

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**Борисова Л.Г.**

**Малые и средние российские предприятия:  
особенности формирования системы управления  
(организационного дизайна)**

**Москва 2019**

**Аннотация.** В работе представлены результаты исследования по выявлению эффективных систем управления малыми и средними российскими компаниями с учетом особенностей российского менталитета. В результате анализа данных, полученных в ходе анкетирования и интервьюирования руководителей малых и средних предприятий, выявлена зависимость формирования организационного дизайна предприятий от культурных параметров их руководителей и коллективов.

Выявлены наиболее эффективные системы управления предприятиями малого и среднего бизнеса с учетом фазы их жизненного цикла, стиля управления, характеристик организационной культуры. Представлены результаты сравнительного анализа характеристик организационного дизайна успешно работающих малых и средних предприятий с национально однородными и национально разнородными коллективами.

**Abstract.** The purpose of this study was to identify effective management systems for small and medium-sized Russian companies, taking into account the peculiarities of the Russian mentality. As a result of the analysis of data obtained in the course of questioning and interviewing managers of small and medium-sized enterprises, the dependence of the organizational design on the cultural parameters of the managers and teams was revealed.

The most effective management systems for small and medium-sized businesses are identified, taking into account the phase of their life cycle, management style, and organizational culture. The results of a comparative analysis of organizational design of successfully operating small and medium-sized enterprises with nationally homogeneous and nationally diverse teams are presented.

Борисова Л.Г., ведущий научный сотрудник научно-исследовательской лаборатории управленческих технологий, ИБДА Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Данная работа подготовлена на основе материалов научно-исследовательской работы, выполненной в соответствии с Государственным заданием РАНХиГС при Президенте Российской Федерации на 2018 год

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
1. Проявление особенностей российского менталитета при формировании блоков организационного дизайна малых российских компаний (микропредприятий).....	4
2. Изменение организационного дизайна малых компаний при расширении деятельности и трудности перехода на следующий этап жизненного цикла.	13
3. Оценка существующих систем управления предприятий малого и среднего бизнеса с учетом национальных характеристик рабочего коллектива и определение их эффективности (на основе данных социологического опроса)	18
3.1. Формирование блоков организационного дизайна в компаниях с национально однородным коллективом.....	18
3.2. Поведенческая тактика руководителя национально однородного коллектива .....	29
3.3. Формирование блоков организационного дизайна в компаниях с национально разнородным коллективом .....	35
3.4. Поведенческая тактика руководителя национально разнородного коллектива .....	48
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	54
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	57

## **ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность работы обусловлена тем, что малые и средние предприятия в Российской Федерации важны для нормального функционирования экономики. Малое и среднее предпринимательство существенно влияет на развитие народного хозяйства, решение социальных вопросов, обеспечивает увеличение численности занятых работников. Вклад малого и среднего предпринимательства в экономику страны обусловлен внедрением изобретений, созданием продукции высокого качества, возможностью для государства получать средства в качестве налоговых поступлений. Сбор данных по формированию системы управления в малых и средних предприятиях дает возможность обмена опытом с целью повышения эффективности их функционирования; понимание особенностей действующих систем управления с учетом российского менталитета необходимо для формирования наиболее приемлемых в современных реалиях форм и методов управления.

В 2018 году научно-исследовательской лабораторией ИБДА РАНХиГС было проведено исследование зависимости организационного дизайна микропредприятий от особенностей менталитета участников бизнес-процесса.

Данное исследование основано на использовании и анализе данных, полученных в ходе изучения деятельности 44 микро, малых и средних предприятий, зарегистрированных и действующих на территории Российской Федерации, с помощью письменного анкетирования их руководителей и сотрудников, а также устных интервью с руководителями.

В выборке предприятий, подлежавших исследованию, представлены предприятия различных отраслей экономики – коммуникации и транспорт, производство (в т.ч. высокотехнологичной продукции), консалтинг, здравоохранение, информационные технологии, строительство, торговля и общественное питание и др.

### **1. Проявление особенностей российского менталитета при формировании блоков организационного дизайна малых российских компаний (микропредприятий)**

Основной задачей проведенного исследования было выявление зависимости формирования и функционирования двух блоков организационного дизайна – организационной структуры и бизнес-процессов – от особенностей российского менталитета руководителей (владельцев) малого бизнеса и сотрудников малых предприятий.

0). Для этого представлялось необходимым

1) Сделать выборку малых предприятий, схожих по условиям функционирования (характер внешней среды - стабильная, изменчивая или турбулентная) и имеющих однородный национальный состав руководителей и сотрудников;

2) Определить особенности менталитета руководителей и их предпочтения относительно организационной структуры и бизнес-процессов в компании;

3) Определить особенности менталитета сотрудников малых предприятий и их ожидания относительно действий руководителя и в целом от системы управления компанией.

Для надежности результатов исследования было важно, чтобы эти компании осуществляли свою деятельность в различных отраслях экономики, но чтобы при этом, исходя из условий их внешней среды, имели схожие характеристики организационного дизайна.

Исследование проводилось по методике Г.Хофстеде [1], которая в настоящее время является одним из наиболее признанных инструментов анализа особенностей национальной культуры и используется многими исследователями для выявления культурных характеристик той или иной бизнес-среды. Эта методика широко апробирована, дает возможность минимизировать влияние многих субъективных факторов на получаемые результаты. Кроме того, исследовались параметры культуры, не включенные в данную методику, такие как отношение ко времени, контекстуальность общения, отношение к цели и личности, отношение к организации как к инструментальной или социальной.

#### *Характеристика объекта исследования*

В качестве объекта исследования были отобраны 15 российских предприятий малого бизнеса, объединяемых целым рядом параметров, главными из которых являются:

- Численность персонала,
- Однородный национальный состав сотрудников,
- Характеристики внешней среды (в т.ч. уровень конкуренции).

Исследование проводилось с использованием устных бесед (опросов) с руководителями компаний и последующего их тестирования, а также путем сбора информации через анонимное анкетирование менеджеров и сотрудников этих компаний с помощью теста. Расчет индексов показателей параметров культуры Хофстеде производился на основе ответов на вопросы теста. Оценка других параметров культуры

осуществлялась с использованием опубликованных тестов и вопросников [2], а также тестов, используемых в практике преподавания курса «Кросскультурный менеджмент» в ИБДА РАНГХ и ГС. Было опрошено 208 человек, среди них: руководители компаний - 15 человек, менеджеры и сотрудники – 193 человека.

При анализе организационной структуры предприятий малого бизнеса учитывались следующие ее характеристики:

- Наличие жестких и мягких элементов системы управления и предпочтения относительно них у руководителей предприятий, менеджеров и сотрудников;
- Предпочтения руководителей, менеджеров и сотрудников относительно концепций «инструментальной организации» (сфокусированной прежде всего на задачах компании) и «социальной организации» (сконцентрированной на взаимоотношениях людей внутри организации и социальных связях вне ее).

Бизнес-процессы, реализуемые в рассматриваемых компаниях, были сгруппированы в четыре блока:

- Процедурные бизнес-процессы, определяющие порядок и правила осуществления тех или иных действий, принятые в компании,
- Процессы организации и осуществления планирования и контроля за операциями,
- Процессы, лежащие в основе организации информационных потоков внутри компании,
- Процессы принятия управленческих решений.

Каким образом особенности национального менталитета могут повлиять на формирование рассматриваемых блоков организационного дизайна? Нами были сформулированы следующие предположения, которые требовали своего подтверждения. в ходе проведения исследования.

Предпочтения относительно того, каким образом осуществляются процедурные процессы, могут быть связаны с такими культурными параметрами менталитета, как дистанция власти, терпимость к неопределенности, наличие высоко- и низкоконтекстных коммуникаций, а также с отношением к компании как к инструментальной или социальной организации.

Осуществление процессов планирования и контроля за операциями зависит от того, какое значение придают организаторы процессов важности планирования и контроля исходя из своих представлений о дистанции власти, из своего отношения к человеческой

природе, к избеганию неопределенности, из отношения ко времени, а также склонности к ориентации в своих действиях на долгосрочную или краткосрочную перспективу.

На организацию процессов обмена информацией между руководителями предприятий и сотрудниками, а также между самими сотрудниками могут оказывать влияние такие культурные параметры, как отношение к дистанции власти, контекстуальность общения, предположений относительно иерархии, формализации и участия сотрудников в принятии важных для организации решений.

И, наконец, процесс принятия управленческих решений может обуславливаться культурными предпочтениями относительно дистанции власти, коллективизма/индивидуализма, мужественности/женственности.

#### *Результаты исследования*

Наибольшие различия культурных предпочтений руководителей и сотрудников рассматриваемых предприятий наблюдаются по таким параметрам, как индивидуализм/коллективизм, ориентация на цель или на личность, отношение к компании как к инструментальной или социальной организации. Индекс индивидуализма в среде руководителей оказался существенно выше, нежели у сотрудников (79 против 46). То есть сотрудники компаний в большей степени привержены коллективистским ценностям, склонны рассматривать свой коллектив как большую семью, в которой главным является налаживание хороших личных взаимоотношений, взаимопомощь и взаимовыручка. В отличие от руководителей, в основной своей массе стремящихся создать инструментальную организацию с преимущественно механическим дизайном, способствующим упрощению контроля и найма новых работников, сотрудники отдают предпочтение т.н. социальной организации, в которой на первый план выдвигаются ценности общения и психологический комфорт. Такой разнице в подходах к внутреннему устройству компании способствуют и различия в ориентации руководителей и сотрудников на цель и на личность, а также склонности к ценностям мужественной или женственной культуры (индекс мужественности в среде руководителей – 65 против 55 у подчиненных).

Анализ результатов опросов и анкетирования в рассматриваемых компаниях позволяет сделать определенные выводы относительно влияния особенностей менталитета руководителей и сотрудников на формирование двух блоков системы управления, а именно блока организационной структуры и блока процессов.

Влияние культурных параметров на структуру и на процессы:

## *Структура*

Руководители компаний в большинстве случаев предполагают, что создание иерархической структуры управления является наиболее эффективным средством достижения компанией поставленных целей, отдают предпочтение «жестким» элементам системы управления, включающим в себя разработку правил и предписаний, созданием системы контроля за деятельностью сотрудников, определением сферы ответственности каждого сотрудника, четкому распределению функций внутри коллектива. Исходя из данных, полученных в результате проведения интервью, как уже было отмечено, они относятся к своим компаниям в большой степени как к инструментальным организациям, не связывая успешность компании с такими характеристиками ее деятельности, как сплоченность коллектива, моральный климат, дух взаимопомощи.

Конечно, в определенной степени отношение руководителей к своим компаниям как к инструментальным организациям связано с направлениями деятельности рассматриваемых бизнесов, с характером окружающей среды (данные компании могут весьма успешно функционировать как механические, но не органические организации). Однако ярко выраженный индивидуализм руководителей проявляется даже в тех случаях, когда на рынке существует нехватка специалистов нужного профиля и квалификации, что, казалось бы, должно приводить к тому, что организационный дизайн предприятия должен ориентироваться на человеческий фактор в большей степени, нежели на четко определенные иерархические построения.

Можно предположить, что стремление руководителей компаний создать жесткую систему управления связано также с такими культурными параметрами, как отношение к неопределенности (стремление избежать неопределенности – 75 баллов) и дистанция власти (индекс – 74).

Результаты анкетирования сотрудников и специалистов выбранных предприятий по вопросам, связанным с предпочтениями относительно организационной структуры и системы управления в целом, весьма отличны от сведений, полученных от руководителей компаний. Расхождение во мнениях, как нам представляется, связано прежде всего с различиями в индексах индивидуализма и коллективизма (индекс индивидуализма руководителей – 79, специалистов и сотрудников – лишь 46). Несмотря на близость показателей дистанции власти (руководители – 74, сотрудники – 80), а также показателя стремления избежать неопределенности (руководители – 75, сотрудники – 79), сотрудники и специалисты в большей степени склонны ожидать от организации, в которой они

работают, преобладание таких «мягких» элементов управления, как создание благоприятного климата, обеспечение комфортных условий работы, внедрение продуманной системы моральных и материальных поощрений.

### *Процессы*

Как показало исследование, отношение руководителей и сотрудников рассматриваемых предприятий к формам и методам организации процедурных процессов существенно не различаются. Такие схожие значения в этих группах респондентов культурные параметры, как дистанция власти, терпимость к неопределенности, определяют предрасположенность как руководителей, так и сотрудников к наличию правил и процедур, которые бы служили основой не только для осуществления операционных действий, но и для контроля выполнения тех или иных заданий. 65% опрошенных сотрудников и специалистов не склонны проявлять инициативу в тех вопросах, которые не связаны напрямую с организацией их рабочего места или выполнения ими своих обязанностей, вопреки ожиданиям руководителей инициативы с их стороны (80% руководителей отмечали, что готовы выслушать конструктивные предложения по повышению эффективности работы своих компаний, и жаловались на пассивность своих сотрудников).

В то же время лишь в 15% рассмотренных компаний существовали документы, регламентирующие отдельные аспекты операционных действий в письменном виде. В большинстве случаев руководители предприятий ограничивались устным инструктажем (чаще всего лишь при найме новых работников), а также разъяснениями того, как осуществлять те или иные операции в ходе текущей работы. Безусловно, отсутствие каких бы то ни было должностных инструкций объясняется прежде всего небольшим количеством сотрудников этих компаний, централизацией принятия решений и большой загруженностью руководителей.

