, посвященного сравнению особенностей западных, восточных и российских компаний послужили труды Г. Хофстеде, который ввел в оборот такой важный показатель как «индекс дистанции власти» Power Distance Index (PDI), который отражает социальное устройство общества, а точнее то, как люди относятся к социальному неравенству в обществе. Это некое психологическое расстояние между теми, кто наделен властью, и теми, кто не обладает ею. Индекс PDI определяется тем, насколько члены общества, обладающие меньшей властью, принимают это неравенство и насколько члены общества, обладающие большей властью, демонстрируют свое превосходство [1].

Статусная дистанция отражает социальную асимметрию между членами общества, то расстояние, которое отделяет людей, наделенных разным количеством власти. В странах с высоким индексом дистанции власти неравенство носит демонстративный характер, отношения строятся на подчинении, послушании, почитании, обязательном выполнении указаний старших. Власть дает огромное преимущество тем, кто ею обладает. В странах с низким индексом дистанции власти власть не дает особых льгот и привилегий. Ценятся образованность, идеи и личные достоинства, а не статус. Статусная дистанция проявляется во всех типах взаимоотношений: дети – родители, ученики – учителя, начальники – подчиненные. В странах с незначительной статусной дистанцией как с равными обращаются родители и дети, преподаватели и студенты, начальник ждет от подчиненных личной инициативы, а не простого выполнения поручений. В странах со значительной статусной дистанцией в семье царит атмосфера послушания и подчинения старшим. [1]

Ниже в таблице приведены индексы дистанции власти для стран, где проводилось исследование, и место, которое занимают данные страны по отношению друг к другу. Данные исследования говорят о ментальных различиях, которые выходят далеко за пределы одной компании [2].

Таблица 1. Индексы дистанции власти в 50 странах и трех регионах мира

Позиция страны	Страна или регион	Индекс дистанции власти	Позиция страны	Страна или регион	Индекс дистанции власти
1	Малайзия	104	27/28	Греция	60
2/3	Гватемала	95	27/28	Северная Корея	60
2/3	Панама	95	29/30	Иран	58
4	Филиппины	94	29/30	Тайвань	58
4/5	Россия	93	31	Испания	57
5/6	Мексика	81	32	Пакистан	55
5/6	Венесуэла	81	33	Япония	54
7	Арабские страны	80	34	Италия	50
8/9	Эквадор	78	35/36	Аргентина	49
8/9	Индонезия	78	35/36	Южная Африка	49
10/11	Индия	77	37	Ямайка	45
10/11	Западная Африка	77	38	США	40
12	Югославия	76	39	Канада	39
13	Сингапур	74	40	Нидерланды	38
14	Бразилия	69	41	Австралия	36
15/16	Франция	68	42/44	Коста-Рика	35
15/16	Гонконг	68	42/44	Германия	35
17	Колумбия	67	42/44	Великобритания	35
18/19	Сальвадор	66	45	Швейцария	34
18/19	Турция	66	46	Финляндия	33
20	Бельгия	65	47/48	Норвегия	31
21/23	Восточная Африка	64	47/48	Швеция	31
21/23	Перу	64	49	Ирландия	28
21/23	Тайланд	64	50	Новая Зеландия	22
24/25	Чили	63	51	Дания	18
24/25	Португалия	63	52	Израиль	13
26	Уругвай	61	53	Австрия	11

Из таблицы 1 видно, что в странах Латинской Америки, а также в азиатских и африканских странах индекс дистанции власти высокий, а в западной части Европы и скандинавских странах этот показатель значительно ниже. Для России данный индекс составляет 93, что показывает, что наш менталитет гораздо ближе к восточным странам с коллективистскими культурами, нежели к западным с индивидуалистическими.

Мы проанализировали работы различных авторов, исследовавших особенности корпоративной культуры и стили руководства, принятые в различных странах, а также провели собственное исследование в 20 компаниях, отметив, как нам показалось, 13 наиболее важных отличительных критериев корпоративной культуры, коммуникации, оценки персонала, построения моделей постановки задач и принятия решений, а также степени вовлеченности руководителей в рутинный рабочий процесс рядовых сотрудников, а также соотношение данных особенностей с «индексом дистанции власти». Исследование проведено несколькими методами: «включенного наблюдения» (т.к. часть исследования проведена нами на основе собственного опыта работы в тех или иных компаниях), глубинного интервью сотрудников, а также простых опросов сотрудников различных компаний.

### ЗАПАДНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Для западной корпоративной культуры характерна ориентация на достижение цели. Человек в западной компании — один из самых ценных инструментов наряду с техникой, технологией и прочими ресурсами. Его ценность измеряется количественными методами (KPI). В западной компании не станут тратить денег зря — для каждого сотрудника четко рассчитан предел окупаемости и определено количество денег, которое сотрудник должен приносить компании. Цели организации и каждого сотрудника в отдельности, и пути их достижения подробно описываются, формируется четкая структура, в которой обозначены все необходимые для успешного достижения результата связи и действия, технология постановки и формата задач, направленных на достижение этих целей, стандарты, приоритеты, детально описаны принципы измерения эффективности и оценки всех аспектов деятельности, а также выстроена система мотивации для повышения эффективности работы в каждой области. Достижение личных показателей обязательно связано с достижением целей всей организации. Каждый сотрудник действует как винтик, который должен быть либо успешен, либо подлежит ремонту и в крайнем случае — замене [3].

Тем не менее, хороший сотрудник стоит очень дорого, а его замена и обучение нового сотрудника может привести для компании к уменьшению показателей отдела т.к. для нового сотрудника необходимо время для адаптации, поэтому руководство компании принимает множество действий, направленных на создание комфортной атмосферы для сотрудников, повышение их лояльности и в конечном счете — повышение производительности труда.

Наше исследование подтвердило, что в странах с низким показателем дистанции власти сотрудники чувствуют себя независимыми по отношению к руководителю и предпочитают, чтобы руководитель советовался с коллективом при принятии решений. Эмоциональная дистанция между начальником и подчиненными относительно мала: подчиненные могут напрямую обращаться к руководителю, обсуждать с ним рабочие вопросы, высказывать свою точку зрения и даже спорить. Инициатива сотрудников поощряется, руководитель готов к диалогу не только касательно способа достижения целей, но сами цели и задачи часто согласуются с сотрудниками: например, принято обсуждать стратегию развития на будущий год, маркетинговую политику, совместно выработать решения по сложным вопросам. KPI не просто спускаются сверху, а вырабатываются путем обсуждения, переговоров подчиненных с начальником. Чаще всего внутри компании поддерживается семейная, дружеская атмосфера: принято совместно отмечать праздники, совместно обедать, быть в курсе важных личных достижений сотрудников, проводить различные командообразующие мероприятия, заботится о повышении компетенции сотрудников. Руководитель старается поддерживать подчиненных примером, быть скорее не «начальником», а «лидером». В целом в компании стараются проводить множество социальных инициатив для сотрудников, стремятся создать обстановку доверия и сделать так, чтобы сотрудники как можно дольше работали в компании, и даже были в некотором роде ее «фанатами».

### ВОСТОЧНЫЕ ВЕЯНИЯ

Восточные культуры, в связи с религиозными веяниями (в частности конфуцианством), имеют ярко выраженные тенденции уважения к другому человеку (особенно это касается лиц старшего возраста), тягу к коллективной работе. В связи с этим в управлении чаще всего используются неформальные инструменты воздействия на сотрудников. В течение работы формируется тесная связь работников и компании. По сути компания воспринимается как семья, с которой сотрудники стараются не расставаться как можно дольше. Даже если руководитель замечает, что человек не справляется со своими обязанностями, компания может предложить ему делегировать часть своих полномочий другим работникам или же поработать в другом отделе компании.

В целом можно отметить, что для восточных компаний характерна авторитарная система управления коллективом. Начальник является недосягаемым божеством, перечить которому никому даже не придет в голову. Решения начальства не обсуждаются, а просто принимаются как данность. В компаниях существует строгая иерархия, нижестоящий всегда выказывает свое уважение вышестоящему. То же касается и в отношениях младший — старший. Например, в Южной Корее даже если разница в возрасте составляет один год, младший будет относиться к старшему по-другому хотя бы в плане элементарного обращения. Грубо называть старшего по имени, используются понятия «старший брат», «старшая сестра» и т.д. Данный факт еще раз утверждает вышеуказанное высказывание, что компания воспринимается как семья. [4]

Сплоченность азиатского коллектива снижает уровень беспокойства в компании, позволяет всем работникам спокойно выполнять свои обязанности, не боясь кары единоличной ответственности. Тем не менее уверенность работников, что они не будут уволены, становится отрицательным фактором, сказываясь на качестве работы. Появляется так называемая «показной трудоголизм», когда работники сутками пропадают на рабочем месте, но по факту они могут и не выполнять положенные им функции, просто таким образом показывать руководству, что они очень стараются, а результат – это уже другая история. [5]

Сотрудники азиатских компаний, как правило, работают в своих компаниях много лет, нередко - всю жизнь. Чем старше сотрудник и чем дольше он работает в данной компании, тем большее влияние и авторитет он имеет. Подобная система практически исключает возможность быстрого карьерного роста молодых, пусть даже и талантливых сотрудников. Нередки случаи, когда даже очень талантливые и энергичные молодые сотрудники по несколько лет занимаются малоинтересной рутинной работой, не имея возможности продвинуться по службе. Стоит также отметить, что несмотря на то, что в последние годы обстановка в азиатских компаниях стала более демократичной, до сих пор отчетливо различимо неравное отношение к сотрудникам мужского и женского пола: женщине практически не реально занять руководящую позицию в компании: ее не воспринимают на равных, никогда не отправят в качестве представителя на важную встречу, она воспринимается в лучшем случае как помощник и ассистент, но никак не лицо, принимающее решение. Очень часто зарплаты мужчин и женщин значительно отличаются.

