

М. О. Латуха, Чжан Бо

ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В КИТАЙСКИХ КОМПАНИЯХ

Статья посвящена анализу системы управления персоналом и организационной культуры китайских компаний. В ней авторы предлагают ознакомиться с результатами исследования связи между организационной культурой и моделями управления персоналом, существующими в китайских компаниях. Эмпирический анализ направлен на подтверждение практическим путем зависимости между клановой организационной культурой и учетной и функциональной моделями управления персоналом, а также на доказательство того, что тип организационной культуры и модель управления персоналом незначительно отличаются в разных регионах Китая.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Быстрый рост экономики и промышленности Китая в последние десятилетия заставляет многих исследователей анализировать причины успеха китайских компаний. Многие ученые и практики обосновывают быстрое развитие китайского менеджмента национальной культурой, основными ценностями которой выступают клановость, семейственность, преданность руководителю и безоговорочное выполнение поставленных перед персоналом задач. Другие, в свою очередь, утверждают, что именно эти характеристики во многом тормозят развитие передовых методов управления в китайских организациях. Феномен влияния организационной культуры на модели управления персоналом начал изучаться сравнительно недавно и прежде всего, в зарубежной литературе. Общие концепции организационной культуры разработаны рядом зарубежных и российских авторов [Deal, Kennedy, 1982; Furnham, 1993; Маслов, 2004; Солтицкая, 2005]. Исследования, посвященные типологии организационной культуры, принадлежат зарубежным и российским ученым [Камерон, Куинн, 2001; Соловьевко, 2005]. Во многих работах рассматривается феномен влияния национальной культуры на организационную культуру [Ouchi, 1981; Pascale, Athos, 1981; Hofstede, 1991; Hoescklin, 1995; Bond, 1986; Tse, 1998; Chen, 2003]. Работы по-

давляющего большинства авторов исследуют влияние организационной культуры на систему управления персоналом, что определяет инновационность, быстрое развитие организации, а также внедрение новых подходов к управлению организацией, что, безусловно, применимо, в первую очередь, к системе менеджмента качества [Crosby, 1987; Deming, 1986; Juran, 1992; Harris, Ogbonn, 1998]. Однако такого рода анализ практически не проводился китайскими учеными в китайских организациях. Таким образом, с нашей точки зрения, проблемы, связанные с влиянием организационной культуры на модели управления персоналом в китайских компаниях, являются неразработанными, что делает эту тему актуальной.

Основные концепции организационной культуры были разработаны в США в 80-х гг. прошлого века. Ее порождение и развитие связаны с требованием новых подходов к управлению предприятием. Система управления человеческими ресурсами неизбежно определяется с организационной культурой [Schuler, Jackson, 1987]. Достижение целей управления предприятием через влияние на ценности персонала является одной из главных задач менеджеров по управлению человеческими ресурсами [Storey, 1992]. Организационная культура представляет собой целую систему ценностей, которые участвуют в развитии предприятия. Эта система влияет на нормы и образ деятельности, которые используются для решений внутренних конфликтов и определения внешней политики предприятия. Организационная культура становится движущей силой для развития компании только тогда, когда эти идеи и ценности воплощаются в реальной деятельности. Практически всегда изменения в системе управления сопровождаются изменением организационной культуры. Так, при внедрении системы менеджмента качества особое внимание должно уделяться существующим в компании ценностям, и если они не совпадают с необходимыми, требуется изменение организационной культуры, что чрезвычайно сложно [Juran, 1992]. Как правило, развитие организационной культуры напрямую связано с системой «мягких» факторов, а именно — с системой управления человеческими ресурсами. Поэтому управление людьми в организации является основой для любых инноваций и изменений. Кроме того, создавать организационную культуру, с одной стороны, необходимо с учетом реальности предприятия, т. е. сочетать ее с философией, ценностями и духом предприятия, а с другой — опираясь на ценности национальной культуры той или иной страны. В связи с этим, в первую очередь, интересно проанализировать зависимость национальной и организационной культуры Китая.