Некоторое противоречие между ожиданиями сотрудников по регламентации их работы и отсутствием письменных предписаний в ряде случаев приводит к неизбежным конфликтным ситуациям, связанным с несогласованностью действий сотрудников, а также неудовлетворенностью руководителей ходом и результатами выполнения рабочих операций. Несомненно, большую роль в этом играет то, что общение представителей российской культуры высококонтекстно, вследствие чего устные распоряжения могут трактоваться неоднозначно, особенно, если они отдаются новым сотрудникам, которые не имеют опыта работы в данном коллективе и не понимают «контекста» сказанного.

### *Процессы планирования и контроля:*

Решающую роль в организации процессов планирования с точки зрения культурных особенностей играет такой параметр культуры как кратко- и долгосрочная ориентация. Опросы руководителей со всей очевидностью продемонстрировали их краткосрочную ориентацию при планировании деятельности своих организаций. Лишь в двух компаниях из 15 бизнес-планы, которые были созданы на этапе привлечения инвестиций для открытия бизнеса, имелись в наличии для ознакомления с ними, и ни расчетные данные, приведенные в них, ни использованные методики расчетов не использовались на момент проведения исследования.

Конечно, отсутствие планирования является достаточно массовым явлением в среде малых предприятий, не говоря уже о микропредприятиях, что связано прежде всего с неопределенностью перспектив в условиях быстро меняющейся экономической среды, а также невозможностью осуществить серьезные маркетинговые исследования. Однако выведение индекса краткосрочной ориентации руководителей компаний производилось на основе опросов, которые никак не затрагивают оценку текущей ситуации в области бизнеса, но нацелены на выявление культурных предпочтений респондентов.

Как известно, на формирование показателей планирования и определение расчетного периода планирования оказывает непосредственное воздействие такой параметр национальной культуры, как отношение ко времени. В полихронных культурах люди склонны к приближительному планированию в краткосрочной перспективе, к частой корректировке своих планов, к изменению графиков работы, к одновременной работе над несколькими задачами и даже над несколькими проектами. Результаты, полученные в ходе данного пилотного исследования, показали, что респонденты имеют явно выраженную склонность к полихронному восприятию времени, что не противоречит общепринятому представлению об отношении ко времени в российской национальной культуре. При этом разница в индексах руководителей и сотрудников исследуемых компаний оказалась минимальной.

Организация контроля в исследуемых компаниях можно признать традиционной для компаний малого бизнеса вне зависимости от их национальной принадлежности. Контроль за деятельностью сотрудников, включая выполнение ими правил, предписаний и регламентов работы, осуществляется непосредственно руководителем и часто лишь посредством визуального наблюдения за работой исполнителей. Конечно, можно говорить, что к контролю, «осуществляемому через власть», склонны руководители,

имеющие достаточно высокие показатели таких культурных параметров, как дистанция власти, ориентация на личность и стремление избежать неопределенности. Однако нам представляется, что выявить влияние этих параметров культуры на организацию системы контроля на микропредприятиях весьма затруднительно.

Несмотря на то, что руководители исследуемых компаний имеют явную склонность к установлению правил и процедур, связанных с осуществлением операционной деятельности, официально утвержденные формы отчетности по производимым операциям не разработаны.

Важность непосредственного контроля на малых предприятиях связана с еще одной особенностью российского национального менталитета, которую не представляется возможной выявить путем анкетирования сотрудников, а именно – весьма распространенным стремлением к «левым» заработкам за счет компании. Руководители компаний сферы услуг жаловались, что не могут создать такую систему контроля, которая бы пресекала возможность «увода» клиентов от компании, а также возможность мелких хищений.

#### *Информационные потоки*

Анализ организации информационных потоков в рассматриваемых компаниях так же, как и анализ систем контроля, не показал каких-либо отличий от традиционных схем, присущих большинству предприятий малого бизнеса вне зависимости от их национальной принадлежности. Вся более или менее значимая для работы компании информация циркулирует через руководителя, который является координатором всей операционной деятельности. При существовании неформальной системы взаимоотношений в компании сотрудникам приходится полагаться на устные инструкции руководителей как на единственный источник информации о требованиях к выполнению своих задач. Здесь также уместно вспомнить о высокой контекстуальности российской культуры делового общения, которая может как способствовать, так и препятствовать пониманию передаваемых сообщений.

#### *Принятие управленческих решений*

Безусловно, наличие высокого индекса дистанции власти, присущего как руководителям, так и сотрудникам изучаемых компаний, является одной из причин того, что сотрудники рассматриваемых компаний имеют очень малую возможность повлиять на принятие сколько-нибудь значимых решений в бизнесе. Более того, почти во всех исследованных компаниях распоряжения руководства не подлежали обсуждению.

Достаточно высокий показатель мужественности (индекс – 65) также имеет следствием отсутствие желания у руководителя советоваться с подчиненными, стремление самостоятельно решать все вопросы.

В то же время руководители рассматриваемых компаний в большинстве своем предпринимают попытки поощрить проявление инициативы со стороны своих сотрудников. В ходе бесед с руководителями малых предприятий выяснилось, что наиболее распространенным способом поощрения инициативы является устное обращение к сотрудникам на собраниях и в частных беседах. Лишь в трех компаниях из выборки разработаны методы материального поощрения для тех сотрудников, чьи инициативы оказываются полезными для повышения результативности бизнеса. В большинстве случаев руководители жалуются на безынициативность своих подчиненных.

В ряде случаев руководители отмечали факты проявления недовольства со стороны сотрудников при объявлении им решений, которые, казалось бы, должны принести пользу всему коллективу и каждому сотруднику в отдельности. Несомненно, такое отношение к единолично принимаемым решениям – явление в достаточной мере распространенное при проведении любых организационных преобразований, демонстрирующее реакцию сопротивления изменениям. Однако нельзя не отметить тот факт, что по параметру «коллективизм» сотрудники исследуемых компаний имеют гораздо более высокий индекс, нежели их руководители, что означает их склонность к принятию групповых решений или, по крайней мере, ожидание того, чтобы руководители советовались с ними прежде чем принимать важные решения.

Нельзя не отметить, что предпочтение коллективистских ценностей имеет и другую сторону своего проявления. В ходе бесед большинство руководителей высказывало недовольство тем, что их подчиненные не стремятся к принятию индивидуальных решений, не желают нести персональную ответственность за допущенные ими ошибки. И, конечно же, немалое значение в жизнедеятельности коллективов имеет явление, которое, как известно, является одной из отличительных черт российского менталитета, а именно – т.н. «круговая порука». [3]

По многим параметрам культуры руководители и сотрудники исследуемых малых предприятий продемонстрировали сходство своих менталитетных установок, а также было отмечено близкое их значение в сопоставлении с общепринятыми показателями (показатели дистанции власти, избегания неопределенности, контекстуальности, отношения ко времени, краткосрочной/долгосрочной ориентации). Исследование показало

зависимость формирования двух блоков управления (организационной структуры и бизнес-процессов) от особенностей менталитета руководителей, а также то, что те элементы блоков организационного дизайна, которые формируются при влиянии этих общих особенностей национального менталитета, являются наиболее гармоничными с точки зрения создания условий для достижения целей предприятий.

В то же время выявлены существенные различия в отношении к принципам построения и функционирования компаний у руководителей и ожиданий от работы в коллективе сотрудников, обусловленные различными культурными предпочтениями (различия в параметрах коллективизм/индивидуализм, мужественность/женственность, ориентация на цель/личность, отношение к компании как к инструментальной или социальной организации). Те элементы блоков управления, которые формируются под влиянием культурных предпочтений руководителей, но не учитывают культурные особенности членов коллектива, оказались наименее эффективными с точки зрения достижения компаниями четкости функционирования и нацеленности на результаты. В наибольшей степени к ним относятся выстраивание организационной структуры, политика принятия управленческих решений, формирование информационных потоков.

## **2. Изменение организационного дизайна малых компаний при расширении деятельности и трудности перехода на следующий этап жизненного цикла**

Взяв за основу классификацию стадий жизненного цикла малого бизнеса, предложенную Черчил и Льюис [4], мы провели самостоятельное исследование изменений организационного дизайна российских малых предприятий при их переходе с одной стадии на другую.

Был проведен опрос руководителей 18 малых и средних предприятий. До начала опроса руководители компаний были ознакомлены с теориями жизненного цикла организаций (в ходе обучения на программе MBA), что позволило им самостоятельно определить фазу жизненного цикла своих компаний. 10 из рассмотренных компаний к настоящему времени достигли стадии «прорыва», 8 – стадии «ресурсной зрелости», и руководители всех компаний были озабочены дальнейшим ростом своих компаний (с чем и было в основном связано их желание получить дополнительные знания по развитию бизнеса на программах MBA). Все компании начинали свою деятельность с нулевой точки и прошли долгий путь до формирования устойчивого бизнеса.

Сведения были получены в ходе личных бесед с руководителями. До начала беседы руководителям было предложено заполнить таблицу по основным характеристикам организационного дизайна на различных стадиях развития их компаний, сопровождаемую разъяснениями по всем терминам, использованным в таблице, а также в письменной форме представить свои соображения относительно трудностей, с которыми они столкнулись в ходе развития их компаний. При личных беседах заполненные таблицы были в некоторых случаях откорректированы как в результате уточнений представленных данных, так и в результате получения дополнительной информации. Помимо этого, важной целью личных бесед было выявление значимости элементов организационного дизайна на различных фазах роста компаний и трудностей их изменения.

Организационный дизайн на стадии 1 - «Существование»: Результаты анкетирования и опроса

Организация с точки зрения характеристик организационного дизайна является «простой» - собственник компании занимается всеми задачами, связанными с ее функционированием, непосредственно контролирует работу подчиненных, которые должны обладать по крайней мере среднего уровня компетенциями, необходимыми для выполнения своих функций. Системы управления и формализация процессов являются либо минимальными, либо их нет вовсе. Стратегия компании - просто остаться в живых. Сотрудники мотивированы прежде всего ожиданием будущих доходов от деятельности фирмы. Что касается характеристик человеческих ресурсов и организационной культуры, то на первом этапе работы компании в ней работают чаще всего родственники и знакомые собственника, и в коллективе присутствует клановая (семейная) атмосфера.

Наиболее острым на данном этапе является вопрос о наличии достаточного количества денежных средств для того, чтобы закрепиться на рынке.

Что позволило компании перейти на стадию 2 – «Выживание» (факторы успеха)?

- Энтузиазм,
- Готовность рисковать,
- Наличие инноваций,
- Отсутствие формальных процедур,
- Совместное разрешение конфликтов,
- Командная работа,
- Правдивая информация о состоянии дел.

Что создавало трудности при переходе на стадию 2 – «Выживание»?

- Отсутствие профессионализма сотрудников,
- Отсутствие практики коллективного обсуждения вопросов.

Организационный дизайн на стадии 2 («Выживание»):

Дизайн организации по-прежнему простой. Увеличение количества сотрудников, которые могут быть мотивированы уже не возможностью получения будущих доходов, а установленными окладами и премиальными выплатами, требует создания функциональной организационной структуры, в которой должны быть определены линии подчиненности и отчетности. Поскольку компания уже закрепилась на рынке, требуется разработка и формализация некоторых необходимых для организации деятельности процессов, таких как процесс сбыта продукции и услуг или процесс взаимодействия с ключевыми клиентами (покупателями). Собственник компании по-прежнему находится в центре всех принимаемых решений, в особенности решений, связанных с планированием будущих денежных потоков.

Основные вопросы, встающие перед предпринимателями, следующие:

Может ли компания генерировать в краткосрочной перспективе достаточный поток денежных средств, чтобы достигнуть точки безубыточности и покрыть затраты на ремонт или замену основных фондов по мере их износа?

Может ли компания генерировать достаточный денежный поток, чтобы остаться в бизнесе и финансировать потребности своего роста до размера, который является достаточно большим, учитывая особенности отрасли и ниши на рынке, при этом получая экономическую отдачу от активов и трудовых затрат?

Что позволило компании перейти на стадию 3 – «Успех» (факторы успеха)?

- Рост производительности,
- Энтузиазм сотрудников,
- Привлечение нескольких профессионалов,
- Налаживание практики совместного обсуждения вопросов.

Что создавало трудности при переходе на стадию 3 – «Успех»?

- Возникновение зоны конфликтов между сотрудниками – старыми и новыми,
- Отсутствие формализованных процедур,
- Отсутствие системы обучения сотрудников,
- Отсутствие продуманной системы отчетности, четкой организационной структуры.

Организационный дизайн на стадии 3 («Успех»):

Компания выросла достаточно большой, что, в организационном плане требует, чтобы функциональные менеджеры взяли на себя все функциональные обязанности, ранее выполняемые собственником компании. Требования к профессионализму менеджеров возрастают, таким образом возможен и во многих случаях обязателен поиск профессионалов на рынке труда.