В странах с высоким показателем дистанции власти наблюдается явная зависимость подчиненных от руководителя. Эмоциональная дистанция между начальником и подчиненными очень велика: подчиненные не могут напрямую обратиться к начальнику или выразить несогласие с ним, задачи спускаются сверху и не подлежат обсуждению. Подчиненные боятся своего босса и оценивают его стиль руководства как авторитарный. Примечательно, что, по результатам опросов, большинство сотрудников, привыкших к такому стилю руководства предпочитают и дальше работать именно с таким руководителем. Приезжая на работу в чужую страну люди испытывают культурный шок и им крайне тяжело, а иногда и почти невозможно, приспособиться к новому коллективу и иному стилю ведения дел, принятому в чужой стране.

## РОССИЙСКАЯ ДВОЙСТВЕННОСТЬ

Корпоративную культуру современной России сложно назвать сформированной, она, по сути, находится в стадии стремительного роста, используя традиционные отношения, сложившиеся в трудовых коллективах советского периода и опыт стран, с которыми активно сотрудничает в различных сферах деятельности.

Истоки особенностей взаимоотношений сотрудников и начальства, характерных для России стоит искать в советском периоде, когда система четко выстроила иерархию, начальник был высшей инстанцией, недостижимой для рядовых сотрудников, авторитет.

В российских коллективах западных компаний хорошо адаптируются сотрудники с ментальностью, похожей на европейскую. Те, кто готов работать на конкретный и измеримый результат, кто видит в оценке возможность продемонстрировать эффективность своего труда. К сожалению, такое положение дел неизбежно приводит к увеличению вероятности текучести типично «расхлябанно-творческого» российского персонала, особенно при в случае покупки готовой российской компании западными инвесторами. Многие работники старшего поколения «советского образца» не готовы к подобной четкости, в некотором смысле «безжалостности машины», повышенному эмоциональному напряжению, необходимости все время быть в тонусе и работать эффективно в режиме 24\7, а не «время от времени» и покидают компанию.

Западные технологии в области управления персоналом работают и в нашей стране, не менее эффективно, чем на Западе, где они создавались людьми с соответствующим менталитетом только в случае подбора соответствующего персонала чаще всего из довольно молодых людей с высокой материальной мотивацией и готовностью выкладываться на 100%. Также замечено, что очень часто для «адаптации руководителя под персонал» и для того, чтобы увеличить взаимопонимание руководителя и подчиненных директором, управляющим или топ-менеджером в Российское подразделение западной компании выбирается сотрудник из прибалтийской либо восточно-европейской страны - Эстонии, Латвии, Литвы, Словении, Чехии, Болгарии и другие страны, чей индекс «дистанции власти» находится посередине между «западноевропейским» и «российским». Таким образом решается проблема с языком и менталитетом – чаще всего это представитель страны из бывшего «социалистического блока» который не только владеет русским языком, но и знаком с российскими особенностями построения бизнеса и спецификой русского менталитета и лучше понимает своих сотрудников.

Поскольку культура России имеет высокий индекс дистанции власти, нам было бы логичным заимствовать опыт и стиль корпоративных культур Востока, а не Запада. «Русский менталитет»: лень и несобранность мешает российскому сотруднику своевременно выполнять задания, откладывая решение вопроса на «потом». Традиционная неспешность и мечтательность, некое созерцательное творческое начало мешает русскому человеку органично перенимать западный стиль поведения. Типичный русский сотрудник нуждается в «кнуте» и

«прянике», зачастую сотрудников необходимо контролировать иначе руководство рискует не получить результата к конкретному сроку.

В российских компаниях как правило, возникает проблема «ценного работника», когда сотрудник вне зависимости от занимаемого положения воспринимает себя ценным и незаменимым, амбиции быстро растут, и для того, чтобы поддерживать лояльность, приходится затрачивать все больше средств, в то же время найти отвечающее запросам предложение сотруднику не просто, поэтому он считает себя недооцененным и работает с постоянным чувством недовольства своим положением. В этой среде возникают различные сплетни, внутренние очаги негативного восприятия компании, формируется оппозиция руководству. Еще одна проблема корпоративной культуры в российских реалиях состоит в том, что вследствие отсутствия системы оценки индивидуальной эффективности и четкого распределения ответственности, падает результативность организации, комфорт начинает преобладать над необходимостью выполнения задач и достижения намеченных целей.