Национальная и организационная культура Китая. В начале 1980-х гг., вместе с быстрым развитием японских предприятий, люди стали замечать, что культурные различия влияют на управление организацией, и обнаружили зависимость общественной культуры и организационного управле-

ния через организационную культуру. Руководители предприятия объединяют культуру, ценности, психологические и другие факторы, тем самым у организации или предприятия появляется своя особенная модель управления. Успех японских организаций в конкурентной борьбе в 1960-х и 1970-х гг. привел к общему признанию значимости аспектов национальной культуры [Ouchi, 1981; Pascale, Athos, 1981]. Итак, на наш взгляд, на организационную культуру китайских компаний оказывают влияние перечисленные ниже характеристики конфуцианства.

Политическая специфика организационной культуры. Китай является социалистической страной, в которой существует социалистическая общественная собственность, допускающая сосуществование разных экономических укладов, поэтому организационная культура китайских предприятий имеет много политических составляющих, таких как «независимость и самостоятельность», «опора на собственные силы» и т. д. Одновременно на протяжении долгого времени доминировала плановая экономика, и правительство вмешивалось в дела предприятий, поэтому ценности, форма поведения, план и цель деятельности компании определялись правительством и чиновниками. С одной стороны, предприятие становилось политической и экономической организацией, с другой стороны, оно потеряло много свойств в качестве самостоятельной экономической единицы, основной акцент в деятельности которой сводился к реализации краткосрочных целей. По мнению специалистов [Li, 2004; Gang, 2002; Luo, Chen, 1997], по сравнению с японскими акционерными корпорациями, китайские акционерные корпорации уделяют больше внимания краткосрочным результатам деятельности, чем целям долгосрочного развития, например, разработке новых продуктов.

Мораль и этика конфуцианства как основные ценности. Китайская организационная культура делает акцент на том, что мораль является основой деятельности, т. е. моральные и этические нормы всегда были главным содержанием любой системы управления. Как правило, предприятия стремятся к гармонии человеческих отношений, моральному обучению, равенству между людьми, трудолюбию, экономии, честности и другим традиционным китайским добродетелям. Как в отборе кадров, так и в оценке результатов деятельности, даже в принятии решений, в большей степени объективный экономический эффект не считается основанием оценки, а рассматриваются этические нормы как основной критерий. Таким образом, сможет ли сотрудник справиться со своей работой, по сути, зависит от того, следует ли он этическим нормам. Результат работы считается хорошим только тогда, когда сотрудник вовремя и качественно выполняет задачи, которые определяет руководство. Таким образом, главное содержание китайской организационной культуры, по сути, состоит из трех частей: политической идеологии, этических норм, системы управления и внутренней атмосферы предприятия.

При этом этические нормы и политическая идеология выступают самыми важными. Эти черты китайской организационной культуры являются негативным следствием влияния традиционной этической культуры и системы централизованного управления в период плановой экономики.

Однако, на наш взгляд, мораль и этика конфуцианства играют положительную и важную роль в создании организационной культуры китайских компаний. После того как Китай вступил в ВТО, правительству и предприятиям необходимо принимать во внимание мировой опыт и практику управления. Для эффективной деятельности свободной рыночной системы, кроме эффективного права собственности и законодательства, необходимы управленцы, имеющие высокую мораль и соблюдающие этические правила. Это означает, что как в отдельной организации, так и в обществе в целом рыночная экономика не будет развиваться при отсутствии морали и уважения к закону и правилам. Таким образом, мы считаем, что для развития китайских компаний в долгосрочной перспективе необходимо создать организационную культуру, базирующуюся на определенных принципах конфуцианства.

Подчеркивание семейных отношений и высокая концентрация полномочий у главы клана. В традиционной китайской культуре преобладают репутация и интересы семьи или клана. Под влиянием идеи конфуцианства «Семья — основа» китайцы добровольно или нет, но работают именно в такой системе управления предприятием [Bond, 1986], следовательно, на китайских предприятиях господствует клановая система хозяйствования. Владелец является «благодетелем», потому что он решает все вопросы относительно набора и вознаграждения персонала, распределения полномочий. Соответственно, персонал безоговорочно подчиняется главе предприятия, играет роль «ребенка», что воплощается в послушании и полной лояльности. Кроме того, «родители» (владельцы) предприятия считают, что «дети» являются продолжением их жизни и дела и только они имеют право продолжать владеть и управлять предприятием.