Продолжается разработка процессов и систем управления в областях финансового менеджмента, маркетинга и производства. Создаются операционные бюджеты, происходит формализация системы планирования. Организационная структура на данном этапе обретает все основные черты функциональной. Мотивация как менеджеров, так и всех сотрудников компании связана в первую очередь с возможностью получения стабильных доходов. В организационной культуре компании сохраняются черты клановости, однако она все в большей мере приобретает черты иерархической.

На данной подстадии собственнику бизнеса необходимо предпринимать усилия к тому, чтобы обеспечить условия для будущего развития организации. В отношении организационного дизайна это означает, что следует принимать решения по созданию организационной структуры в соответствии с требованиями того прообраза организации, который требуется для решения ее стратегических задач; организационная структура может оставаться функциональной, но при этом важно принимать решения по поиску и найму профессионалов, имеющих те компетенции, которые бы позволили им в будущем стать руководителями отдельных бизнес-единиц (в том случае, если создание бизнес-единиц предусматривается стратегией развития компании).

На этом этапе развития компании разрабатываются и внедряются системы управления финансами, маркетингом и производством, осуществляется планирование через использование операционных бюджетов. Сотрудники мотивированы получением стабильного дохода, тогда как руководители нацелены на рост доходов компании. Все возрастающая роль отводится стратегическому планированию.

Что позволило компании перейти на стадию 4 - «Прорыв» (факторы успеха)?

- Создание и налаживание работы четкой организационной структуры,
- Разработка формальных правил и процедур,
- Рост производительности.

Что создавало трудности при переходе на стадию 4 – «Прорыв»?

- Ослабление командной работы,

- Недостаточная проработка информационных потоков (прежде всего, горизонтальных),
- Увеличение конфликтности – конфликты часто требуют вмешательства руководства,
- Недостаточное внимание к вопросам повышения квалификации сотрудников,
- Отсутствие долговременных планов развития.

Организационный дизайн на стадии 4 («Прорыв»):

Данная стадия характеризуется развитием тенденций децентрализации управления, которое затрагивает в первую очередь управление производственными процессами и организацию сбыта продукции. Системы управления, нацеленные на обеспечение роста компании, становятся все более усовершенствованными. Осуществляется как оперативное, так и стратегическое планирование при активном привлечении специалистов. В числе важных задач – налаживание системы управления производственными запасами. Мотивационные схемы претерпевают изменения в зависимости от корректировки задач компании, часто включая в себя такой элемент, как участие в прибылях.

Организационная структура на этом этапе развития компании может оставаться функциональной (в случае производства ограниченного ассортимента продукции) или становиться дивизионной (при возникновении нескольких бизнес-единиц), при этом организационная культура начинает приобретать черты либо рыночной, либо адхократической в зависимости от характеристик рынка (или рынков), на которых работает компания.

Может ли собственник предприятия делегировать наемным менеджерам задачи повышения эффективности быстрорастущего и становящимся все более сложным предприятия? Будут ли эти усилия направлены на то, чтобы осуществить делегирование, сопровождающееся созданием системы контроля за выполнением задач, или это будет фактически означать сложение своих полномочий?

Достаточно ли средств, получаемых в результате функционирования компании, для того, чтобы обеспечить нужный рост компании, сколько финансовых средств необходимо привлечь со стороны (речь идет о соотношении собственного и заемного капитала)?

Что необходимо сделать для того, чтобы компания перешла на стадию 5 – «Ресурсная зрелость»?

Организационный дизайн на стадии 5 («Ресурсная зрелость»):

На этом этапе компания располагает достаточными кадровыми и финансовыми ресурсами для осуществления оперативного и стратегического планирования. Структура компании может быть как функциональной, так и дивизионной (в зависимости от объема и направлений деятельности). Процессы и системы управления в достаточной степени развиты, развиты системы бюджетирования, мотивации и управления по целям.

Организационная культура демонстрирует преобладание свойств либо рыночной, либо адхократической культур, при этом в большинстве случаев собственники компании выражают готовность сохранить те элементы клановой культуры, которые показали свою значимость и эффективность на более ранних этапах развития фирмы.

### **3. Оценка существующих систем управления предприятий малого и среднего бизнеса с учетом национальных характеристик рабочего коллектива и определение их эффективности (на основе данных социологического опроса)**

#### **3.1. Формирование блоков организационного дизайна в компаниях с национально однородным коллективом**

Основной задачей данного этапа исследования было выявление зависимости формирования и функционирования всех блоков организационного дизайна (организационной структуры, бизнес-процессов, системы мотивации, стиля руководства, лидерства, взаимоотношений между сотрудниками, организационной культуры) от особенностей российского менталитета руководителей (владельцев) малого и среднего бизнеса. Для решения данной задачи представлялось необходимым:

- Сделать выборку малых и средних предприятий, схожих по условиям функционирования (характер внешней среды - стабильная, изменчивая или турбулентная) и имеющих однородный национальный состав руководителей и сотрудников;
- Определить особенности менталитета руководителей и их предпочтения относительно всех блоков организационного дизайна компании.

Для надежности результатов исследования было важно, чтобы эти компании осуществляли свою деятельность в различных отраслях экономики.

Было опрошено 15 руководителей российских малых и средних предприятий с национально однородными коллективами, осуществляющих свою деятельность в различных областях: производство высокотехнологичной продукции, консалтинговый бизнес, здравоохранение, туризм, информационные технологии, оказание косметических

услуг, проектирование и строительство жилых комплексов, научные исследования и разработки, информационные услуги.

Исследование осуществлялось по методике Г.Хофстеде, кроме того, изучались параметры культуры, представляющие дополнительные характеристики культурного профиля, такие как отношение ко времени, к целям и личности, к организации как к инструментальной или социальной, контекстуальность общения руководителей с коллективом и пр.

Обобщенные результаты анализа представлены ниже.

*Культурный параметр – индивидуализм/коллективизм.*

Руководители исследованных компаний по результатам опроса демонстрируют достаточно высокую степень индивидуализма в своей деятельности – 86 по индексации Г.Хофстеде.

В результате этого предпочтительные блоки организационного дизайна их компаний имеют следующие характеристики:

Цели и задачи компаний определены весьма четко (70% опрошенных). В большинстве случаев компании стремятся следовать стратегии «разведчика», при этом предпринимая шаги к тому, чтобы использовать также стратегию «аналитика». Лишь 20% из компаний, попавших в выборку, следует стратегии «реагирующего».

Руководители стремятся к выстраиванию четкой иерархической структуры управления, в которой важные управленческие решения принимаются индивидуально, хотя и с учетом мнений и предложений сотрудников компании. Сотрудники обязаны нести персональную ответственность за выполняемую работу. Предлагаемые сотрудниками решения оцениваются с точки зрения производственной необходимости. Решения, принимаемые на общих собраниях, готовятся заранее. Бизнес-процессы в компаниях определяются исходя из задач компании.

Продвижение по карьерной лестнице связано с трудовыми достижениями сотрудника, с его способностью выполнять задачи организации, с результатами (часто финансовыми) его деятельности. В компаниях сотрудники ориентируются на личный успех (выстраивание рыночных взаимоотношений людей). Выполнение рабочих задач оказывается важнее, нежели выстраивание доверительных и близких отношений с коллегами.

Материальное стимулирование сотрудников не содержит элементов уравниловки, ориентировано на признание достоинств каждого сотрудника. Не очень большое

внимание уделяется разработке различных форм нематериального поощрения. В целом система вознаграждения не определяется «принадлежностью к группе», не связана с лояльностью к компании и коллективу и со сроком пребывания в должности.

Лидерство и стиль управления. В целом система управления ориентирована на личность, а не на коллектив сотрудников. Отношения начальник-работник строятся на рациональной основе. Во главу угла поставлены задачи компании и эффективные способы их решения.

Основная роль лидера в организации – создание условий для каждого члена коллектива для достижения индивидуальных успехов; при этом лидер не является «отцом семейства», т.е. не является лидером патерналистского толка и не считается в коллективе «своим».

Мало внимания руководители/собственники компаний уделяют созданию условий для командной работы, формированию благоприятной атмосферы.

Руководитель придерживается мнения о том, что для всех сотрудников следует установить общие универсальные правила работы. При этом цели компании ставятся выше личных взаимоотношений. Все руководители исследуемых компаний отмечали, что они благожелательно относятся к критическим замечаниям, высказываемым сотрудниками, а также к рассмотрению деловых и рационализаторских предложений, выдвигаемых членами коллектива.

#### *Культурный параметр – дистанция власти*

Руководители исследованных компаний по результатам опроса демонстрируют достаточно низкую степень дистанции власти – 42 по индексации Г.Хофстеде.

В результате этого предпочтительные блоки организационного дизайна их компаний имеют следующие характеристики:

Цели и задачи организации определены весьма четко, доведены до сведения сотрудников, однако подвержены частым изменениям в результате анализа воздействия на деятельность компании внешних условий.

Организационная структура является иерархической, однако возможны частые изменения структуры в зависимости от изменения задач организации; у руководителей компаний нет стремления создавать большое количество уровней управления и длинных цепочек управления. В результате ознакомления с мировым опытом создания успешных малых и средних предприятий руководители рассматриваемых компаний выказывают желание создания горизонтальных организаций, нацеленных на «самообучение».

Руководители малых и средних компаний ожидают, что сотрудники (подчиненные) не будут ожидать четких указаний относительно того, каким образом им выполнять необходимые операции. Бизнес-процессы в компаниях разрабатываются при участии сотрудников и с учетом их мнений о том, каким образом повысить их эффективность. Принятие решений об организации бизнес-процессов, таким образом, не осуществляется единолично руководителем компании, а существует некоторая децентрализация принятия решений.

Мотивационные схемы в компаниях содержат как материальные способы поощрения, так и моральные; при этом заработная плата различных сотрудников определяется исходя из личных качеств и результатов деятельности; ее размеры зависят от средних по отрасли размеров заработной платы подобных специалистов. Нет «уровнировки», равно как и нет больших разрывов между материальным поощрением передовых работников и работников, показывающих «средние» результаты деятельности. Статус в организации и наличие власти не являются основными мотивационными факторами для сотрудников.

Лидеры придерживаются демократического стиля управления, их ценят в коллективе за личные таланты и способности, профессиональные качества. Основная цель руководителя – распоряжаться ресурсами организации наиболее эффективным способом.

Что касается организационной культуры и взаимоотношений людей в компании, то культура остается клановой с элементами иерархической и адхократической (в зависимости от отрасли деятельности). Руководители стремятся к тому, чтобы не допускать неравенства в коллективе как в формальных, так и в неформальных отношениях, препятствуют распространению и утверждению привилегий.

*Культурный параметр – мужественность/женственность*

Результаты опроса руководителей исследованных компаний показали, что индекс мужественности у них достаточно высок – 67 по индексации Г.Хофстеде.

Показатель этого параметра культуры также оказывает существенное влияние на создание системы управления в компаниях (блоков организационного дизайна).

Влияние показателя данного культурного параметра на цели и задачи, которые ставят перед собой руководители компаний, проявляется в том, что стратегическая направленность организации весьма четко определена, однако часто не доводится до сведения сотрудников, поскольку коллектив компаний рассматривается руководителем как некий инструмент для достижения своих личных целей.

Руководители проявляют склонность к созданию и поддержанию гладкого функционирования иерархической структуры управления, в то же время они не склонны создавать большое количество уровней управления и длинных цепочек принятия решений.

Организация операционных и бизнес-процессов в компаниях строится на принципах четкого определения места и роли каждого из участников процесса с главенствующей ролью руководителя (или менеджера проекта). Не распространена практика советоваться с подчиненными при принятии важных решений; руководители организаций считают, что вся ответственность за управленческими решениями лежит на них, они несут персональную ответственность за верные или неверные решения. При этом все основные решения принимаются не на основе интуиции, но с помощью расчетов.

Основным показателем успеха в подобных компаниях является продвижение по карьерной лестнице и получение материального благополучия. Сотрудники в компании нацелены прежде всего на материальное вознаграждение. Стиль руководства компанией поощряет достижение материальных результатов деятельности сотрудников.

В компаниях, руководители которых демонстрируют высокий показатель мужественности, разрешение конфликтов между сотрудниками осуществляется преимущественно силовыми методами, методами, предусматривающими вмешательство непосредственных или вышестоящих начальников в разрешение ситуации, разрешение через поиск компромиссов и ведения переговоров не получают большого распространения.

Стиль управления в наибольшей степени ориентирован на достижение организационных целей, возможно, даже в ущерб созданию благоприятного морального климата в коллективе.

Акцент на взаимоотношениях сотрудников делается на состязательности, соревновательности, достижении высоких результатов.

В организации ценятся активность, энергичность, проявление способностей к предпринимательству.

Приверженность риску, к осуществлению рискованных действий для достижения целей компании и для поиска новых возможностей на рынке считается приемлемым и поощряется руководством компании.

*Культурный параметр – избегание неопределенности*

Результаты опроса руководителей исследованных компаний показали, что индекс избегания неопределенности у них достаточно высок – 78 по индексации Г.Хофстеде.

Высокая степень избегания неопределенности, присущая руководителям российских малых и средних предприятий, приводит к стремлению руководителей детально разработать стратегические цели и определить тактические задачи, что не всегда удается в условиях быстро меняющихся условиях рынка.

Недостаточно определенные стратегические цели компенсируются стремлением четкого распределения функций в организационных структурах, созданием правил и предписаний, должностных инструкций, которые компенсируют отсутствие четкой направленности действий.

