

## РОЗДІЛ 4. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

### КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА И ЗНАЧЕНИЕ КРОСС-КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В СОВРЕМЕННОЙ РЕАЛЬНОСТИ CORPORATE CULTURE AND THE ROLE OF CROSS-CULTURAL MANAGEMENT IN CONTEMPORARY REALITY

Статья посвящена актуальным вопросам корпоративной культуры. Рассмотрены различные концепции и подходы к формированию и развитию культуры в бизнес-организациях. Приведены различные типы культур, проанализированы их ключевые характеристики. Подчеркнуто значение кросс-культурного менеджмента для формирования культур, способствующих достижению организациями высокой результативности. Важность и востребованность анализируемых в статье вопросов обуславливаются тем, что современная реальность характеризуется стремительно происходящими изменениями, связанными с развитием информационных технологий, инновациями, обострением конкуренции на национальных и международных рынках, а также с многообразием деловых (национальных) культур и глобализацией бизнеса. В статье рассмотрены параметры кросс-культурных моделей, применение которых позволяет убедиться в различиях поведенческих характеристик менеджеров, то есть представителей различных деловых или национальных культур.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, бизнес-организации, типы культур,

лидерство, стратегии, кросс-культурный менеджмент.

Статья посвящена актуальным вопросам корпоративной культуры. Рассмотрены различные концепции и подходы к формированию и развитию культуры в бизнес-организациях. Приведены различные типы культур, проанализированы их ключевые характеристики. Подчеркнуто значение кросс-культурного менеджмента для формирования культур, які сприяють досягненню організаціями високої результативності. Важливість і затребуваність аналізованих у статті питань обумовлюються тим, що сучасна реальність характеризується змінами, що стрімко відбуваються, пов'язаними з розвитком інформаційних технологій, інноваціями, загостренням конкуренції на національних і міжнародних ринках, а також з різноманітністю ділових (національних) культур і глобалізацією бізнесу. У статті розглянуто параметри кросс-культурних моделей, застосування яких дає змогу переконатися в розбіжностях поведінкових характеристик менеджерів, тобто представників різних ділових або національних культур.

**Ключові слова:** корпоративна культура, бізнес-організації, типи культур, лідерство, стратегії, кросс-культурний менеджмент.

УДК 338.1

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.48-31>

**Билаш Л.Л.**

к.э.н., доцент департамента  
«Менеджмент»

Молдавская экономическая академия

**Bilas Liudmila**

Academy of Economic Studies of Moldova

*The article discusses topical issues of corporate culture and the role of cross-cultural management. In the context of contemporary reality, which is characterized by rapid advances in technology, by the increased competition and the ever-growing role of the human factor and globalization, it is important to give weight to the issues of the formation of corporate culture with a view to achieving business efficiency. In this regard, the various concepts of culture, discussed in this article, confirm the complexity and multidimensionality of this phenomenon. In numerous management sources, much attention is paid to the formation and development of organizational or corporate culture. These issues remain relevant and in high demand with practicing managers. Both in the scientific and in the business community, as many researchers have noted there is a consensus that the general objective of management in organizations is the task to rally all employees around the mission and the common goal of the company, basing on commonly shared values. Corporate culture, being formed this way, is an undeniable factor in high-impact companies. Considering complexity, uncertainty and risk of modern reality, we note that, in the context of the researched topic, there are still issues that cause debates on the definition of corporate culture. The article pays attention to various dimensions of this phenomenon. We suggest that corporate culture be treated as a multidimensional and multi-level phenomenon. In this context, the article analyzes not only the visible level of culture (artifacts, behavior, etiquette), but also the deeper (invisible) components of culture of the organization. They are the values and basic assumptions of people in the company. The article pays attention to this issue in the context of cross-cultural management. In this context, corporate culture is analyzed as an effective mechanism for adapting the organization to the external environment. Based on the concepts and models of comparative analysis of various business (national) cultures set forth in the literature, the article examines the essence and relevance of cross-cultural management.*

**Key words:** corporate culture, business organizations, types of cultures, leadership, strategies, cross-cultural management.

**Постановка проблемы.** Актуальность темы статьи обуславливается тем, что в современной реальности, характеризующейся непрерывными инновациями, развитием информационных и цифровых технологий, обострением конкуренции и глобализацией, возрастает роль корпоративной культуры в достижении конкурентоспособности бизнес-организаций. В связи с этим становятся востребованными ответы на вопросы, связанные с пониманием сути этого явления. В многочисленных источниках по менеджменту уделяется боль-

шое внимание различным концепциям корпоративной или организационной культуры.

При этом отмечается сложившееся единодушие в доказательстве того, что корпоративная культура – это фактор высоко результативных компаний. Такую же позицию поддерживают менеджеры преуспевающих компаний, опыт которых широко описывается и анализируется в литературе [1; 2]. Они считают, что сложившаяся в их компаниях культура во многом обуславливает успех бизнеса. Другими словами, наряду с факторами, бесспорно,

определяющими конкурентные преимущества предприятия, а именно капиталом, технологией, информацией, сырьем, материалами, актуальным ресурсом для достижения высокой результативности признается корпоративная культура.