Межличностное взаимоотношение (Guanxi). Китайская организационная культура подчеркивает межличностное отношение [Luo, Chen, 1997; Xin, Pearce, 1996; Ying, 1998]. *Guanxi* часто проявляется в системе отбора и передвижения персонала. Например, если персонал каким-то образом связан с чиновниками или топ-менеджерами своей компании, то он легко может получить работу, бесплатное обучение и занять высокий пост.

Таким образом, организационная культура китайских компаний характеризуется четырьмя принципами, лежащими в основе национальной культуры: политической составляющей, моралью и ценностями конфуцианства, семейными отношениями и особенностями межличностных взаимоотношений.

Проанализируем тип организационной культуры, который сегодня свойственен китайским предприятиям. На наш взгляд, в китайских компани-

ях присутствуют три основных типа организационной культуры. В *бюрократической культуре* подчеркиваются строгая иерархическая культура, правила, процедуры и порядок, контроль, наблюдение, планирование, гарантия занятости, стабильность отношений и выполнение задач. Для развития карьеры необходимо отсутствие ошибок. Руководители этих компаний являются рационально мыслящими координаторами и организаторами. *Клановая культура* характеризуется тем, что, во-первых, важную роль играет межличностное взаимоотношение, т. е. чем теснее родственные отношения человека с главой компании, тем больше у него возможностей занять высокий пост и участвовать в принятии важных решений компании. Во-вторых, существуют семейные отношения между руководителем и работниками. Работник должен быть лояльным к руководителям компании. Все вопросы, связанные с отбором, оценкой, вознаграждением, карьерным ростом зависят только от субъективного мнения главы компании, а не от объективных показателей деятельности. В-третьих, в этих компаниях очень высока концентрация полномочий, т. е. высшие должности занимают в основном родственники руководителя компании. Кроме того, здесь особо значимы моральные правила и этические нормы. В *рыночной культуре* основное внимание сакцентировано на инновациях, личности, соперничестве, стремлении к победе, командной работе, партнерском отношении между руководителями и работниками и лидерстве продукции и услуг.

Итак, бюрократическая культура в большей степени подходит к государственным компаниям и крупным иностранным компаниям; клановая культура — к частным китайским организациям; рыночная культура в основном доминирует в совместных и иностранных компаниях.

Таким образом, можно сделать следующие выводы.

1. В целом развитие китайской организационной культуры находится на начальном этапе. В деятельности компании доминируют субъективные суждения и мнение руководства предприятия. В управлении компанией межличностные взаимоотношения играют значительно бóльшую роль, чем правила, процедуры и нормы. *Guanxi* глубоко укоренилось в Китае с тех пор, как 2000 лет назад конфуцианство кодифицировало общественные нормы. *Guanxi* вместе с другими нормами удерживают иерархическую и общественную структуру китайцев [Warner, 1993]. Помимо этого, особенность организационной культуры китайских предприятий часто зависит от личности главы предприятия [Солтицкая, Чжан Бо, 2005].

2. На китайских предприятиях наблюдается оторванность организационной культуры от управления предприятием. Некоторые предприниматели считают организационную культуру лишь созданием духа предприятия, т. е. организационная культура не имеет никакого отношения к управлению предприятием. На наш взгляд, это одностороннее понимание органи-

зационной культуры. По словам многих ученых [Hofstede, 1991; Deal, Kennedy, 1982], организационная культура представляет собой подход или способ для достижения целей управления. Духовный фактор, безусловно, важен и полезен для увеличения сплоченности коллектива, эффективности производства и развития предприятия, однако он должен сочетаться с системой управления и стимулирования и стратегией предприятия. Организационная культура и ценность предприятия действуют на каждом уровне управления и соответствуют изменению среды предприятия, поэтому они не должны отделяться от управления предприятием.