Должностные инструкции, правила и предписания создаются также для того, чтобы избежать нежелательных рисков деятельности. С этим же связано то, что руководители организаций стремятся к созданию стандартов работы в различных профессиональных областях и внедрению формализации процессов. Строгий контроль за соблюдением правил и наказание за их нарушения является обычной практикой.

Избегание неопределенности также способствует тому, что в организациях ценится большая специализация деятельности сотрудников, члены коллектива оцениваются по уровню их образования и компетенции.

Важнейшим мотивационным фактором для сотрудников организации является гарантия занятости и своевременной оплаты труда.

Роль лидера проявляется прежде всего в тех функциях, которые считаются классическими, а именно в планировании, организации, координации и контроле.

Лидер (руководитель организации) считает наиболее важным для управления своими сотрудниками устранение двусмысленности в служебных отношениях, при этом стремится к тому, чтобы эти служебные отношения носили формальный характер.

#### *Культурный параметр – конфуцианский динамизм*

Опрос руководителей исследуемых компаний показал, что индекс конфуцианского динамизма по методике Г.Хофстеде у них выше среднего – 68.

На отношение к разработке стратегических ориентиров, как и на формирование организационной структуры, данный параметр культуры не оказывает большого влияния.

В то же время он влияет на склонность руководителей к осуществлению планирования деятельности своих компаний на несколько лет вперед, руководители осознают важность долгосрочного планирования.

Руководители ожидают, что сотрудники компаний будут отдавать все свои силы для того, чтобы компания достигла успеха, не придавая большого значения наличию у них свободного времени. Кроме того, ожидается, что сотрудники должны планировать свою карьеру, рассчитывая шаги по продвижению по службе.

Весьма высокий индекс конфуцианского динамизма также приводит к тому, что руководители компаний нацелены на выращивание специалистов в своей компании, предпочитают не брать профессионалов на рынке, но разрабатывают программы и способы повышения квалификации для тех сотрудников, которые проявляют склонность и способности к карьерному росту. Если работники не справляются со своими обязанностями, руководители скорее предпочтут найти причину этого, предложат возможности устранения этой причины через обучение и наставничество.

Что касается изменений в блоках организационного дизайна (включая блок «организационная культура»), то руководители, имеющие долгосрочную направленность в своей деятельности, склонны проявлять готовность к переменам, демонстрируя отсутствие сопротивления переменам.

#### *Культурный параметр – сдержанность/распушенность*

Результаты опроса руководителей исследованных компаний показали, что индекс сдержанности (по Минкову) у них достаточно высок – 79.

Влияние этого культурного параметра сказывается прежде всего на организации процессов в компании и на требованиях к сотрудникам. Следует отметить, что руководители организаций, имеющих достаточно высокий показатель «сдержанности» ожидают от своих подчиненных проявления таких черт характера, как послушание, трудолюбие, ответственности, независимости в принятии решений. При этом лидеры стремятся к регламентации всех аспектов деятельности своих подчиненных.

В системе основных ценностей организационной культуры существует положение о том, что работа является первичной по отношению к личным отношениям, семье и отдыху.

#### *Культурный параметр – отношение ко времени*

В ходе исследования использовался тест на отношение руководителей российских малых и средних предприятий ко времени [5].

В результате анализа результатов теста, руководители/собственники малых и средних предприятий показали склонность к моноактивному отношению ко времени.

На формировании блоков организационного дизайна это сказывается следующим образом. При формировании и реализации стратегии руководители компаний демонстрируют приоритет целей, уделяя меньшее внимание выстраиванию взаимоотношений между сотрудниками компании и менеджерами.

Организационная структура: иерархическое построение организации является гарантией того, что все задачи компании будут выполнены должным образом.

Бизнес-процессы: если нарушается график работ, то руководитель считает это проявлением непрофессионализма. Большое внимание уделяется тщательному планированию проектов с разработкой детальных процедур выполнения тех или иных операций. Серьезное внимание руководители компаний уделяют получению четкой и конкретной информации о том, какие сложности и препятствия существуют на пути осуществления намеченных проектов.

Если проекты требуют организации командной работы, то она строится на принципах равенства членов команд.

Мотивация персонала осуществляется в основном материальной заинтересованностью, повышением уровня доходов сотрудников, а также предоставлением им возможности карьерного роста.

Лидер организации, а также менеджеры на ключевых позициях в организации, занимаются решением управленческих вопросов последовательно.

Во взаимоотношениях сотрудников организации ценятся точность предоставления информации и пунктуальность выполнения регламентов осуществления рабочих процессов. Характер коммуникаций не определяется позициями сотрудников в иерархической структуре управления. Приоритет отдается выполнению задач организации, а не личным взаимоотношениям и связям.

Организационная культура содержит положение о том, что между профессиональной (рабочей) жизнью и личной жизнью существует четкая граница, которую нельзя пересекать ни в коем случае.

*Культурный параметр – ориентация на статус или на достижения*

Результаты опроса руководителей исследованных компаний показали, что они ориентируются при выстраивании отношений со своими подчиненными прежде всего на достижения в работе, на получение значимых результатов, нежели на их статусные характеристики.

В связи с этим повышается значимость постановки стратегических и тактических целей, на которые должны ориентироваться сотрудники компании. Достижение этих целей, по мнению руководителей предприятий, требует налаживания в организации не только иерархических цепочек управления, но и горизонтальных связей, которые должны способствовать объединению усилий сотрудников различных функциональных направлений.

В компаниях большое внимание уделяется организации командной работы, причем предполагается, что члены рабочих команд должны обладать равными правами и нести коллективную ответственность за полученные результаты деятельности, т.е. в большинстве случаев командная работа не строится на основе неформальной иерархии. Менеджеры, возглавляющие рабочую команду, подчеркивают важность получения результатов вне зависимости от того, какое место занимает тот или иной член команды в организации.

Система стимулирования в рассмотренных компаниях ориентирована в основном на материальные вознаграждения, которые связываются с достижением необходимых результатов производственной деятельности.

Руководители рассмотренных компаний не стремятся к тому, чтобы подчеркивать свой статус дополнительными атрибутами и знаками социального внимания (наличие научных степеней, членство в различных научных организациях, грамоты от органов власти, почетные знаки и пр.).

Организационная культура тяготеет к адхократической с элементами рыночной.

*Культурный параметр – контекстуальность*

Опрос руководителей предприятий данной выборки показал, что при общении со своими коллегами и подчиненными они используют в основном высококонтекстуальный стиль передачи информации.

Данный культурный параметр также оказывает некоторое влияние на формирование блоков организационного дизайна.

Предполагается, что сотрудники должны хорошо понимать цели и задачи компании и, наряду с выполнением поставленных задач проявлять инициативу для того, чтобы эти задачи были выполнены с наибольшей эффективностью. Кроме того, от сотрудников ожидают поиска новых возможностей для укрепления компании на рынке, новых решений технологического плана, внесения различного рода рационализаторских предложений.

В связи с высокой контекстуальностью общения с сотрудниками руководители нацелены на предоставлении информации об общих задачах организации, не считая необходимым разрабатывать и утверждать подробные регламенты и правила выполнения тех или иных производственных операций. Возрастает ценность сотрудников, обладающих способностью к применению творческих подходов к осуществлению операций, к поиску новых решений для достижения поставленных целей.

В сочетании с высоким индексом такого культурного параметра, как ориентация на достижения (в противоположность ориентации на статус) возрастает значимость выстраивания личных взаимоотношений между руководителем компании и сотрудниками, которые им высоко ценятся.

Организационная культура тяготеет к адхократической с элементами рыночной.

*Культурный параметр – эмоциональность и нейтральность*

Руководители российских малых и средних компаний, представленных в выборке, считают, что их стиль общения с сотрудниками больше тяготеет к эмоциональному, нежели к нейтральному. Выявить влияние этого культурного фактора на формирование блоков организационного дизайна весьма сложно, тем не менее, следует отметить, что при объявлении благодарностей и при вынесении порицания руководители считают важным проявление своих эмоций (система стимулирования). Кроме того, организационная культура в рассмотренных компаниях допускает открытое выражение недовольства и открытое выражение претензий сотрудников друг к другу.

*Культурный параметр – ориентация на цель/ориентация на личность*

Опрос руководителей российских малых и средних предприятий данной выборки показал, что данный параметр имеет нейтральное значение по отношению к формированию блоков организационного дизайна. Руководители компаний затруднялись ответить на вопрос о том, что для них является наиболее важным – цели компании или отношения с людьми, которые помогают достичь этих целей.

Тем не менее были выявлены следующие особенности организационного дизайна, которые напрямую связаны с этим культурным параметром.

Ключевые посты в организационной структуре занимают как «проверенные» и лояльные сотрудники (ориентация на личность), так и профессионалы (ориентация на цель).

Организация поиска новых сотрудников осуществляется как с помощью рекрутинговых компаний, по резюме или тестам (ориентация на цель), так и с помощью

личных связей руководителей компаний, через знакомых и друзей (ориентация на личность). Подбор кадров возможен как при использовании соображений лояльности и преданности сотрудника компании (ориентация на личность), так и из соображений профессиональной ценности сотрудника (ориентация на цель).

Система мотивации включает в себя как оценку людей по тому, чего они добились на работе и их профессионализма при выполнении трудовых операций, при этом ценятся такие качества, как трудолюбие и усердность в работе (ориентация на цель), так и оценку их личностных качеств - душевность, доброта, желание помочь другим и пр. (ориентация на личность).

Лидеры и руководители организаций оценивают людей, принимая во внимание их лояльность организации и лично лидеру (ориентация на личность).

Организационная культура в рассмотренных компаниях также предполагает двойственность стандартов отношений между людьми. С одной стороны, преобладают деловые отношения с коллегами (ориентация на цель), с другой же стороны часто взаимоотношения сотрудников перерастают в неформальные формы общения (ориентация на личность).

*Культурный параметр – господство универсальных истин/господство конкретных истин*

Особенностью руководителей рассматриваемых предприятий является то, что они в своем большинстве являются сторонниками приверженности к конкретным истинам, к использованию ситуационного подхода при оценке результатов деятельности своих сотрудников.

В результате этого формальная организационная структура в ряде случаев не отражает реальную систему подчиненности и отчетности. Реальная структура выстраивается и трансформируется таким образом, чтобы соответствовать меняющимся задачам, стоящим перед компанией.

Господство конкретных истин также оказывает свое влияние на осуществление бизнес-процессов в рассмотренных организациях. Организационные процессы в ряде случаев формализованы, однако их выполнение не является строго регламентированным, находится в зависимости от стечения обстоятельств и меняющихся ситуаций.

В системе стимулирования допускается возможность применение поощрений и наказаний вне зависимости от того, насколько работник следовал при выполнении

заданий официальным предписаниям и разработанным инструкциям, а в зависимости от сложившихся обстоятельств.

Лидеры в организации склонны оценивать своих сотрудников в зависимости от того, как сотрудники меняют свое поведение и способы выполнения задач компании в зависимости от конкретных обстоятельств.

Организационная культура в рассмотренных компаниях допускает изменения взаимоотношений сотрудников в результате изменения обстоятельств, влияющих на деятельность компании.

#### *Культурный параметр – контроль над внешней средой*

Результаты опроса руководителей исследованных компаний показали, что они прилагают большие усилия для того, чтобы контролировать условия, в которых осуществляется деятельность компаний, проводить постоянный мониторинг факторов внешней среды.

В результате этого они проявляют склонность к формализации организационной структуры, регламентации деятельности своих сотрудников, созданию системы мониторинга окружающей среды.

В стиле руководства есть стремление использовать авторитарность управления, в то же время наблюдается склонность руководителей к выстраиванию доверительных отношений с теми сотрудниками (равно как и с контрагентами), которые могут предоставлять достоверную информацию о том, какие изменения происходят во внешней среде компании.

Поскольку у руководителей есть представление о том, что сплоченность рабочего коллектива может усилить контроль над внешней средой, то этому аспекту организационной культуры уделяется достаточно большое внимание.

### **3.2. Поведенческая тактика руководителя национально однородного коллектива**

Поведенческая тактика руководителей малых и средних предприятий, как показали результаты исследования, находится в прямой зависимости от значений культурных параметров руководителей, выявленных в ходе опросов.

Руководители исследованных предприятий продемонстрировали высокую степень индивидуализма (индекс – 86).

Вследствие этого руководители считают важным, чтобы сотрудники проявляли свою самостоятельность и инициативность.

Также для них оказалось весьма важным выслушивать критические замечания и деловые предложения со стороны членов коллектива. Критические замечания возможны не только по отношению к коллегам, но также и в адрес руководителя. Отношение к критическим замечаниям благожелательное; они рассматриваются и обсуждаются, в результате чего возможны положительные изменения в деятельности компании.

Руководители рассмотренных предприятий отмечали тот факт, что при найме новых сотрудников они обращают внимание не на те характеристики, которые соискателю дали другие сотрудники или друзья, но на профессиональные качества, подтвержденные соответствующими документами.

Руководители ожидают, что каждый сотрудник их компании будет ориентироваться на свой личный успех и на продвижение по карьерной лестнице.