Это означает, что такие ключевые аспекты совместной деятельности менеджеров и сотрудников в организации, как, во-первых, разделяемые ими ценности; во-вторых, их личные, поведенческие и профессиональные качества и компетенции; в-третьих, поддерживаемые всеми работниками складывающиеся в организации истории об успешной деятельности, традиции, церемонии, то есть все, что относится к корпоративной культуре, в значительной степени влияет на результативность такой компании. Вместе с тем с учетом сложности, неопределенности и непредсказуемости, которые присущи современной реальности, предметом дискуссии в научном и бизнес-сообществе остаются вопросы, связанные с пониманием корпоративной культуры как механизма адаптации компании к факторам внешней среды.

В связи с этим в статье сформулирована и проанализирована проблема, связанная с обоснованием выбора типа корпоративной культуры, способствующей адекватной стратегической реакции компании на вызовы стремительно меняющейся бизнес-среды. Направления ее решения, по нашему мнению, следует связывать с достижением сбалансированности ключевых аспектов культуры организации, а именно ее параметров, характеристик и факторов, с применяемыми компанией стратегиями. Отметим интерес к сформулированной таким образом проблеме. В этом плане научными задачами представляются задачи построения корпоративной культуры в условиях многообразия деловых культур в разных странах, определения стратегий формирования и развития организационной культуры в условиях перемен.

Анализируемая в статье проблема, на наш взгляд, связана и с практическими задачами, которые, в том числе, являются актуальными для менеджеров и сотрудников, занятых в бизнес-организациях в Республике Молдова. Проводимые нами исследования на ряде отечественных предприятиях, функционирующих в различных отраслях бизнеса, показали востребованность решения задач формирования культуры в них посредством развития лидерства, командной деятельности, использования соответствующих методов и определения управленческой культурной компетенции менеджеров, в том числе, в контексте кросс-культурного менеджмента. Реализацию названных задач мы также видим в продолжении исследования данной темы в перспективе.

Обоснование подходов к их решению в контексте сформированной в статье проблемы основывается на исследованиях и публикациях многих

известных ученых в данной области менеджмента и лидерства.

**Анализ последних исследований и публикаций.** В существующей обширной литературе, посвященной корпоративной культуре, содержатся различные определения этого сложного и многоаспектного явления. Также во многих публикациях отмечается различие позиций бизнес-лидеров и практикующих менеджеров касательно культуры компаний. В публикациях имеют место интерпретация и разногласие понятий «корпоративная культура» и «организационная культура» [2-4].

В статье мы разделяем мнение авторов, что эти споры скорее академического характера, а на практике их сопоставление ведет к их смешению [5, с. 10]. Обращаясь к концепции культуры, мы опирались на ее определение, содержащееся в исследованиях признанного в этой области ученого В.А. Спивака. Он определяет корпоративную культуру как «систему материальных и духовных ценностей, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющейся в поведении, взаимодействии, восприятии себя в окружающей среде» [3, с. 13]. Основываясь на данной концепции, подчеркнем, на наш взгляд, важное понимание корпоративной культуры как совокупности материальных и духовных ценностей, а также содержащихся в концепции этого автора основополагающих принципов и функций культуры организации.

Вместе с тем исследование темы статьи фокусируется на значении корпоративной культуры как механизма адаптации организации к внешней среде. В этом контексте мы придерживаемся позиции выдающегося ученого Р. Дафта, который подчеркивает важность данного аспекта культуры в условиях современной реальности стремительных перемен [1, с. 98]. Для того чтобы реализовать потенциал культурной адаптивности любой компании, в статье анализируется концепция признанного в мире специалиста в исследуемой нами области Э. Шейна. Разделяя его позицию многоуровневого объяснения организационной культуры (артефакты, ценности, базовые предпочтения или допущения), мы в своем исследовании опирались на предложенное этим ученым понимание лидерства как ключевого фактора построения культуры высокоэффективной компании [2, с. 27]. В решении задачи построения адаптивной культуры организации, способной повысить эффективность функционирования компании в быстро меняющейся бизнес-среде, в статье мы основывались на системном подходе таких ученых, как К. Камерон и Р. Куинн. Предложенная ими модель конкурирующих ценностей, на наш взгляд, позволяет выбрать наиболее обоснованные методы для оценивания и определения направлений

изменения организационной культуры. В этом процессе, по нашему мнению, следует учитывать многообразие деловых культур, проявляющееся в особенностях поведения менеджеров и лидеров в разных странах.

Данный контекст анализируется на основе источников, раскрывающих суть и значение кросс-культурного менеджмента [6; 7; 8; 9]. В связи с этим в статье формулируются выводы и приводятся результаты настоящего исследования, связанные с необходимостью освоения менеджерами позитивной ментальности в соответствии с концепцией Р. Куинна [10].

В качестве методов реализации этой концепции в статье обосновывается необходимость использования коучинга и фасилитации, что должно сопровождаться формированием межкультурной управленческой компетенции [11–13]. В этом мы также видим нерешенную часть сформулированной в статье проблемы. Считаем, что ее решение в ближайшей перспективе, как показало наше исследование, проводимое на ряде предприятий в Республике Молдова, является безотлагательной стратегией занятых в них менеджеров и сотрудников.