3. В китайских компаниях огромную роль играют неквалифицированные предприниматели. В современном мире между странами действительно происходит соперничество в сфере бизнеса, экономики и предпринимательства. История экономического развития каждой страны подтверждает, что именно предприниматели и бизнес представляют собой опору развития экономики государства. Долгое время руководителей китайских госпредприятий назначало правительство. Даже сейчас при отборе кадров значительное внимание уделяют родственным связям и служебному стажу, зачастую пренебрегая профессией и квалификацией, вследствие чего многие руководители обладают невысокой квалификацией, безынициативны, со слабо развитым чувством ответственности, целеустремленности и духом конкуренции. Управление предприятием воспринимается лишь как трамплин для повышения в должности и развитии, что препятствует образованию предпринимательства и, следовательно, развитию бизнеса.

Влияние организационной культуры на модели управления персоналом в китайских компаниях. Многие ведущие специалисты [Crosby, 1987; Deming, 1986; Juran, 1992] утверждают, что развитие организационной культуры необходимо для повышения эффективности организации. Так, Э. Деминг указывал на необходимость фокусирования внимания на ценностях, необходимых для поддержания высокого уровня качества. Исследования [Harris, Ogborn, 1998; Pun, Chin, Lau, 2000] также подтверждают, что организация может добиться лучших успехов и большей эффективности (улучшения качества конечных продуктов, повышения скорости обслуживания, внедрения инноваций) через создание эффективной культуры. Часто постулируется, что такой культурой является культура качества. Итак, организациям необходимо не только развивать технологии и создавать продукцию, которая отвечает требованиям клиентов и рынка, но и формировать организационную культуру, способную обеспечивать организации непрерывное совершенствование и успешность в современной глобальной экономике.

Таким образом, влияние организационной культуры на управление персоналом проявляется по следующим направлениям:

- ♦ Управленческая идеология «человек — основа», созданная теорией организационной культуры, не только пополняет культурное содержание управления персоналом, но и что более важно, выступает теоретической основой концепции управления человеком в организации.
- ♦ Повышение лояльности персонала к организации — одна из важных задач управления персоналом [Mo, 2005; Luo, Chen, 1997]. Лояльность зависит не только от материальных благ, но и от культуры организации. Зарплата и вознаграждение являются основой для удовлетворения материальной потребности жизни и безопасности персонала. Цели организации, система управления, корпоративный дух, имидж и другие культурные факторы представляют собой основу для лояльности персонала к организации. Они удовлетворяют самореализацию, самосовершенствование, уважение и другие духовные потребности персонала. Иными словами, лояльность к организации определяется внутренними общими ценностями и организационной культурой.
- ♦ Персонал — стратегический ресурс. Персонал предприятия считается основным источником повышения эффективности производства [Storey, 1992; Sun, 2002; Shu, 2003]. По мере изменения взглядов на стратегические ресурсы предприятия, т. е. изменения акцента с финансового капитала индустриального общества на человеческий капитал информационного общества, основные задачи реорганизации заключаются в необходимости рассматривать персонал как движущую силу для развития компании.
- ♦ Традиционное управление предполагает, что капитал играет связующую роль в отношениях руководителей и подчиненных [Gu, 2000]. Это стимулирует увеличение эффективности производства. Однако долгое время рабочие использовались как «машины», т. е. основной акцент в управлении персоналом был сделан на функцию контроля над персоналом.

В рамках концепции организационной культуры все отношения в организации являются человеческими отношениями, потому что любая организация — это люди, которые в ней работают. Организационная культура создает систему, стимулирующую персонал проявлять свои потенциальные возможности, знания и навыки. Она стимулирует персонал работать в контексте общих ценностей. Главными целями управления персоналом выступают поддержка долгосрочного развития предприятия и развитие его организационной культуры.