Высокий индекс индивидуализма также способствует тому, что в рассматриваемых компаниях утверждаются правила и предписания, универсальные для всех членов коллектива, устанавливаются стандарты поведения и этические стандарты, которым необходимо следовать всем без исключения.

Система рабочей мотивации и целеполагания в рассматриваемых компаниях также показала свою зависимость от высокой степени индивидуализма, присущей их руководителям. Во главу угла руководители ставят достижение определенных стратегических и тактических целей и задач, чему должны подчиняться личные отношения в коллективе, в группе или в команде. Отношение между начальников и подчиненными имеют ролевую окраску, определяются необходимостью решить вопросы, связанные с достижением поставленных целей и ориентированных на получение конечного результата. Поскольку данный показатель находится в сочетании с довольно высоким показателем мужественности, то в рассмотренных компаниях не наблюдается придание большой значимости руководителями выстраиванию и поддержанию доброжелательных отношений между коллегами и членами коллектива.

Хотя руководители рассматриваемых предприятий осознают значимость совместных мероприятий для поддержания общего командного духа коллектива, они не придают проведению таких мероприятий слишком большого значения, полагая, что сотрудники сами могут организовать празднование дней рождения, выезды на природу и пр. Самым существенным для успеха предприятия руководители считают не организацию слаженной работы коллектива, а усилия профессионалов, которые работают под их руководством.

По этой же причине руководители рассмотренных предприятий не считают крайне важным способствовать налаживанию дружеских отношений между членами рабочих команд. То же касается и вопроса создания корпоративных этических правил и корпоративных традиций.

Руководители компаний, проявляющие высокую степень индивидуализма в своей управленческой деятельности, обычно придерживаются низкоконтекстуального стиля общения. В то же время руководителям исследованных предприятий скорее присущ высококонтекстуальный стиль, что обусловлено, вероятно, их национальной принадлежностью.

Для того чтобы работать в компании, считают руководители, нужно обладать высокой степенью профессионализма. Профессионализм и личный производственный опыт ценится выше, нежели проявление лояльности к компании и к руководителю этой компании. Поэтому преследование личных интересов руководители считают очень важным; это, по их мнению, должно способствовать успеху фирмы в целом. Если новый сотрудник не разделяет ценности коллектива компании, он, тем не менее, пользуется уважением со стороны руководства в том случае, если понимает и поддерживает стратегические цели предприятия, вносит свой вклад в достижение общих целей.

Считается, что карьерное продвижение тесно связано с креативностью и инновационностью сотрудников. Отличные производственные показатели и проявление инициативы ценятся вне зависимости от того, насколько налажены отношения с людьми, занимающими ключевые позиции в фирме, а также в коллективе.

Руководители исследуемых предприятий признают тот факт, что российская деловая культура содержит в себе положения о наличии определенных правил и традиций в сфере принятия управленческих решений, что управленческие решения не могут быть приняты быстро и в индивидуальном порядке. Однако высокая степень индивидуализма руководителей обследованных предприятий не позволяет им затягивать с принятием решений, полагаясь на коллективную их выработку; долгие согласования не являются средством для того, чтобы распределить ответственность между сотрудниками при решении тех или иных вопросов. Принятые руководством решения оцениваются прежде всего с точки зрения производственной необходимости, а не с точки зрения усиления или ослабления позиций отдельных сотрудников, групп, команд или коллектива в целом.

В кризисных ситуациях, как отмечают руководители обследованных компаний, основные решения остаются за ними. В таких ситуациях невозможно ожидать, что

коллектив проявит сплоченность и продемонстрирует готовность к действиям, которые могут привести к потере личной выгоды. Трудно ожидать, как отмечали руководители обследуемых предприятий, что в коллективе появятся люди, которые будут готовы взять на себя ответственность за совершение действий, часто рискованных, по выводу компании из кризисного состояния.

Руководители исследованных компаний отдают себе отчет в том, что они должны соответствовать тем представлениям о лидере, которые присущи членам их коллективов. Они проявляют (или готовы проявлять) следующие качества лидера:

- Автократический стиль управления с элементами патерналистского (что обусловлено малым размером предприятий),
- Демонстрация силы и воли руководителя,
- Стиль лидерства, подразумевающий, что лидер является главным действующим лицом в данной компании.

Лидерство в данном случае не подразумевает того, что руководители играют роль отцов семейства или добрых и справедливых хозяев, но являются образцом сильного и волевого руководителя коллектива. В этом случае компания может на протяжении длительных периодов показывать хорошие производственные показатели и быть конкурентоспособной с компаниями, которые привержены культуре коллективистского типа.

В результате исследования компаний данной выборки были выявлены некоторые особенности в системе стимулирования труда. Стимулирование основано на признании профессиональных качеств сотрудников и их заслуг в выполнении задач, стоящих перед компанией. Возможно и даже желательно, по мнению руководителей компаний, исключение любых элементов уравнилельной системы оплаты труда. Также возможно неравенство в распределении материальных благ. Материальное стимулирование, по мнению руководителей компаний, тем не менее должно сопровождаться высокой моральной оценкой лидера, выказываемой прилюдно, поддержанной и разделяемой всем коллективом.

Поэтому руководители исследуемых компаний уделяют большое внимание предоставлению членам коллектива знаков морального поощрения, включающих в себя создание досок почета, поощрительных знаков внимания, включая почетные грамоты и вымпелы за отличные результаты работы.

Достаточно низкий показатель дистанции власти (индекс – 42), выявленный у руководителей обследованных предприятий, приводит к тому, что, в сочетании с высоким уровнем индивидуализма руководители компаний не склонны рассматривать иерархию управления как единственно возможный принцип построения организационной структуры, предпочитая отношение к иерархической структуре как к временному неравенству ролей сотрудников, необходимому на данном этапе развития организации.

Руководители предпочитают, чтобы формы обращения к ним были не слишком официальными, чтобы подчиненные видели в них демократов, наделенных возможностями и ресурсами, которые могут пойти на благо всех работающих в данной компании.

Такое восприятие ролевого неравенства, которое носит временный характер, подразумевает, что отношения начальник-подчиненный имеют особые черты. В этом случае руководитель компании стремится к установлению таких взаимоотношений с сотрудниками, которые подразумевают наличие доверия и взаимопонимания.

Показатель культурного параметра «мужественность» (индекс - 67) оказался достаточно высок для руководителей исследуемых предприятий. Руководители компаний отмечали, что для них работа является более важной, нежели выполнение домашних обязанностей (и того же они ожидали от своих подчиненных). Они полагают, что сотрудники их компаний ожидают от них некоторой жесткости в принятии решений, быстроты и проявлению силы, масштабности подходов к управлению бизнесом.

Кроме этого, руководители компаний считают, что материальное благополучие сотрудников должно быть основным показателем их успешной деятельности; сотрудники должны демонстрировать свою амбициозность, соревновательность и решительность в процессе разрешения важных вопросов, то, что работа является для них самым важным фактором их жизнедеятельности.

Что касается способов разрешения конфликтов, которые возникают между сотрудниками, то наилучшим способом их разрешения руководители исследованных предприятий считают «силовой» метод, а именно вмешательство руководителя с оценкой действий конфликтующих сторон и вынесение вердикта с указанием того, каким образом должно быть разрешено противоречие, возникшее между конфликтующими сторонами.

Индекс избегания неопределенности в поведении руководителей исследованных предприятий достаточно высок – 78. Это, вероятно, является одной из причин того, что руководители склонны к детальному определению функциональных обязанностей своих

подчиненных и к широкому нормотворчеству – установлению стандартов, разработки инструкций и положений и т.д. В случае нарушения правил и инструкций предусмотрены соответствующие меры наказания.

В то же время руководители отдают себе отчет в том, что излишнее количество стандартов и формальных положений может привести к тому, что работники перестанут проявлять инициативу и выдвигать конструктивные предложения по улучшению деятельности предприятия; поэтому у руководителей есть желание свести количество регламентов и стандартов к минимуму.

Руководители исследованных предприятий продемонстрировали достаточно высокий уровень культурного параметра «конфуцианский динамизм» - 68. По результатам бесед с руководителями оказалось возможным выявить некоторые из их предпочтений в организации своей профессиональной деятельности, так или иначе связанных с уровнем данного культурного параметра, а именно:

- Признание возможности существования нескольких верных точек зрения одновременно, возможности множественной истины при наличии различных ситуаций,
- Признание возможности изменения системы ценностей в зависимости от изменений ситуаций,
- Признание необходимости долгосрочной ориентации при планировании деятельности своей компании,
- Готовность рассматривать инвестиционные проекты, которые могут принести выгоду в далеком будущем,
- Готовность к осуществлению организационных изменений при изменении условий существования компании,
- Готовность осуществлять инвестиции в долгосрочные проекты за счет откладывания сегодняшних трат.

В ходе исследования было выявлено преимущественно моноактивное отношение ко времени у руководителей рассмотренных предприятий.

По результатам анкетирования и опросов руководителей предприятий выяснилось, что они считают важным для развития бизнеса разработку миссии и стратегии, постановку долгосрочных целей, предполагая, что можно с той или иной степенью точности предвидеть будущее бизнеса.

Также высказывались предположения о том, что движение к цели можно разбить на определенные отрезки времени, можно определить необходимые ресурсы для достижения целей предприятия.

Руководители в большей степени склонны осуществлять свои действия последовательно, стараясь не заниматься многими делами одновременно и сконцентрироваться на самых важных из них.

Время, по их представлению, имеет наиважнейшую ценность для управления предприятием; с помощью управлением своим временем и временем своих сотрудников можно поддержать порядок в организации, не допустить излишней растраты материальных, финансовых и человеческих ресурсов, т.е. такому ресурсу, как время приписывается вещественная стоимость.

Также монохронное восприятие времени способствует тому, что руководители стремятся соблюдать все договоренности, как с партнерами и контрагентами, так и с членами своих коллективов.

Большое значение в коллективах этих организаций имеет пунктуальность при выполнении своих обязанностей и соблюдении договоренностей.

В то же время руководители рассмотренных предприятий не склонны к выстраиванию и поддержанию долгосрочных межличностных отношений с членами своих коллективов, ориентируясь в своей деятельности скорее на выполнение задач, стоящих перед компанией, нежели на достижение благоприятного морального климата в коллективе.

В целом система управления в этих компаниях ориентирована не на группу или коллектив в целом, но на личность.

### **3.3. Формирование блоков организационного дизайна в компаниях с национально разнородным коллективом**

Основной задачей исследования было выявление зависимости формирования и функционирования всех блоков организационного дизайна (организационной структуры, бизнес-процессов, системы мотивации, стиля руководства, лидерства, взаимоотношений между сотрудниками, организационной культуры) от особенностей российского менталитета руководителей (владельцев) малого и среднего бизнеса.

Было опрошено 14 руководителей российских малых и средних предприятий с национально разнородными коллективами, осуществляющих свою деятельность в различных областях: транспорт, строительство, промышленность, торговля и

общественное питание, сельское хозяйство, здравоохранение. В составе коллективов рассмотренных предприятий были сотрудники различных национальностей: русские, украинцы, армяне, татары, таджики, азербайджанцы. Во главе 80% изучаемых предприятий были русские.

Исследование осуществлялось по методике Г.Хофстеде [16] (приложение Б), кроме того, изучались параметры культуры, представляющие дополнительные характеристики культурного профиля, такие как отношение ко времени, к целям и личности, к организации как к инструментальной или социальной, контекстуальность общения руководителей с коллективом и пр.

Обобщенные результаты:

*Культурный параметр – индивидуализм/коллективизм.*

Руководители исследованных компаний по результатам опроса демонстрируют достаточно высокую степень коллективизма в своей деятельности – 72 по индексации Г.Хофстеде.

В результате этого блоки организационного дизайна, формируемые в их компаниях, имеют следующие характеристики:

Цели и задачи компаний определены не очень четко (60% опрошенных). В большинстве случаев компании стремятся следовать стратегии «реагирующего», при этом предпринимая шаги к тому, чтобы использовать также стратегию «аналитика». Лишь 10% из компаний, попавших в выборку, следует стратегии «разведчика».

Руководители не стремятся к выстраиванию четкой иерархической структуры управления, в которой важные управленческие решения принимаются индивидуально, предпочитая ситуационный подход в зависимости от складывающихся обстоятельств, склонны учитывать мнения и предложения сотрудников компании. Сотрудники в большинстве рассмотренных компаний несут как персональную ответственность за выполняемую работу, так и коллективную ответственность. Предлагаемые сотрудниками решения оцениваются с точки зрения производственной необходимости. Хотя решения, принимаемые на общих собраниях, готовятся заранее, но они могут подлежать пересмотру в результате проведения дискуссий и мозговых штурмов.

Бизнес-процессы в компаниях разрабатываются с учетом мнений и предложений сотрудников.

Предлагаемые решения оцениваются не столько с точки зрения производственной необходимости, сколько с позиций усиления или ослабления влияния в организации той

или иной группы сотрудников, команды, коллектива. Отдается предпочтение групповому обсуждению задач и поиску возможных решений, решения принимаются на основе консенсуса.

Оценка работы сотрудников производится при учете их принадлежности к той или иной рабочей группы. Выстраивание доверительных отношений часто оказывается важнее, нежели результативное выполнение рабочих задач.