**Постановка задания.** Целью статьи является обоснование сути и значения корпоративной культуры как фактора адаптации бизнес-организаций к вызовам современной реальности. Для ее достижения в статье сформулированы такие задания, как исследование корпоративной культуры с позиции многоуровневого подхода, включающего артефакты (видимый уровень), ценности и базовые предположения менеджеров и сотрудников в организации (глубинный уровень); определение роли и значения лидерства в формировании потенциала адаптивности культуры компании к вызовам внешней среды; уточнение сути конкурирующих ценностей в контексте современной реальности, ее стремительных изменений; исследование аспектов кросс-культурного менеджмента и определение соответствующих методов формирования межкультурной управленческой компетенции менеджеров и сотрудников на основе овладения ими позитивной ментальности.

**Изложение основного материала исследования.** В литературе по менеджменту и в бизнес-сообществе отмечают различные концепции корпоративной культуры и используются различные термины. Так, термин «корпоративная культура» часто используется для описания характеристик конкретной организации, отличающих ее от других. В его интерпретации следует исходить из общего определения культуры. Культура (от лат. *cultura*) означает образование, развитие, воспитание, почитание. Это исторически определенный уровень развития общества, творческих сил и способностей человека, выраженный

в типах и формах организации жизни и деятельности людей, а также в созданных ими материальных и духовных ценностях [2, с. 27].

В таком контексте, например, В.А. Спивак объясняет понятие корпоративной культуры, выделяя принципы культуры организации, позволяющие более глубоко, на наш взгляд, понять суть функций корпоративной культуры, что позволяет на этой основе правильно построить работу менеджеров по формированию культуры, соответствующей критериям высоко результативной компании [3, с. 13]. Ключевые принципы как основополагающие правила построения и развития такой корпоративной культуры сводятся к тому, что корпоративную культуру следует рассматривать как современную организацию, сочетающую в себе и материальные, и духовные факторы. Это способствует достижению гармоничности всех составляющих культуру организации элементов. Кроме того, менеджерам и сотрудникам необходимо видеть и понимать культуру своей компании как развивающуюся целостную систему взаимоотношений между субъектами внутренней и внешней среды, которая должна воплощать в себе уникальные черты деятельности организации. Должно достигаться культивирование восприятия людей в компании как главной ее ценности [3, с. 13–14]. В соответствии с этими принципами лидеры компании и высший менеджмент смогут реализовать конструктивный подход к успешному осуществлению таких важных, на наш взгляд, функций, присущих корпоративной культуре.

Прежде всего специалисты отмечают функцию, продуцирующую ценности. Важно в этом процессе учитывать то, что с изменением ситуации во внешней среде становятся востребованными и соответствующими внешним вызовам ценности, составляющие основу «комплексного разума», то есть совместных ценностей и навыков. Они касаются того, как реализовать новые стратегии, принимать инновационные подходы и методы управления компаниями в изменившихся условиях современной реальности.

Нормативно-оценочная функция культуры осуществляется посредством сравнения реального поведения человека, группы, организации в целом с нормами и идеалами. Речь, в том числе, идет о сравнении мягкого и жесткого менеджмента; новаторского и консервативного, позитивного и негативного [3, с. 13–14; 5].

Как показывают исследования ведущих специалистов в этой области, своим идеалом высокоэффективные компании выбирают новаторский, гуманистический, позитивный подходы и методы [4; 10]. Это находит воплощение в смыслообразующей функции создания корпоративной культуры. Другими словами, корпоративная культура влияет на мировоззрение человека в группе, организации.

Динамика процесса такова: корпоративные ценности, изначально декларируемые лидером компании в процессе формирования культуры, становятся ценностями личности. Проблема заключается в том, что они могут конфликтовать между собой. В такой ситуации лидеры бизнеса и высший менеджмент должны быть способными максимально эффективно реализовывать коммуникативную функцию для того, чтобы принимаемые в конце нормы поведения соответствовали разделяемым всеми ценностям. Однако не следует, по нашему мнению, понимать корпоративную культуру только как набор процедур и правил как себя вести. Поступающие таким образом компании терпят крах, они не выдерживают требований быстро меняющейся внешней среды.

Такой подход к культуре организации не способствует внедрению новаторских технологий и методов менеджмента. Ключ к успеху, как убеждает опыт преуспевающих компаний, широко представленный в многочисленных исследованиях известных авторов [1–13], заключается в особом отношении менеджмента к сотрудникам. Оно проявляется в создании условий для мотивации высоких достижений работников через уважительное отношение менеджмента к каждому из них. Безусловно, такую культурную компанию невозможно создать за несколько корпоративных семинаров или тренингов [10].