Менеджер по управлению персоналом — участник и организатор создания организационной культуры предприятия, это специалист, который осуществляет управление персоналом в организационной культуре. Отдел

управления персоналом занимается реорганизацией, учитывая организационную культуру предприятия, тем самым развивает организационную культуру. Предприятие усиливает лояльность персонала путем эффективного управления им на основе организационной культуры. Таким образом, управление персоналом предоставляет систематическую поддержку развитию организационной культуры предприятия.

Различия в организационной культуре по-разному влияют на участие персонала в управлении и принятии решений. Например, на американских предприятиях персонал считался «противником», на японских — «сотрудником», а на китайских семейных предприятиях — просто «наемным» сотрудником. В китайских организациях руководители компаний пользуются абсолютным авторитетом, наемный работник редко имеет право на участие в принятии решений, руководство определяет карьерный рост каждого из сотрудников. Это препятствует карьерному развитию персонала и снижает доверие между людьми, вследствие чего сокращается уровень «лояльности» персонала к предприятию. Также на китайских предприятиях результаты оценки работы не всегда соответствуют реальности. На оценку результатов часто влияют отношение персонала к руководству, отношение между сотрудниками и другие субъективные факторы. Организационная культура одновременно воздействует и на человеческие отношения в организации, и на определение работ или задач. В организации, которая ориентируется на командную работу, вместо конкуренции будут превалировать сотрудничество и кооперация; вместо строгого контроля — самоуправление; оценка личного результата будет зависеть от результатов работы команды. Если же внимание уделяется личному развитию, то персонал, как правило, решает сложные задачи, которые стимулируют каждого человека совершенствоваться и развивать себя.

Таким образом, организационная культура и управление персоналом — взаимосвязанные понятия. Для того чтобы определить эту взаимосвязь практическим путем, а также установить соответствие между типами организационной культуры и моделью управления персоналом, авторами было проведено практическое исследование.

ОПИСАНИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Мы предлагаем к рассмотрению две гипотезы.

Гипотеза 1. Присутствует связь между организационной культурой и моделями управления персоналом. Клановой культуре, которая сейчас доминирует в китайских компаниях, присущи учетная и функциональная модели управления персоналом.

Гипотеза 2. Доминирующие модели организационной культуры в трех регионах незначительно отличаются, т. е. в них превалирует клановая культура.

Для подтверждения сформулированных гипотез нами были проведены опросы в трех городах Китая (Пекине, Шэняне, Шэньдзэне)¹. Анкета опроса состояла из двух частей: в первой из них содержались вопросы, связанные с управлением персоналом; во второй — направленные на выявление организационной культуры. Общее количество подготовленных анкет — 400. Количество полученных анкет — 371, что составляет 93% от исходного. В процессе анкетирования приняли участие 33 топ-менеджера, 32 линейных менеджера, 22 менеджера по персоналу и 284 рядовых менеджера. Основными типами компаний в Китае являются государственные, частные, иностранные и совместные. Респонденты представляли 108 государственных компаний, 198 частных компаний, 39 компаний со 100%-м иностранным капиталом и 26 совместных предприятий. Нами были выбраны следующие отрасли Китая: сервис (132), сектор тяжелой промышленности (78), строительство (47), производство товаров народного потребления (ПТНП) (39), высокие технологии (39), финансовый сектор (36). В таблице приведена характеристика компаний-респондентов.

При проведении исследования за основу были взяты три модели управления персоналом: учетная, функциональная и модель управления человеческими ресурсами. В учетной модели акцент делается на кадровом делопроизводстве, краткосрочном планировании персонала и отсутствии деятельности по управлению персоналом — развитию, обучении, мотивации, удержании. В функциональной появляются функции по управлению персоналом, присутствует среднесрочное планирование, но нет стратегии управления персоналом и активного вовлечения линейных менеджеров в процесс управления. При учетной и функциональной моделях практически отсутствует работа по формированию, развитию и усилению организационной культуры. Модель управления человеческими ресурсами подразумевает стратегический взгляд на управление людьми, развитие организационной культуры, а также построение системы управления персоналом, направленной на внедрение управленческих инноваций, формирование культуры качества, привлечение линейных менеджеров к управлению персоналом, развитие лидерства, обучение и компетенций сотрудников.