Материальное стимулирование содержит элементы уравниловки, очень важна при этом оценка работы сотрудников лидером. Очень большое значение имеют различные формы морального поощрения. Мотивация сотрудников во многом определяется чувством сопричастности к компании и ее деятельности, к коллективу в целом.

В целом система управления ориентирована на создание сплоченного коллектива, способного к слаженной работе, а не на формирование и развитие личностей. Отношения между руководителем и сотрудниками строятся на основе взаимопонимания, а не расчета.

Лидеры/руководители в рассматриваемых компаниях обладают следующими чертами:

- Стиль управления лидеров является в большой мере патерналистским,
- Лидеры обладают сильным и волевым характером,
- Лидеры стремятся к тому, чтобы считаться в коллективе «своими», не проявлять ярко выраженной авторитарности управления.

Лидеры воспринимаются коллективом как своего рода «отцы семейства» или как добрые и справедливые хозяева, которые непрестанно заботятся о деле и о сотрудниках.

Большое внимание лидеры уделяют созданию благоприятных условий командной работы, поддерживающей атмосферы и разделяемой всеми сотрудниками корпоративной культуры.

Организационная культура в рассматриваемых компаниях тяготеет к клановому типу. Конечно, в условиях влияния внешних факторов различных отраслей хозяйствования, необходимо поддерживать формализацию взаимоотношений между сотрудниками, однако, многие работники относятся к компании как к большой семье.

Корпоративная культура предполагает возможность откровенных критических замечаний со стороны сотрудников к начальству и к коллегам. Принимается тезис о конкретности ситуаций и отсутствии универсальности правил для всех сотрудников. Стандарты поведения работников могут меняться в зависимости от обстоятельств.

Отношение между людьми нередко оказываются выше значимости цели их взаимодействия; выстраивание доверительных и дружеских отношений ценится выше, нежели выполнение рабочих задач. Не поощряется независимость в действиях и суждениях, проявление конкуренции между сотрудниками внутри организации.

Таким образом, в целом система управления ориентирована не на личность, а на коллектив сотрудников. Много внимания руководители/собственники компаний уделяют созданию условий для командной работы, для сплочения коллектива, формированию благоприятной рабочей атмосферы.

#### *Культурный параметр – дистанция власти*

Руководители исследованных компаний по результатам опроса демонстрируют достаточно высокую степень дистанции власти – 74 по индексации Г.Хофстеде.

В результате этого предпочтительные блоки организационного дизайна их компаний имеют следующие характеристики:

Цели и задачи организации определены весьма четко, однако часто не доводятся до сведения сотрудников, подвержены частым изменениям в результате анализа воздействия на деятельность компании внешних условий.

Организационная структура является иерархической, функциональной, однако возможны частые изменения структуры в зависимости от изменения задач организации; у руководителей компаний нет стремления создавать большое количество уровней управления и длинных цепочек управления, они предпочитают делать акцент на создании условий для успешной командной работы.

Руководители малых и средних компаний ожидают, что сотрудники (подчиненные) будут ожидать четких указаний относительно того, каким образом им выполнять необходимые операции. Хотя бизнес-процессы в компаниях разрабатываются при участии сотрудников и с учетом их мнений о том, каким образом повысить их эффективность, окончательные решения по поводу их организации принимаются руководством компаний и не подлежат обсуждению или изменению. Принятие решений об организации бизнес-процессов, таким образом, осуществляется единолично руководителем компании, нет децентрализации принятия решений.

Мотивационные схемы в компаниях содержат как материальные способы поощрения, так и моральные; при этом заработная плата различных сотрудников определяется исходя из личных качеств и результатов деятельности; ее размеры могут быть совершенно различны для разных сотрудников в зависимости от личных

предпочтений руководителя, что воспринимается сотрудниками как нормальное явление. Нет «уравниловки», существуют большие разрывы между материальным поощрением передовых работников и работников, показывающих «средние» результаты деятельности. Статус в организации и наличие власти являются основными мотивационными факторами для сотрудников.

Лидеры придерживаются авторитарного и патерналистского стиля управления, их ценят в коллективе за личные таланты и способности, за то, что они проявляют такие качества, как великодушие и доброжелательность. Основная цель руководителя – выполнять роль отца семейства.

Что касается организационной культуры и взаимоотношений людей в компании, то культура остается клановой с элементами иерархической (в зависимости от отрасли деятельности). Руководители стремятся к тому, чтобы сотрудники проявляли уважительное отношение к статусам и должностям; при этом допускается сохранение неравенства как в формальных, так и в неформальных отношениях. Предпочтительно для сотрудников не выражать открыто свое несогласие с мнением начальства, не высказывать критические замечания в отношении деятельности своих коллег. Весьма распространена практика получения привилегий от начальства.

*Культурный параметр – мужественность/женственность*

Результаты опроса руководителей исследованных компаний показали, что индекс женственности у них достаточно высок – 59 по индексации Г.Хофстеде.

Показатель этого параметра культуры также оказывает существенное влияние на создание системы управления в компаниях (блоков организационного дизайна).

Влияние показателя данного культурного параметра на цели и задачи, которые ставят перед собой руководители компаний, проявляется в том, что стратегическая направленность организации не вполне четко определена, и часто не доводится до сведения сотрудников, поскольку коллектив компаний является «семьей», о которой должен заботиться руководитель, не видя в коллективе источника возможностей для разработки стратегической линии компании.

Руководители стремятся к тому, чтобы в компании была создана такая структура управления, которая бы характеризовалась гладким функционированием.

Организация операционных и бизнес-процессов в компаниях строится на принципах возможного участия всех подчиненных в организации процессов. Распространена практика советоваться с подчиненными при принятии решений об

организации производственных процессов; часто руководители принимают решения на основе интуиции, а не на основе расчета. Руководители считают, что они разделяют ответственность за принятие решений со своими подчиненными.

Основным показателем успеха в подобных компаниях не является продвижение по карьерной лестнице и получение материального благополучия. Сотрудники в компании часто готовы работать за низкую заработную плату, они не нацелены прежде всего на материальное вознаграждение. Стиль руководства компанией поощряет коллективную работу для достижения общего благополучия.

В компаниях, руководители которых демонстрируют достаточно высокий показатель женственности, разрешение конфликтов между сотрудниками осуществляется преимущественно через поиск компромиссов и проведение переговоров между конфликтующими сторонами. Стиль управления ориентирован в большей степени на создание благоприятного морального климата в компании, нежели на достижение организационных целей любыми способами.

Акцент на взаимоотношениях сотрудников делается на выстраивании дружеских отношений, отношений взаимопомощи, возможно, даже в ущерб достижению высоких результатов деятельности.

В организации ценятся скромность, в том числе в самооценке, умеренность в желаниях, почтительность взаимоотношений. Излишняя самоуверенность осуждается.

Приверженность риску, к осуществлению рискованных действий для достижения целей компании и для поиска новых возможностей на рынке считается неприемлемым и не поощряется руководством компании.

#### *Культурный параметр – избегание неопределенности*

Результаты опроса руководителей исследованных компаний показали, что индекс избегания неопределенности у них достаточно высок – 79 по индексации Г.Хофстеде.

Высокая степень избегания неопределенности, присущая руководителям российских малых и средних предприятий, приводит к стремлению руководителей детально разработать стратегические цели и определить тактические задачи, что не всегда удается в условиях быстро меняющихся условиях рынка.

Недостаточно определенные стратегические цели компенсируются стремлением четкого распределения функций в организационных структурах, созданием правил и предписаний, должностных инструкций, которые компенсируют отсутствие четкой направленности действий.

Должностные инструкции, правила и предписания создаются также для того, чтобы избежать нежелательных рисков деятельности. С этим же связано то, что руководители организаций стремятся к созданию стандартов работы в различных профессиональных областях и внедрению формализации процессов. Однако вследствие влияния на формирование организационного дизайна таких культурных параметров, как дистанция власти и женственность, руководители рассматриваемых компаний уменьшают давление на подчиненных, связанное с необходимостью четко следовать инструкциям, принятым в организации.

Избегание неопределенности также способствует тому, что в организациях ценится большая специализация деятельности сотрудников, члены коллектива оцениваются по уровню их образования и компетенции. В то же время вследствие преобладания женственности в культурных предпочтениях руководителей не меньшее значение придается выстраиванию хороших взаимоотношений с членами коллектива и между сотрудниками.

Важнейшим мотивационным фактором для сотрудников организации остается гарантия занятости и своевременной оплаты труда.

Роль лидера проявляется прежде всего в тех функциях, которые считаются классическими, а именно в планировании, организации, координации и контроле.

Лидер (руководитель организации) считает наиболее важным для управления своими сотрудниками устранение двусмысленности в служебных отношениях, при этом стремится к тому, чтобы эти служебные отношения носили неформальный характер. Руководители компаний демонстрируют проявление терпимости к людям, которые отличаются от других своим поведением и менталитетом.

#### *Культурный параметр – конфуцианский динамизм*

Опрос руководителей исследуемых компаний показал, что индекс конфуцианского динамизма по методике Г.Хофстеде у них ниже среднего – 46.

На отношение к разработке стратегических ориентиров, как и на формирование организационной структуры, данный параметр культуры не оказывает большого влияния.

В то же время то, насколько руководители компании ориентированы на долгосрочное видение будущего, влияет на их склонность к долгосрочному планированию деятельности своих предприятий. В данном случае руководители исследуемых малых и средних компаний оказались скорее ориентированными на достижение краткосрочных

результатов деятельности своих сотрудников, нежели на предприятие шагов для обеспечения долгосрочного роста своего бизнеса.

Руководители ожидают, что сотрудники компаний будут отдавать все свои силы для того, чтобы компания достигла успеха, в том случае, если сотрудник не справляется со своими обязанностями, руководители готовы пойти на его замену другим сотрудником, поиск которого часто осуществляется на рынке труда (при этом без больших гарантий того, что новый сотрудник будет справляться со своими обязанностями). Руководители рассмотренных компаний не склонны к тому, чтобы обеспечивать обширные программы обучения сотрудников своих компаний.

Что касается изменений в блоках организационного дизайна (включая блок «организационная культура»), то руководители, имеющие краткосрочную ориентацию в своей деятельности, не склонны проявлять готовность к переменам, предпочитая сохранения статус-кво организации.

*Культурный параметр – сдержанность/распушенность*

Результаты опроса руководителей исследованных компаний показали, что индекс распушенности (по Минкову) у них достаточно высок – 68.

Влияние этого культурного параметра сказывается прежде всего на организации процессов в компании и на требованиях к сотрудникам. Следует отметить, что руководители организаций, имеющих достаточно высокий показатель «распушенности» не ожидают от своих подчиненных проявления таких черт характера, как послушание, трудолюбие, ответственности, независимости в принятии решений. При этом руководители не имеют стремления к регламентации всех аспектов деятельности своих подчиненных.

В системе основных ценностей организационной культуры существует положение о том, что свободное время, семья, отдых должны занимать важное место наряду с результативной работой.

*Культурный параметр – отношение ко времени*

В результате анализа результатов теста, руководители/собственники малых и средних предприятий показали склонность к полиактивному отношению ко времени.

На формировании блоков организационного дизайна это сказывается следующим образом. При формировании и реализации стратегии руководители компаний демонстрируют приоритет выстраивания взаимоотношений между сотрудниками

компания и менеджерами, уделяя равнозначное (или меньшее) внимание достижению целей компании.

Иерархическое построение организационной структуры компании дает их руководителям чувство защищенности и комфорта.

Бизнес-процессы: если нарушается график работ, то руководитель не считает это проявлением непрофессионализма. Тщательному планированию проектов с разработкой детальных процедур выполнения тех или иных операций не уделяется большого внимания. Планирование приблизительное, возможны частые корректировки планов и изменения в графиках работы. Возможна также одновременная работа сотрудников и менеджеров над несколькими задачами проекта или даже несколькими проектами. Наблюдается также проявление реактивного отношения ко времени в том, что руководители компаний допускают при работе над проектами создание рамочных соглашений с сотрудниками.

Если проекты требуют организации командной работы, то она строится на принципах равенства членов команд.

Мотивация персонала осуществляется в основном материальной заинтересованностью, повышением уровня доходов сотрудников, а также предоставлением им возможности карьерного роста.

Лидер организации, а также менеджеры на ключевых позициях в организации, занимаются решением многих управленческих вопросов одновременно, часто не разделяя важные и текущие проблемы

Пунктуальности при соблюдении договоренностей не придается большого значения; характер коммуникаций в компании определяется в основном позициями в иерархической структуре; приоритет отдается личным связям; не наблюдается четкого разделения профессиональной и личной жизни сотрудников. Организационная культура основана на создании гармонии в коммуникациях и доверительного отношения друг к другу. Руководители стремятся проявлять мягкость и гибкость при обсуждении с сотрудниками любых сложных вопросов.

В целом организационная культура тяготеет к клановой с элементами иерархической и адхократической (в зависимости от рыночных условий деятельности компаний).

Организационная культура содержит положение о том, что между профессиональной (рабочей) жизнью и личной жизнью нет четких границ.

### *Культурный параметр – ориентация на статус или на достижения*

Результаты опроса руководителей исследованных компаний показали, что они ориентируются при выстраивании отношений со своими подчиненными как на достижения в работе, на получение значимых результатов, так и на их статусные характеристики.