Замечено, что в российских компаниях как правило, наблюдается два типа руководителей: «начальник-самодур» которого все боятся, но вынуждены слушаться и «начальник-эксперт» которого уважают, как правило, за то, что он является действительно экспертом в своей области и кроме всего прочего имеет ряд очень важных дипломатических знакомств и связей с «нужными людьми». Это еще одна типичная особенность российских реалий. Если компанией руководит «эксперт» решения обсуждаются, часто даже принимаются коллективно, на западный манер. Периодически реализуются проекты командообразования и могут хаотично проводиться различные мотивационные мероприятия в виде «подарков с барского плеча»

Как мы видим, корпоративная культура и социально-культурные традиции разных стран напрямую взаимосвязаны и этот факт нельзя недооценивать, начиная бизнес в чужой стране, а также пытаясь устроиться на работу в иностранную компанию. Стоит более внимательно познакомиться с культурными традициями «принимающей» стороны и оценить свою моральную готовность к «четким западным рамкам» повышенным требованиям в пунктуальности и некоторым «рельсам» со стороны руководства, либо же напротив к чиновничеству, отсутствию права голоса и инициатив, а также коллективизму и неформальным методам работы в азиатской компании.

Если попытаться обобщить разнородные тенденции западных и восточных веяний в философском смысле, то можно предположить, что западная корпоративная культура как более рациональная внедряется у нас обдуманно, «по книжке», тогда как восточная, построенная на традиции, развивается во многом стихийно, без детально описанной программы, как бы сами собой. Это связано с наследием корпоративной культуры Советского Союза, которая коллективистскими тенденциями похожа на восточную. Сплоченность коллектива снижает тревожность, характерную для западной индивидуалистической конкурентной позиции, поэтому ориентированные на успех и личные достижения сотрудники часто воспринимаются коллегами негативно, и даже получают нелестные прозвища «карьеристов». Если раньше карьеризм порицался на уровне идеологии, то сейчас объясняется такими психологическими причинами, как низкая самооценка коллег, неуверенность в своих силах, страх оказаться отстающим, аутсайдером. Эти страхи и ячейки негатива по отношению к чрезмерно трудолюбивым коллегам могут сплачивать коллектив, но, к сожалению, не повышает эффективность его работы.

#### Список используемых источников

1. Geert Hofstede. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. — 2-е изд. — Thousand Oaks CA: Sage Publications, 2001.
2. Роготнева Е.Н. статья «Влияние дистанции власти на взаимоотношения людей в обществе», журнал «Теория и практика общественного развития» № 5 (2013)
3. Рябов К.В. Статья «Корпоративные ценности «Восток-Запад», журнал «Управление развитием персонала» №2 2014 год.
4. Yang, I. (2006). «Jeong Exchange and Collective Leadership in Korean Organizations», *Asia Pacific Journal of Management*, 23 (3)
5. Cho, Y.H., and Yoon, J. (2001). «The Origin and Function of Dynamic Collectivism: An Analysis of Korean Corporate Culture», *Asia Pacific Business Review*, 7 (4)

**Golousova Elizabeth,**

Candidate of Philological Sciences, Associate Professor,  
Department of Theory and Practice of Management,  
Graduate School of Economics and Management,  
Ural Federal University  
named after the first President of Russia B.N.Yeltsin  
Ekaterinburg, Russian Federation

**Grebennikova Viktoria,**

Student,  
Graduate School of Economics and Management,  
Ural Federal University  
named after the first President of Russia B.N.Yeltsin  
Ekaterinburg, Russian Federation

**Pestereva Olga,**

Student,  
Graduate School of Economics and Management,  
Ural Federal University  
named after the first President of Russia B.N.Yeltsin  
Ekaterinburg, Russian Federation

**Shakhova Anna,**

Student,  
Graduate School of Economics and Management,  
Ural Federal University  
named after the first President of Russia B.N.Yeltsin  
Ekaterinburg, Russian Federation

**THE INFLUENCE OF THE NATIONAL CULTURE ON THE COMPANY'S CORPORATE  
VALUES AND RELATIONSHIPS WITHIN THE WORK COLLECTIVES**

*Abstract:*

The purpose of this research is to determine the national characteristics of corporate relationships and creating a communication system within Western, Eastern and Russian companies, their common features and differences. The basis for the work was G. Hofstede's works about the "power distance index". The author's study is investigating of 20 international companies using the methods of "included surveillance", "in-depth interviews" and employee interviews, describes the most typical features for companies with high and low power indexes.

*Key words:*

Power Distance Index, national characteristics of management, specific characters of west companies, features of east business, Russian corporate culture, peculiarities of management in Russia