Для доказательства первой гипотезы использовался факторный анализ, демонстрирующий зависимость между группами вопросов первой и второй части: по управлению персоналом и организационной культуре. Также были выделены три главных фактора, характеризующие модели управления персоналом в китайских компаниях — учетную и функциональную модели и тип организационной культуры (клановую культуру).

¹ Пекин — столица Китая (центр); Шэнян — старый центр тяжелой промышленности (север); Шэньдзэн — особая экономическая зона (южный молодой город).

Характеристики компаний, принимавших участие в исследовании

Регион	Компания	Численность	Возраст компании	Должность сотрудника	Отрасль
Пекин	Государственные (67) Частные (48) Иностранные (23) Совместные (13)	Меньше 50 человек (27) 50–100 человек (19) 100–500 человек (55) Больше 500 человек (50)	Меньше 5 лет (21) 5–10 лет (52) 10–20 лет (34) Больше 20 лет (44)	Менеджер (94) Менеджер по персоналу (14) Линейный менеджер (18) Топ-менеджер (25)	Сервис (46) Тяжелая промышленность (39) Строительство (15) Производство товаров народного потребления (ПТНП) (19) Высокие технологии (14) Финансовый сектор (18)
Шэньян	Государственные (21) Частные (82) Иностранные (7) Совместные (5)	Меньше 50 человек (24) 50–100 человек (49) 100–500 человек (38) Больше 500 человек (4)	Меньше 5 лет (38) 5–10 лет (46) 10–20 лет (29) Больше 20 лет (2)	Менеджер (96) Менеджер по персоналу (4) Линейный менеджер (11) Топ-менеджер (4)	Сервис (35) Тяжелая промышленность (28) Строительство (20) Производство товаров народного потребления (ПТНП) (15) Высокие технологии (8) Финансовый сектор (9)
Шэньдзэн	Государственные (20) Частные (68) Иностранные (9) Совместные (8)	Меньше 50 человек (24) 50–100 человек (47) 100–500 человек (21) Больше 500 человек (13)	Меньше 5 лет (31) 5–10 лет (52) 10–20 лет (20) Больше 20 лет (2)	Менеджер (94) Менеджер по персоналу (4) Линейный менеджер (3) Топ-менеджер (4)	Сервис (51) Тяжелая промышленность (11) Строительство (12) Производство товаров народного потребления (ПТНП) (5) Высокие технологии (17) Финансовый сектор (9)

Данные факторы описываются следующими характеристиками:

- ◆ Отдел персонала в основном помогает работникам адаптироваться, договариваться с представителями различных подразделений, разрешать возникающие конфликты, контролирует работу персонала, следит за соответствием работы плану, учитывает количество часов работы и начисляет зарплату, т. е. осуществляет административно-кадровую функцию.
- ◆ Основные функции отдела персонала: ведение учета часов работы, ресурсов, заработной платы, изменение должностей, контроль за работой персонала, формирование систем мотивации, вознаграждения и разработка социального пакета, охрана труда и регулирование трудовых отношений.
- ◆ Отдел персонала реализует и поддерживает основные ценности управления персоналом посредством осуществления и усовершенствования функций по его управлению (мотиваций, стимулирования, оценки, адаптации, аттестации).
- ◆ По мнению респондентов нашего исследования, реализация задачи формирования сильной организационной культуры, как правило, не входит в функции менеджеров по персоналу или же она плохо ими выполняется. Персонал китайских компаний характеризует сильную организационную культуру следующим образом: ориентацией на человеческие отношения, лояльностью и преданностью руководителю, стабильностью и трудолюбием.
- ◆ В Китае доминирует клановая культура с присущей ей сплоченностью коллектива. Такие организации похожи скорее на большие семьи, чем на объекты экономической деятельности. Вместо правил и процедур иерархии — межличностное взаимоотношение, в котором особое значение придается моральным правилам и этическим нормам. Лидеры воспринимаются как воспитатели и, возможно, даже как родители. В этих компаниях очень высока концентрация полномочий, т. е. высшие должности занимают в основном родственники руководителя компании.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Гипотеза 1. Результаты анализа показывают, что существует связь между группами факторов, относящихся к первой и второй частям анкет. Анализ зависимости между двумя группами факторов производился по всему Китаю в целом, а также по каждому региону, принимавшему участие в исследовании. Он свидетельствует о том, что между моделями управления персоналом и организационной культурой в каждом регионе Китая существует зависимость. Второй аспект исследования — установление определенных