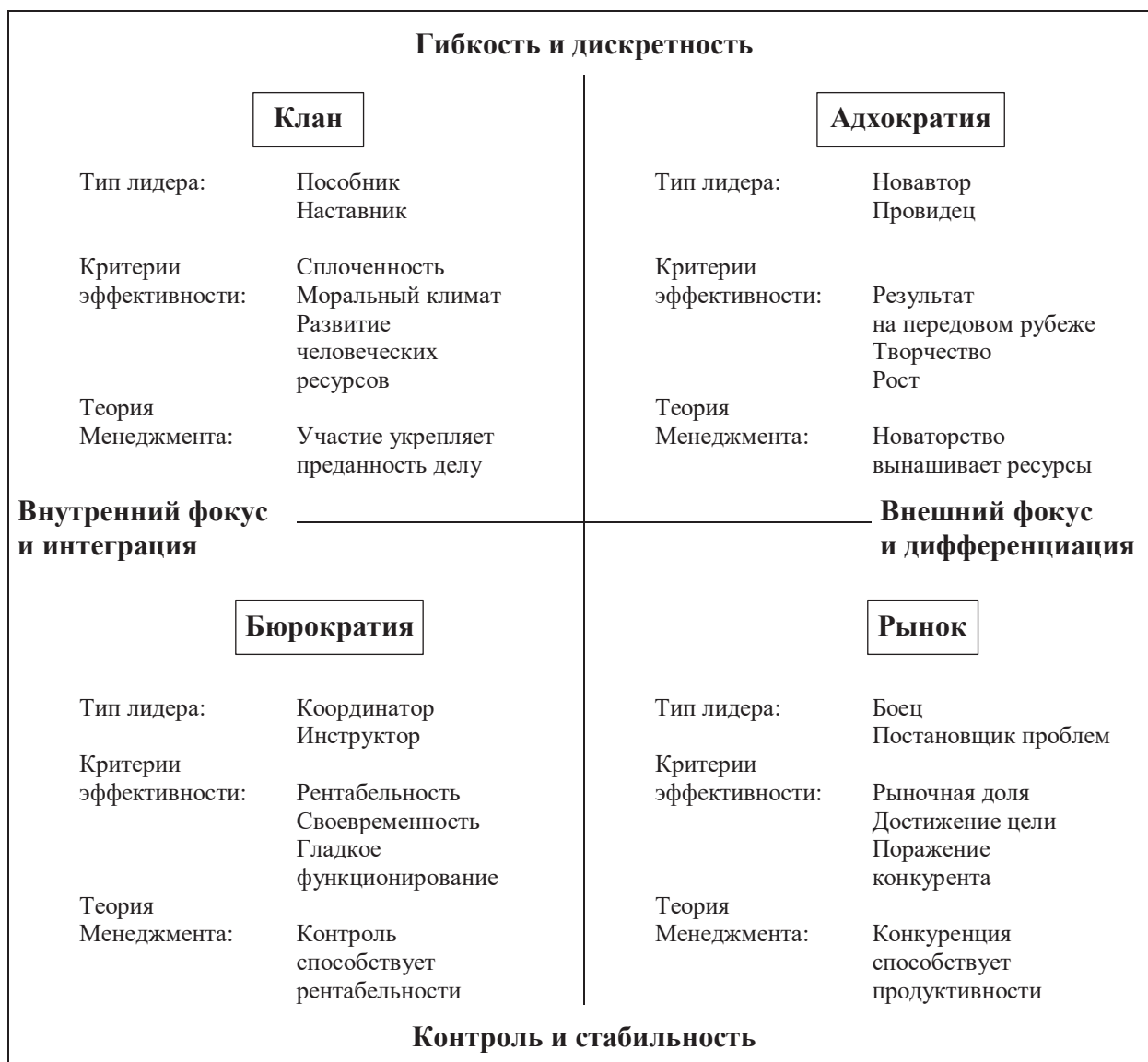
Адаптивная корпоративная культура основывается на более глубоких смыслах и не исчерпывается нормами поведения. Признанным многими исследователями в этом контексте подходом выступает многоуровневый подход известного автора Э. Шейн [2, с. 36, 37]. Этот подход, как известно, включает артефакты, составляющие видимый уровень. Это то, что заметно новичку в компании и любому другому наблюдателю. Например, деловой костюм, степень формальности отношений в коллективе, формулировка миссии, логотипы.

Второй уровень – это то, что человек слышит и понимает, когда ему объясняют, почему все делается в компании (департаменте) именно так, а не иначе. Подчеркнем, что это нормы поведения, принятые сотрудниками, отражающие их совместные ценности, во что люди в компании на самом деле верят, что составляет мотивацию их действий, которые представляют глубинный невидимый уровень корпоративной культуры. К нему относятся убеждения человека касательно организации и ее работы (целей и средств достижения), сотрудников, поощрений, санкций. Часто убеждения находятся в подсознании и их трудно сформулировать [2, с. 27–28]. Учитывая важность и актуальность адаптивной культуры [1, с. 97–98] и роли лидера в ней, обратимся к модели конкурирующих ценностей, учитывающей такую взаимосвязь. Ее предложили такие известные ученые, как

К. Камерон и Р. Куинн. В соответствии с ней корпоративная культура оценивается посредством четырех конкурирующих ценностей или типов культур, а именно клановой, адхократической, рыночной и бюрократической. Каждый из названных типов культуры оценивается в таких двух плоскостях: сложившаяся в настоящее время культура в организации и культура, которую хотели бы видеть сотрудники в своей компании [4]. Для оценивания авторы модели предложили соответствующий тест. Клановая культура характеризуется целями и ценностями, разделяемыми всеми сотрудниками. Им присуща высокая степень сплоченности, и они воспринимают свою компанию в логике «фирма – моя семья». В такой культуре вместо процедур и правил действуют команды. Лидеры воспринимаются как наставники, воспитатели и как родители. Акцент делается на долгосрочной перспективе. Придается значение совершенствованию личности [4, с. 73–76]. Иерархическая, или бюрократическая, культура характеризуется как формальная и строго структурированная. Фокус в ней направлен на правила, процедуры, планы, графики. Предпочтение отдается достижению прибыли и стабильности. Лидеры в такой культуре выступают инструкторами и координаторами.