В связи с этим наряду со значимостью постановки стратегических и тактических целей, на которые должны ориентироваться сотрудники компании, повышается роль менеджеров и сотрудников, занимающих ключевые позиции в компании и способных участвовать в принятии важных управленческих решений. Достижение стратегических целей, по мнению руководителей предприятий, требует прежде всего налаживания в организации иерархических цепочек управления.

В компаниях большое внимание уделяется организации командной работы, причем предполагается, что рабочие команды должны быть созданы на принципах иерархического построения; допускается неравенство членов рабочих команд в зависимости от тех позиций, которые они занимают в организации.

Система стимулирования в рассмотренных компаниях ориентирована в основном на материальные вознаграждения, которые связываются с достижением необходимых результатов производственной деятельности, однако методам нематериального поощрения также уделяется большое внимание.

Руководители рассмотренных компаний стремятся к тому, чтобы подчеркивать свой статус дополнительными атрибутами и знаками социального внимания (наличие научных степеней, членство в различных научных организациях, грамоты от органов власти, почетные знаки и пр.).

Организационная культура тяготеет к клановой с элементами адхократической и иерархической.

### *Культурный параметр – контекстуальность*

Опрос руководителей предприятий малого и среднего бизнеса с разнородными национальными коллективами показал, что при общении со своими коллегами и подчиненными они используют в основном низкоконтекстуальный стиль передачи информации.

Данный культурный параметр также оказывает некоторое влияние на формирование блоков организационного дизайна.

Предполагается, что сотрудники должны хорошо понимать цели и задачи компании, и руководители стараются подробно и детально объяснить сотрудникам, в чем состоят их конкретные роли при достижении задач организации, какой вклад они должны вносить в достижении стратегических целей, каковы их профессиональные обязанности и пр.

В связи с низкой контекстуальностью общения с сотрудниками руководители нацелены на разработку и утверждение подробных регламентов и правил выполнения различных производственных операций. Возрастает ценность сотрудников, способных четко придерживаться правил и процедур, утвержденных в компаниях в качестве эталонов.

В сочетании с высоким индексом такого культурного параметра, как ориентация на статус (в сочетании с ориентацией на достижения) возрастает значимость выстраивания личных взаимоотношений между руководителем компании и сотрудниками, которые им высоко ценятся.

Организационная культура тяготеет к иерархической и клановой с элементами адхократической.

*Культурный параметр – эмоциональность и нейтральность*

Руководители российских малых и средних компаний с разнородным национальным коллективом, представленных в выборке, считают, что их стиль общения с сотрудниками больше тяготеет к эмоциональному, нежели к нейтральному. Выявить влияние этого культурного фактора на формирование блоков организационного дизайна весьма сложно, тем не менее, следует отметить, что при объявлении благодарностей и при вынесении порицания руководители считают важным проявление своих эмоций (система стимулирования).

В то же время организационная культура в рассмотренных компаниях не допускает открытого выражения недовольства и открытого выражения претензий сотрудников друг к другу. Руководители компаний выражают свои эмоции в основном не прилюдно, а при разговорах один-на-один с сотрудниками.

*Культурный параметр – ориентация на цель/ориентация на личность*

Опрос руководителей российских малых и средних предприятий с неоднородным национальным коллективом данной выборки показал, что этот параметр культуры имеет нейтральное значение по отношению к формированию блоков организационного дизайна. Руководители компаний затруднялись ответить на вопрос о том, что для них является

наиболее важным – цели компании или отношения с людьми, которые помогают достичь этих целей.

Тем не менее были выявлены следующие особенности организационного дизайна, которые напрямую связаны с этим культурным параметром.

Ключевые посты в организационной структуре занимают как «проверенные» и лояльные сотрудники (ориентация на личность), так и профессионалы (ориентация на цель).

Организация поиска новых сотрудников осуществляется как с помощью рекрутинговых компаний, по резюме или тестам (ориентация на цель), так и с помощью личных связей руководителей компаний, через знакомых и друзей (ориентация на личность). Подбор кадров возможен как при использовании соображений лояльности и преданности сотрудника компании (ориентация на личность), так и из соображений профессиональной ценности сотрудника (ориентация на цель).

Система мотивации включает в себя как оценку людей по тому, чего они добились на работе и их профессионализма при выполнении трудовых операций, при этом ценятся такие качества, как трудолюбие и усердность в работе (ориентация на цель), так и оценку их личностных качеств - душевность, доброта, желание помочь другим и пр. (ориентация на личность).

Лидеры и руководители организаций оценивают людей, принимая во внимание их лояльность организации и лично лидеру (ориентация на личность).

Организационная культура в рассмотренных компаниях также предполагает двойственность стандартов отношений между людьми. С одной стороны, преобладают деловые отношения с коллегами (ориентация на цель), с другой же стороны часто взаимоотношения сотрудников перерастают в неформальные формы общения (ориентация на личность).

*Культурный параметр – господство универсальных истин/господство конкретных истин*

Особенностью руководителей малых и средних компаний данной выборки является то, что они в своем большинстве являются сторонниками приверженности к конкретным истинам, к использованию ситуационного подхода при оценке результатов деятельности своих сотрудников.

В результате этого формальная организационная структура в ряде случаев не отражает реальную систему подчиненности и отчетности. Реальная структура

выстраивается и трансформируется таким образом, чтобы соответствовать меняющимся задачам, стоящим перед компанией.

Преобладание конкретных истин также оказывает свое влияние на осуществление бизнес-процессов в рассмотренных организациях. Производственные процессы в ряде случаев формализованы, однако их выполнение не является строго регламентированным, находится в зависимости от стечения обстоятельств и меняющихся ситуаций.

Система стимулирования допускает возможность применение поощрений и наказаний вне зависимости от того, насколько работник следовал при выполнении заданий официальным предписаниям и разработанным инструкциям, а в зависимости от сложившихся обстоятельств.

Руководители организации склонны оценивать своих сотрудников в зависимости от того, как сотрудники меняют свое поведение и способы выполнения задач компании в зависимости от конкретных обстоятельств.

Организационная культура в рассмотренных компаниях допускает изменения взаимоотношений сотрудников в результате изменения обстоятельств, влияющих на деятельность компании.

#### *Культурный параметр – контроль над внешней средой*

Результаты опроса руководителей исследованных предприятий показали, что они прилагают большие усилия для того, чтобы контролировать условия, в которых осуществляется деятельность компаний, проводить постоянный мониторинг факторов внешней среды.

Вследствие стремления к контролю над внешней средой руководители они проявляют склонность к формализации организационной структуры, регламентации деятельности своих сотрудников, созданию системы мониторинга окружающей среды.

Стиль руководства тяготеет к авторитарному, в то же время наблюдается склонность руководителей к выстраиванию доверительных отношений с теми сотрудниками, поставщиками, клиентами и торговыми представителями, которые могут предоставлять достоверную информацию о том, какие изменения происходят во внешней среде компании.

Поскольку руководители полагают, что сплоченность рабочего коллектива может усилить контроль над внешней средой, то этому аспекту организационной культуры уделяется достаточно большое внимание.

### **3.4. Поведенческая тактика руководителя национально разнородного коллектива**

В поведенческой тактике руководителя национально разнородного коллектива большую роль играет степень обладания руководителем кросс культурным интеллектом как составной частью управленческого интеллекта.

Управленческий интеллект (или эмоциональный интеллект) связан с проявлением таких особенностей менеджера, как: умение построить отношения с сотрудниками, умение убедить сотрудников в правильности своей точки зрения, способность сплотить людей в команду и возглавить командную работу.

Важной составной частью управленческого интеллекта является кросс культурный интеллект. Руководитель коллектива с неоднородным национальным составом не сможет сформировать в своей компании сильную корпоративную культуру необходимой направленности, создать команду единомышленников, предотвратить, нейтрализовать или устранить конфликты между сотрудниками, если не будет обладать в достаточной мере развитым кросс культурным интеллектом. Кросс культурный интеллект должен опираться на определенные знания и навыки.

Кросс культурный интеллект должен включать в себя три компонента:

- 1) Знания о культуре – ценностях, традициях, нормах, особенностях коммуникаций и пр.,
- 2) Знания основных факторов культуры, ее поведенческих характеристик. Возможность сравнения поведенческих характеристик культуры с поведенческими особенностями других национальных культур, а также региональных, городских, сельских, профессиональных субкультур; с общераспространенными стереотипами и предпочтениями,
- 3) Навыки и умения использования приобретенных знаний для осуществления поведенческого алгоритма в национально разнородных коллективах, для создания эффективных межкультурных коммуникаций, разрешению кросс культурных конфликтов.

Поведенческая тактика руководителей малых и средних предприятий, как показали результаты исследования, находится в прямой зависимости от значений культурных параметров руководителей, выявленных в ходе опросов.

Вследствие достаточно высокой степени коллективизма, присущей руководителям разнородных по национальному составу коллективов (индекс – 72), в этих компаниях придается большое значение выстраиванию хороших доброжелательных отношений между руководителем и сотрудниками, а также между членами коллектива.

Критические замечания в адрес своих коллег нежелательны.

Большое внимание руководители уделяют созданию неформальной атмосферы общения, стремясь к тому, чтобы сотрудники компании действовали как члены одной команды, объединенные общими взглядами на цели бизнеса и на цели коллектива. С этим связано и серьезное отношение к проведению коллективных мероприятий с целью сплочения сотрудников (празднование дней рождений, выезды на природу и пр.).

Руководители рассмотренных компаний высоко ценят лояльность своих сотрудников, ожидая, что они будут ставить интересы коллектива или группы выше своих собственных интересов.

К новым членам коллектива отношение настороженное. Это связано с тем, что в коллективистских компаниях всего мира существует двойной этический стандарт и двойная мораль («свои» и «чужие»). Руководители компаний склонны к тому, чтобы в первую очередь рассматривать кандидатуры на занятие рабочих мест, предлагаемые уже работающими в коллективе сотрудниками, а уже во вторую – обращаться на рынок труда.

Руководители поощряют любые действия своих сотрудников, которые связаны с оказанием помощи коллегам в выполнении даже тех задач, которые не входят в круг их обязанностей.

Руководители исследованных предприятий считают, что карьерные устремления своих сотрудников должны быть основаны прежде всего на их лояльности компании и хороших отношениях с ключевыми людьми и коллективом в дополнение к наращиванию профессиональных навыков и знаний, а также проявлением инициативы, креативности и инновационности мышления.

Руководители поощряют проявление круговой поруки и не одобряют чрезмерного проявления индивидуальных черт сотрудников.

Принятие управленческих решений обычно является прерогативой руководителей компаний. При принятии решений они описываются не только на свой управленческий опыт, но также на результаты согласований решений с сотрудниками. Решения принимаются не быстро. Руководители исследованных предприятий считали уместным при принятии управленческих решений учитывать интересы коллектива, группы сотрудников, команды и пр.

При возникновении кризисных ситуаций в коллективах исследованных компаний проявляются, по результатам опросов, черты сплоченности коллектива, и руководители компаний поощряют выдвигание предложений с творческими решениями проблем.

По результатам исследования были выявлены следующие качества руководителей компаний:

- Склонность к проявлению патерналистских черт лидерства, приверженность к выстраиванию отношений, основанных на покровительстве, опеке и контроле, а также на соблюдении правил подчинения вышестоящим по иерархической лестнице сотрудникам;
- Стремление быть сильным и волевым лидером;
- Стремление к тому, чтобы члены рабочего коллектива считали руководителей «своими» и испытывали к ним доверие.

Система стимулирования труда в рассмотренных предприятиях строится в основном на принципах равенства в распределении материальных благ. Большое значение имеет моральная оценка лидером качества работы и качества достижения результатов, которая должна быть высказана в присутствии других членов коллектива.

Некоторые руководители исследованных предприятий используют систему поощрений времен развитого социализма – доски почета, почетные грамоты, вымпелы «лучших коллективов работников и пр.

В целом управление коллективом ориентировано не на личности, а на группы сотрудников. У сотрудников ослаблена ориентация на личный успех и карьеру, в основном они ставят интересы коллектива выше личных. Поведенческая рабочая этика может меняться в зависимости от объекта применения («свои» и «чужие»).

При выстраивании своей поведенческой тактики руководителю национально разнородного коллектива следует учитывать тот факт, что отношения между «своими» налагают определенные требования на отношения «начальник – подчиненный», а также на процесс решения производственных вопросов. Возможна подмена своего рода моральными обязательствами ролевых функций и рационального поведения.

Вследствие достаточно высокого показателя дистанции власти (индекс – 74) руководители исследованных предприятий весьма склонны к проявлению авторитарного стиля управления.

Они часто подчеркивают неравенство в статусе, устанавливая неравенство как в формальных, так и в неформальных отношениях с сотрудниками.

Руководители согласны с тем, что открытое выражение несогласия с мнением начальства в их организациях недопустимо, что сотрудники ожидают, что им тщательно

разъяснят их обязанности и укажут на их место и роль в достижении результатов деятельности компании.

Показатель данного культурного параметра, как и показатель степени коллективизма, способствует тому, что руководители предприятий стремятся быть своего рода «отцами семейства», при этом придерживаясь автократичного стиля управления.