В рыночной организации менеджмент ориентируется на внешнее окружение, а не на внутренние проблемы. Ключ к успеху в ней – это завоевание рынка (в терминах рыночной доли). Культура ориентируется на результат. Сотрудники отличаются целеустремленностью, а лидер выступает в роли целеустремленного руководителя, формулирующего цели и проблемы. Адхократическая культура поощряет у сотрудников творческие, новаторские решения. Они отличаются инициативностью и стремлением к риску. Адхократия характеризуется временными организационными структурами (проектными и матричными). Успех определяется уникальностью продукта, фокусированием на инновациях, поэтому лидеру в такой культурной организации свойственно стратегическое видение текущих проблем [4, с. 68–78]. Схематично типы культур и стили лидерства представлены на рис. 1.

Вывод, который следует из анализа представленной выше модели, по нашему мнению, сводится к тому, что обоснование типа культуры по критерию ее адекватности к требованиям внешней среды определяется лидерством. В соответствии с ним можно утверждать, что ключ к построению корпоративной культуры с высоким адаптивным потенциалом находится у лидера компании. Чтобы изменить тип культуры или выбрать новую стратегию ее развития, надо изменить стиль лидерства. Понимание важности установления подобной взаимосвязи рассматриваемых явлений и понимание ее необходимости, по нашему мнению, можно отнести к результатам настоящего исследования.



**Рис. 1. Конкурирующие ценности лидерства, эффективности и организационной теории**

Источник: [4, с. 81]

О взаимосвязи культуры и лидерства известный ученый Р. Куинн выражает свое мнение следующим образом: «когда дело доходит до корпоративной культуры, получается то, чего заслуживаете. Если культура разрушена, это ваша вина – вы исполняете обязанности лидера, вы должны изменить свою модель лидерства и заслужить право иметь другую корпоративную культуру» [10, с. 88–89]. В данном контексте концепция этого ученого сводится к освоению лидером и его сотрудниками позитивных ментальных карт [10, с. 51]. Другими словами, чтобы поддержать адаптивность корпоративной культуры, надо перейти к позитивной ментальности. При этом автор допускает некоторое сочетание менеджерами обеих карт, а именно позитивной и стандартной. Например, понимание организации в контексте стандартной карты – это пирамида, состоящая

из иерархически выстроенных звеньев (позиций), а для сотрудников с позитивным менталитетом организация, как считает Р. Куинн, представляется как сетевая.

Мотивация в обычной ментальной карте менеджеров и сотрудников – это следствие инструкций, поощрений и санкций. В новой позитивной ментальности (карте) мотивация связана с воодушевлением и удовлетворением работника от хорошо выполненной работы. Изменения в контексте обычной карты планируются высшим менеджментом и передаются вниз по пирамиде управления в форме жестких предписаний. Изменения в организации с позитивной ментальностью могут возникать на любом уровне и в любом звене структуры организации. Разными будут и стили лидерства. При традиционной ментальной карте (убеждении) лидер сосредоточен либо на задаче, либо

на личности. Позитивная ментальность проявляется в способности лидера фокусироваться и на задаче, и на личности [10, с. 52–53]. Сотрудники, обладающие обычной ментальной картой, преследуют личные интересы, чувствуют страх, предпочитают статус-кво. Сотрудники, обладающие позитивной ментальностью, стремятся к общему благу, чувствуют взаимное доверие и стремятся к достижениям.

Концепцию позитивной ментальности мы рассматриваем как надежную методологическую основу настоящего исследования. Это позволило убедиться в том, что только организации с позитивной корпоративной культурой могут обладать потенциалом адаптивности и конструктивно «отвечать» на радикальные вызовы современной реальности. Подчеркнем, что это становится возможным благодаря тому, что позитивная ментальность менеджеров и сотрудников в организации позволяет «задействовать» глубинный уровень корпоративной культуры и тем самым способствовать объединению людей в компании на основе не только совместных ценностей, но и убеждений, то есть базовых предположений человека о себе, организации, других сотрудниках и менеджерах, времени, инновациях. По нашему мнению, организуя деятельность людей на их основе, благодаря позитивной ментальности можно реализовывать адаптивный потенциал корпоративной культуры с учетом изменений внешней среды, связанных с присущим современной реальности многообразием деловых культур в разных странах.

Потребность адаптации культуры любой компании к этим условиям обуславливается развитием международного и глобального бизнеса, демократическими преобразованиями, которые осуществляются в разных странах. В связи с этим применение методологии позитивной ментальности к анализу адаптивности культуры организации с учетом многообразия деловых культур также, на наш взгляд, можно рассматривать как результат проводимого нами исследования.

В контексте анализируемых вопросов уместен термин «кросс-культурный менеджмент». Под кросс-культурным менеджментом подразумевается менеджмент, осуществляемый на стыке культур [6, с. 95]. Подчеркнем, что его суть сводится к рассмотрению особенностей поведения людей в бизнесе в разных странах и их сравнительному анализу. Интерес и внимание к межотраслевому анализу бизнес-культур приходится на 1990-е годы. Широкую международную известность в мировом деловом сообществе, как известно, приобрела модель признанного в этой области ученого Г. Хофстеде. Материалы, полученные в ходе исследования, в соответствии с этой моделью опирались на масштабные социологические исследования, проведенные в отдель-

ных компаниях IBM, расположенных в разных странах. Модель включает четыре параметра. К ним относятся соотношение индивидуализма и коллективности, дистанция власти, неприятие неопределенности, соотношение мужественности и женственности [6]. В странах с индивидуалистической культурной традицией, например в США, в системе ценностей на первый план выходит личность. Ценятся в первую очередь такие качества, как целеустремленность, напористость, решительность, чувство риска, стремление к карьере. В восточных обществах, например в Японии, обычно тяготеют к коллективистской традиции, в которой человек органично воспринимает себя как часть группы, а затем как отдельную личность. В Европе к коллективистской культуре относят Испанию, Португалию, Италию [6, с. 118]. Например, в странах с мужественной культурой в деловой сфере приветствуются напористость, самоуверенность, успешность. Акцент делается на карьере, успехе, решительности. В странах же с женственной культурой подобное поведение воспринимается как неискреннее, приветствуется взвешенность в поступках, ценится сдержанность в самооценке [6, с. 134, 135]. В культурах, например, с низкой степенью избегания неопределенности во взаимоотношениях в рамках группы (организации) часто носят неформальный характер. Количество правил, формальных положений сводится к минимуму. В культурах (странах) с высокой степенью избегания неопределенности приветствуется широкое нормотворчество (стандарты, правила, инструкции) со стороны руководства. Также подчеркнем, что в культурах, например, с высокой дистанцией власти обычно терпимо относятся к иерархии. Она воспринимается как естественная составляющая любой организации преимущественно в восточной культуре. При низкой дистанции власти иерархия – это временное ролевое неравенство. Кроме того, при ней принято консультирование с сотрудниками, что характерно для стран западного общества. В данной модели присутствует и пятый элемент, а именно конфуцианский динамизм, означающий степень, в которой общество демонстрирует более прагматичный (краткосрочный) подход к делу (например, США) или более долгосрочный подход, что характерно, например, для японского общества [6, с. 115, 128, 129]. Существующие в бизнес-культурах различных стран кросс-культурные особенности далее представим в контексте типизации культур, предложенной Р. Льюисом (табл. 1).

В табл. 2 представлено распределение стран по шкале линейной активности и полиактивности.

Основываясь на представленных выше концепциях известных авторов, раскрывающих суть и значение формирования адаптивной корпоративной культуры в условиях многообразия

Таблица 1

**Сравнительные характеристики моноактивной, полиактивной и реактивной типов культур**

| Характеристика                              | Культура  |  |   |
|---|---|--|---|
|   | Моноактивная  | Полиактивная   | Реактивная  |
| Степень открытости                          | Итраверты   | Экстраверты  | Интроверты  |
| Отношение к планированию                    | Систематическое планирование будущего.  | Планирование в самых общих чертах.   | Планирование на общих принципах (то есть сверяются с принципами). |
| Отношение к бизнесу                         | В данный момент заняты одним делом.   | Выполнение нескольких задач одновременно, параллельно.   | Реагируют в соответствии с ситуацией.                             |
| Режим рабочего дня                          | Работают в фиксированное время. Различают рабочее и личное время.   | Не разделяют личное и профессиональное время. Работают в любое время.                                    | Сторонники гибкого графика.                                       |
| Отношение к коррективам                     | Строго придерживаются планов, которые бывают, как правило, долгосрочными.                                   | Достаточно активно меняют планы.   | Сторонники небольших коррективов, эволюций, изменений.            |
| Отношение к фактам                          | В качестве нормы используется строгая приверженность фактам.  | Подгоняют факты под свои цели.   | Утверждения носят, как правило, общий характер.                   |
| Эмоциональность                             | Достаточная бесстрастность.   | Высокая степень эмоциональности.   | Ненавязчивая забота.  |
| Отношение к работе                          | Работают в рамках своего подразделения.   | Не любят ограничивать себя никакими рамками. Деятельность протекает в рамках всего предприятия.          | Характерной чертой является функциональная многозадачность.       |
| Делегирование полномочий                    | Допустимо делегирование компетентным людям.   | Частая опора на родственников.   | Дело поручается надежным (то есть преданным фирме) людям.         |
| Стиль общения                               | Предпочтение отдается деловому стилю. Коммуникации осуществляются по существу, часто безлично, по телефону. | Любят поговорить на отвлеченные темы, «перепрыгивают» с предмета на предмет. Могут разговаривать часами. | Умело обобщают.   |
| Отношение к собственным ошибкам             | Не любят «терять лицо».   | Могут вспылить, но легко извиняются.   | Не могут «терять лицо».   |
| Система аргументации в деловом мире         | Стараются опираться на логику (в основе убеждения лежит логика).  | Убеждение на эмоциональном уровне.   | Избегают конфронтации.  |
| Отношение к партнеру в процессе переговоров | Редко перебивают.   | Часто перебивают.  | Никогда не перебивают.  |

Источник: [7, с. 37]

культур, мы в течение ряда лет проводили исследования различных аспектов данной темы на предприятиях в Республике Молдова. Ими явились общества с ограниченной ответственностью, такие как «Interior Pro», «Aptolent Plus», «Cartnord», «Autocurat», «Lingotex», «Ditex», «Sigmatur-Com», «Goodyear Service Co», «Birovits SA», и акционерные общества, такие как «Floare Carpet», «Viorica Cosmetic». Предприятия функционируют в различных сферах и областях бизнеса, таких как грузовые и пассажирские перевозки, оптовая и розничная торговля, изготовление и установка пластиковых окон, изготовление ковровых изделий, производство косметической продукции. Исследование проводилось посредством анкетирования и устного интервью (в соавторстве с Крастин М., Масадех Адеб). Были опрошены

153 менеджера и сотрудника этих предприятий (не менее 10% на каждом уровне управления). Для исследования разработана анкета и подготовлены другие методические материалы для систематизации фактологических данных.