Наличие привилегий у руководителя компании считается нормальным и воспринимается как должное, поэтому руководители не стремятся скрыть от коллектива свои привилегии. Иерархичность также воспринимается как естественная, как черта организационного дизайна, присущая любой компании. Руководители осознают, что наилучшим способом управления коллективом может быть великодушная и доброжелательная автократическая позиция, подкрепляемая большим жизненным и производственным опытом и серьезными профессиональными знаниями.

Такой культурный показатель, как «женственность» (по результатам исследования он составляет 59%), свидетельствует о том, что руководители рассматриваемых предприятий придают достаточно большое значение таким ценностям в коллективе, как выстраивание доброжелательных отношений, склонность к нахождению компромиссов, проявление скромности в своих устремлениях, заботы о ближнем и пр.

Система ценностей руководителей рассмотренных предприятий включает в себя такие аспекты, как качество жизни и поддержание хороших отношений с подчиненными; большую роль играют моральные и этические аспекты поведения. Руководители принимают во внимание проблемы, которыми делятся с ними сотрудники и которые касаются вопросов, связанных с семейными делами. На первый план выдвигается необходимость организовать бесконфликтную групповую работу, разработать справедливую систему мотивации труда, добиться консенсуса при решении спорных вопросов.

Достаточно большое стремление избежать неопределенности (индекс – 79), устранить недосказанность и двусмысленность, также как и низкоконтекстный стиль общения, присущий руководителям национально разнородных коллективов, приводит к тому, что в рассматриваемых компаниях считается необходимым предоставить работникам максимально детальное описание их функциональных обязанностей; также важна разработка всякого рода стандартов, инструкций, рабочих положений и пр. Нарушение инструкций и правил недопустимо и влечет за собой применение различных мер наказания.

Достаточно низкая степень конфуцианского динамизма, присущая руководителям рассматриваемых предприятий (индекс – 46), приводит к тому, что они считают неоправданным существование нескольких верных точек зрения, возможности существования множественной истины при различных ситуациях. Система ценностей, по мнению этих руководителей, не должна меняться.

В их поведении отчетливо видно, что они не придерживаются долгосрочной ориентации в своих поступках, не задумываются о долгосрочных планах развития предприятия, не ставят перед собой долгосрочные цели, не склонны к осуществлению проектов, которые завершаться в далеком будущем.

Вследствие этого руководители рассмотренных компаний не готовы принять большие перемены в их деятельности и смириться с неоднозначными результатами этих перемен. В финансовых вопросах они ориентируются на краткосрочные возможности получения доходов и прибыли.

Преимущественно полиактивное отношение ко времени у руководителей рассматриваемых предприятий приводит к тому, что они многие вопросы склонны решать одновременно, относясь к проблемам, как к некоторому переплетению различных вопросов.

Полиактивное отношение ко времени также способствует тому, что руководители придают большое значение межличностным отношениям, а также тому, что они не привержены пунктуальности и четким правилам распорядка дня, договоренности о деловых встречах и о встречах с сотрудниками для обсуждения рабочих проблем довольно часто не соблюдаются вследствие возникновения других важных обстоятельств.

Общение в компаниях с преимущественно коллективистскими ценностями в большинстве случаев является высококонтекстуальным (по результатам исследований организаций различных стран). Однако в компаниях данной выборки руководители стремились к тому, чтобы как можно более четко объяснять сотрудникам, что от них требуется.

При выстраивании взаимоотношений с членами национально неоднородного коллектива руководители исследованных компаний обращают внимание на разницу восприятия контекста передаваемой информации. Поведенческая тактика руководителя включает в себя снижение контекста для того, чтобы у сотрудников не возникало непонимания того, о чем идет речь. Также серьезное значение придается эмоциональному фону общения.

Вследствие этого для достижения взаимопонимания в коллективе руководитель часто придерживается определенных правил общения, а именно:

- Во время разговоров с сотрудниками он обращает внимание не только на то, что говорится, а и на то, как и кем это было сказано;

- Руководитель обращает внимание на жесты, в особенности на зрительные контакты, а также на паравербалику (междометия, вздохи, движения глазами, смешки и пр.) и на эмоции, которые сопровождают сказанное;

- Руководители рассмотренных предприятий осознают, что для того, чтобы лучше понять собеседников, обладающих разной степенью контекстуальности передаваемой информации, следует до совместного обсуждения важных вопросов выслушать точки зрения ключевых сотрудников, изучить историю вопроса;

- Руководители считают, что следует избегать совместного обсуждения острых вопросов, которое может привести к возникновению персональных конфликтов в коллективе вследствие резких высказываний критики в отношении коллег;

- Руководитель многонационального коллектива предпочитает избегать прямой критики своих подчиненных в присутствии других подчиненных;

- Руководители национально разнородных коллективов считают, что важно следить за тем, каким образом сотрудники выражают свои эмоции. Возможно, для того чтобы понять точку зрения сотрудника, руководителю следует спровоцировать его на выражение эмоций;

- Эмоциональный фон общения руководителя с сотрудниками, как считают руководители, не всегда может быть нейтральным; для руководителя важно то, чтобы его подчиненные понимали, что он нацелен на достижение компанией успеха, что он проявляет заботу о своих подчиненных, об их условиях работы и повышении благосостояния;

- При высказывании отрицательных эмоций руководители уверены в том, что следует создавать впечатление, что они всячески пытаются сдерживать свои эмоции;

- Руководители рассмотренных предприятий считают, что эмоциональное общение допускается лишь при высказывании только самых важных критических мыслей и выводов;

- При личных беседах руководители высказывали мнение о том, что следует избегать частых эмоциональных проявлений своих чувств, за исключением проявления

положительных эмоций, связанных с рассмотрением долгосрочных планов развития компании и долгосрочных планах социального развития;

– Однако они соглашались с тем, что возможно и желательно проявление положительных эмоций прилюдно, связанных с объявлением благодарностей за хорошо выполненную работу;

– Руководители рассмотренных компания считают, что следует избегать конфликтов, возникающих на эмоциональной почве;

– По тем вопросам, контекст которых неясен, руководители считают, что следует высказываться дипломатично и в меру двусмысленно, что оставляет сотрудникам возможность разного толкования ситуации;

– Вследствие склонности руководителей исследованных предприятий к низкоконтекстуальному общению в многонациональных коллективах они полагают, что следует обращать внимание не только на слова собеседников, но и на их жесты и интонации.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Цель проведенного исследования заключалась в выявлении эффективных систем управления российских предприятий малого и среднего бизнеса и оценка влияния на формирование организационного дизайна российского менталитета и культурных характеристик руководителей и членов коллективов предприятий.

Эффективность системы управления представляет собой сложное и многообразное понятие, связанное с оценкой всего процесса управления, начиная с постановки целей предприятия и заканчивая получением конечного результата деятельности. Основанием для выбора предприятий с эффективными системами управления служили такие показатели их деятельности, как продолжительность работы на рынке, способность достигать намеченных целей, низкие показатели текучести кадров.

На первом этапе исследования были рассмотрены вопросы, связанные с ролью малого и среднего предпринимательства в рыночной экономике России, были выявлены основные факторы внешней среды, влияющие на деятельность предприятий малого и среднего бизнеса, а также были определены характеристики внутренней среды этих компаний, что в совокупности позволило более четко представить контекст, в котором формируются их системы управления.

В качестве концептуальной основы для проведения исследования систем

управления была выбрана модель организационного дизайна, включающая в себя такие блоки управления как организационная структура, процессы и наличие горизонтальных связей в организации, система мотивации и стимулирования, лидерство и стиль управления, люди и взаимоотношения, организационная культура и система ценностей в организации. Использование индексов культурных параметров России по оценке Хофстеде-Минкова, а также значений дополнительных параметров культуры (по оценке западных и российских исследователей) позволило создать целостное представление о возможном влиянии культурных параметров на формирование блоков организационного дизайна в российских компаниях.

На первом этапе исследования были выбраны 15 российских компаний малого бизнеса, которых объединяли такие параметры, как успешность их деятельности (не менее 5 лет работы на рынке), численность персонала, однородный национальный состав сотрудников, а также характеристики внешней среды.

В результате анкетирования сотрудников и проведения бесед с руководителями предприятий данной выборки было отмечено близкое значение культурных параметров в сопоставлении с общепринятыми показателями (показатели дистанции власти, избегания неопределенности, контекстуальности, отношения ко времени, краткосрочной/долгосрочной ориентации), а также сходство ментальных установок руководителей и членов коллективов.

В ходе исследования была выявлена зависимость формирования двух блоков управления (организационной структуры и бизнес-процессов) от особенностей менталитета руководителей, а также то, что те блоки организационного дизайна, которые формируются при влиянии общих особенностей национального менталитета, являются наиболее важными с точки зрения создания условий для достижения целей предприятий.

Были выявлены также существенные различия у руководителей и сотрудников в предпочтениях, связанных с формированием таких элементов блоков организационного дизайна, как организационная структура, политика принятия управленческих решений, организация информационных потоков. Это обусловлено как их разными статусами в компании, так и различиями в культурных параметрах (коллективизм/индивидуализм, мужественность/женственность, ориентация на цель/личность, отношение к компании как к инструментальной или социальной организации).

Эффективная система управления предприятиями предполагает сочетаемость блоков организационного дизайна и их соответствие выбранной стратегии, при этом

стратегии оказывает непосредственное воздействие на формирование всех блоков организационного дизайна.

В ходе исследования руководители рассматриваемых предприятий определили стратегию своей компании с точки зрения степени ее агрессивности (стратегия разведчика, стратегия обороняющегося, стратегия аналитика, стратегия реагирующего). Также им было предложено высказать свое мнение относительно того, насколько организационный дизайн их предприятий способствует реализации выбранной стратегии, и какие действия по изменению организационного дизайна следует предпринять для того, чтобы компании могли добиться поставленных целей.

Элементы управления, которые способствуют, по мнению руководителей рассмотренных и малых и средних российских предприятий, представленных в выборке, вне зависимости от национальных составов из сотрудников, повышению эффективности их систем управления, включают в себя командную работу коллектива; наличие у сотрудников разнообразных индивидуальных навыков; наличие квалифицированного персонала, который готов взять на себя ответственность за выполнение тех или иных задач компании; создание чувства принадлежности к компании и группе; гибкость в принятии управленческих решений; наличие продуманной политики управления человеческими ресурсами (описания должностных обязанностей, политики набора персонала и оценки производительности); наличие продуманной системы мотивации.

Данные элементы системы управления, способствующие повышению ее эффективности, являются важными на всех этапах развития бизнеса. В то же время определение фазы жизненного цикла, на которой находится компания, вносит свою лепту в определение факторов внутреннего характера, которые способствуют как повышению эффективности системы управления, так и переходу компании на следующий этап своего развития.

Анкетирование и опрос владельцев и руководителей малых российских предприятий, последовательно проходящих стадии жизненного цикла, подтвердили предположение о том, что существуют определенные закономерности, связанные с изменением блоков организационного дизайна, которым необходимо следовать при росте организации, отмеченные многими исследователями закономерностей роста бизнеса. Типичные ошибки и трудности при переходе с одной стадии жизненного цикла на другую могут быть исключены и/или смягчены в случае понимания того, каким образом и за счет чего происходит рост и развитие компании, и того, какие меры можно принять

проактивно для обеспечения дальнейшего роста предприятия.

Заключительным этапом исследования была оценка существующих систем управления предприятий малого и среднего бизнеса с учетом национальных характеристик рабочего коллектива с целью определения их эффективности. В связи с этим было рассмотрено два вопроса: формирование блоков организационного дизайна компаний с национально однородными и национально разнородными коллективами и поведенческая тактика их руководителей.

Полученные в ходе опроса руководителей данные позволили провести сравнительный анализ характеристик организационного дизайна успешно работающих малых и средних предприятий. Результаты тестирования руководителей предприятий по методике Г.Хофстеде показали, что существует значительное сходство значений культурных параметров в каждой из этих групп респондентов. В то же время руководители национально однородных коллективов и руководители национально разнородных коллективов продемонстрировали весьма существенные отличия по таким параметрам культуры, как индивидуализм/коллективизм, мужественность/женственность, дистанция власти, контекстуальность общения, отношение ко времени. Поведенческая тактика руководителей малых и средних предприятий, как показали результаты исследования, находится в прямой зависимости от значений культурных параметров руководителей, выявленных в ходе опросов.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Hofstede G. Cultures and Organizations. L: HarperCollinsBusiness, 1994. P. 67.; Hofstede, Geert, Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival, McGraw Hill, London, 1991,(second, enlarged edition, 2003)
2. С.П.Мясоедов, Л.Г.Борисова. Кросс-культурный менеджмент. Учебник для бакалавриата и магистратуры, 3-е издание, М,: Юрайт, 2015.
3. С.П. Мясоедов Управление бизнесом в различных деловых культурах. М.: Вершина, 2009, с.223-228.
4. Neil C. Churchill, Virginia L. Lewis. The Five Stages of Small Business Growth. May 1983 issue of Harvard Business Review.
5. С.П.Мясоедов, Л.Г.Борисова. Кросс-культурный менеджмент. Учебник для бакалавриата и магистратуры, 3-е издание, М,: Юрайт, 2015. – с.113-116.