**Выводы из проведенного исследования.** Сформулированные в статье выводы и полученные результаты исследования, на наш взгляд, имеют определенную практическую значимость, в том числе отмеченную менеджерами анализируемых компаний. В процессе анализа изучаемых организаций они были подразделены на три группы. Первую группу составили компании, в которых большая часть (61,0–62,5%) менеджеров и сотрудников ощущает себя представителями моноактивной культуры. Во вторую группу вошли предприятия, в которых большинство (до 75,0%)

Шкала линейной активности и полиактивности ведущих культур международного бизнеса

| Моноактивность | №              | Народы   |
|----------------|----------------|--|
|                | 1              | Немцы, швейцарцы   |
|                | 2              | Американцы (белые англосаксы-протестанты)                            |
|                | 3              | Скандинавы, австрийцы  |
|                | 4              | Британцы, канадцы, новозеландцы                                      |
|                | 5              | Австралийцы, южноафриканцы (белые)                                   |
|                | 6              | Японцы   |
|                | 7              | Датчане, бельгийцы   |
|                | 8              | Американские субкультуры (итальянцы, поляки, евреи и др.)            |
|                | 9              | Французы, бельгийцы (валлоны)  |
|                | 10             | Чехи, словаки, хорваты, венгры                                       |
|                | 11             | Жители Северной Италии   |
|                | 12             | Чилийцы  |
|                | 13             | Русские, украинцы, белорусы  |
|                | 14             | Португальцы  |
|                | 15             | Полинезийцы  |
|                | 16             | Испанцы, жители Южной и Центральной Италии, средиземноморские народы |
|                | 17             | Индийцы, пакистанцы  |
|                | Полиактивность | 18   |

Источник: [7, с. 218]

работники по своим поведенческим характеристикам тяготеют к полиактивной культуре. В третьей группе более половины (57,0%) менеджеров и сотрудников отметили преобладающее в них поведение, соответствующее реактивной бизнес-культуре. Основываясь на литературе, отметим, что моноактивная культура проявляется в стремлении к пунктуальности, строгому соблюдению правил, планов, инструкций, достижению индивидуальной результативности, последовательности выполнения работ, стремительному формированию целей, приверженности задачам. Полиактивный тип деловой культуры характеризуется предпочтением параллельного принципа осуществления решений (работ), межличностных отношений, более мягких границ между этапом формирования целей и этапом их достижения. Представителям реактивной культуры присущи более длительный процесс формирования целей по сравнению с продолжительностью их достижения; стремление изменять планы по мере их выполнения вследствие появления новых возможностей; тяготение к принятию и реализации решений преимущественно посредством коллективной формы организации труда и коллективной ответственности. Сравнительный анализ мнений, точек зрения работников исследуемых предприятий позволил сформулировать выводы и получить такие результаты: менеджеры и сотрудники всех трех групп предприятий в своем большинстве (до 78,0–81,0%) поддерживают позитивную позицию относительно того, что в организациях должны разрабатываться стратегии (стратегические планы) управления человеческими ресурсами

в тесной связи с корпоративной миссией, целями и стратегиями с учетом межкультурных аспектов. Отметим, что в настоящее время только на некоторых предприятиях, таких как «Goodyear Service Co», «Floare Carpet», «Viorica Cosmetic», эти стратегии гармонизированы достаточно полно. Кроме этого, основу в стратегиях менеджмента человеческих ресурсов должны составлять стратегические и оперативные программы и планы формирования личного потенциала менеджеров и сотрудников.

Для его реализации (потенциала) в организациях необходимо создавать условия обучения и развития сотрудников, предусматривать бюджеты для этих целей, включая критерий межкультурной компетенции. При этом большая часть респондентов (65,7%) из первой группы предприятий (моноактивная культура) высказала предпочтение индивидуальной форме обучения (индивидуальный коучинг). Во второй и третьей группах примерно одинаковое число опрошенных (81,0% и 82,5% соответственно) тяготеет к коллективным формам обучения (профессиональный, личный коучинг, метод фасилитации [11; 12; 13]. Межкультурный критерий оказался важным и при обосновании респондентами своего отношения к лидерству. Так, формальное лидерство более предпочтительно предоставляется сотрудникам первой группы предприятий (до 53,7%). Представители реактивной культуры тоже отметили значение этого процесса (59,0–62,8%). Для респондентов, относящих себя в большей степени к полиактивной культуре (до 78,0%), более важным представилось оказаться в компании неформального лидерства.



Актуальность повышения межкультурной компетенции как во взаимосвязи работников внутри компании, так и в коммуникациях с представителями внешней сферы (клиентами, поставщиками и другими партнерами) в большей мере ощущают менеджеры и сотрудники, то есть представители моноактивного и реактивного типов поведения (72,0% и 79,0% соответственно). Несколько меньшее число (до 35,0%) работников с преобладанием полиактивных культурных характеристик настаивают на необходимости наращивать свой потенциал в этой области. В целом можно заключить, что для успешного совершенствования менеджмента человеческих ресурсов в условиях перемен необходимо предусматривать стратегические и оперативные мероприятия по обучению и развитию менеджеров, а также сотрудников с позиции поведенческого подхода, а также учитывать значимость формирования их межкультурной компетенции на основе овладения ими позитивной ментальности.

#### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

1. Дафт Р. Менеджмент / пер. с англ. 10-е изд. Москва, 2015. 656 с.
2. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / пер. с англ. 4-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2013. 352 с.
3. Спивак В.А. Корпоративная культура. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 352 с.
4. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 320 с.
5. Грошев И.В., Емельянов П.В., Юрьев В.М. Организационная культура : учебное пособие. Москва : ЮНИТИ, 2004. 288 с.
6. Мясоедов С.П. Основы кросс-культурного менеджмента. Как вести бизнес с представителями других стран и культур. Москва : Дело РАНХ и ГС, 2012. 256 с.
7. Сравнительный менеджмент / под ред. С.Э. Пивоварова. Санкт-Петербург : Питер, 2006. 368 с.
8. Билаш Л., Крастин М. Ключевые аспекты концепции стратегического менеджмента человеческих ресурсов в условиях многообразия деловых культур. ASEM. Analele Academiei de Studii Economice a Moldovei: Ed. a 13-a / Acad. De Studii Econ. a Moldovei; col. red.: Grigore Belostecinic (preşedinte) [et. al]. Chişinău: ASEM, 2015. (in Russian)
9. Билаш Л. Организационная культура высокоэффективной компании и значение кросс-культурного менеджмента. Conferința științifică internațională "Dezvoltarea durabilă a României și Republicii Moldova în context european și mondial". ASEM, Chişinău, 22–23 septembrie 2006.
10. Куинн Р. Позитивная организация: освобождение от стереотипов, принуждения и консерватизма / пер. с англ. Москва : Олимп-Бизнес, 2017. 208 с.
11. Bilaş L.; Masadeh A. Coachingul – ca un stil al spiritului de lider și o metodă de creare a echipelor

eficiente. Revista "Economică" nr. 2, 2018. Chişinău : Editura ASEM, 2018.

12. Продвижение людей и команд. Санкт-Петербург : Питер, 2015. 208 с.

13. Уитмор Дж. Внутренняя сила лидеров. Коучинг как метод управления персоналом / пер. с англ. 3-е изд. Москва : Альпина Паблишер, 2015. 309 с.

#### REFERENCES:

1. Daft R. (2015) Menedzhment [Management]. (in Russian)
2. Sheyn E. (2013) Organizatsionnaya kultura i liderstvo [Organizational Culture and Leadership]. Spb.: Piter. (in Russian)
3. Spivak V.A. (2001) Korporativnaya kultura [Corporate culture]. SPb.: Piter. (in Russian)
4. Kameron K., Kuinn R. (2001) Diagnostika i izmenenie organizatsionnoy kulturyi [Diagnosis and change in organizational culture]. SPb.: Piter. (in Russian)
5. Groshev I.V., Emelyanov P.V., Yurev V.M. (2004) Organizatsionnaya kultura [Organizational Culture] M. : YUNITI. (in Russian)
6. Myasoedov S.P. (2012) Osnovyi kross-kulturnogo menedzhmenta. Kak vesti biznes s predstaviteleyami drugih stran i kultur. [Fundamentals of cross-cultural management. How to do business with representatives of other countries and cultures]. M: Delo RANH i GS. (in Russian)
7. Sravnitelnyiy menedzhment. [Comparative management]. Pivovarova. SPb. : Piter, 2006. (in Russian)
8. Bilash L., Krastin M. Klyuchevyye aspekty kontseptsii strategicheskogo menedzhmenta chelovecheskih resursov v usloviyah mnogoobraziya delovyih kultur. [Key aspects of the concept of strategic management of human resources in a diverse business culture]. ASEM. Analele Academiei de Studii Economice a Moldovei: Ed. a 13-a / Acad. De Studii Econ. a Moldovei; col. red.: Grigore Belostecinic (preşedinte) [et. al]. Chişinău : ASEM, 2015. (in Russian)
9. Bilash L. Organizatsionnaya kultura vyisokoeffektivnoy kompanii i znachenie kross-kulturnogo menedzhmenta. [The organizational culture of a highly efficient company and the importance of cross-cultural management.] Conferința științifică internațională "Dezvoltarea durabilă a României și Republicii Moldova în context european și mondial". ASEM, Chişinău, 22–23 septembrie 2006 (in Russian).
10. Kuinn R. (2017) Pozitivnaya organizatsiya: osvobozhdenie ot stereotipov, prinuzhdeniya i konservatizma. [Positive organization: liberation from stereotypes, coercion and conservatism ]. Moskva : Olimp-Biznes. (in Russian)
11. Bilaş L., Masadeh A. Coachingul – ca un stil al spiritului de lider și o metodă de creare a echipelor eficiente. [Coaching – as a style of leadership and a method of creating effective teams]. Revista "Economică" nr. 2, 2018. Chişinău : Editura ASEM, 2018.
12. Prodvizhenie lyudey i komand [Promotion of people and teams]. SPb.: Piter, 2015. (in Russian)
13. Uitmor Dzh. (2015) Vnutrennyaya sila liderov: Kouching kak metod upravleniya personalom. [The Inner Strength of Leaders: Coaching as a Personnel Management Method]. M. : Alpina Publisher. (in Russian)