связей между типом организационной культуры и конкретной моделью управления персоналом. В целях установления этой зависимости был проведен канонический анализ, показывающий определенную взаимосвязь между разными факторами: между особенностями управления персоналом и организационной культурой. Для всего Китая характерна сильная взаимозависимость между учетной и функциональной моделями управления и клановой организационной культурой. В процессе анализа региона Пекина установлена также взаимосвязь между учетной, функциональной моделями управления персоналом и клановой и бюрократической культурами. Такая же тенденция существует и в Шэньяне, в то время как регион Шэньджен характеризуется зависимостью между учетной и функциональной моделями управления персоналом и клановой организационной культурой.

На базе проведенного анализа моделей управления персоналом, типологии организационной культуры и особенностей организационной культуры китайских компаний нами предложена модель зависимости между типами организационной культуры и моделями управления персоналом, где, с нашей точки зрения, бюрократическая культура определяет учетную модель управления персоналом. Учетная и функциональная модели соответствуют клановой культуре. Функциональная модель и модель управления человеческими ресурсами соотносятся с рыночной культурой. Взаимосвязь организационной культуры и моделей управления персоналом представлена на рис. 1.

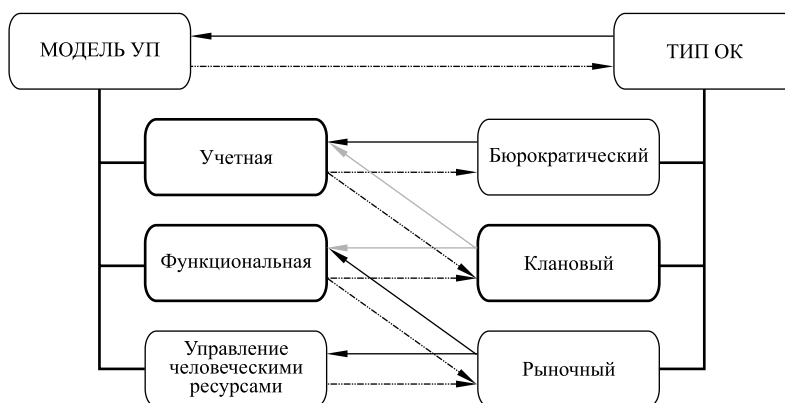


Рис. 1. Соотношение между моделями управления персоналом (УП) и типами организационной культуры (ОК)

Таким образом, представленная модель характеризует систему взаимосвязей между организационной культурой и моделями управления персоналом в китайских компаниях.

Гипотеза 2. Для доказательства второй гипотезы был проведен дискриминантный анализ, показывающий распределение ответов на вопросы, характеризующие тот или иной тип организационной культуры, по регионам Китая. Результаты исследования подтверждают, что совокупность ответов на вопросы, определяющие клановый тип организационной культуры, доминирует практически во всех регионах. Это подтверждает, что различия по регионам в отношении доминирующего типа организационной культуры незначительны.

Другое направление исследования в рамках доказательства гипотез касалось определения степени участия отделов по управлению персоналом и менеджеров по персоналу в деятельности по формированию и поддержанию организационной культуры. Мы предполагаем, что отсутствие системной работы по формированию и поддержанию организационной культуры, а также организационных документов, регламентирующих организационную культуру, свойственно клановой культуре и учетной модели управления персоналом. На решение этой задачи была направлена серия вопросов в анкете, которая предлагалась респондентам. Полученные результаты представляются интересными, особенно в части анализа региональных особенностей.

Итак, в Пекине большое число компаний (34,9%) занимается системной работой по развитию организационной культуры, чем в Шэньяне (20,87%) и в Шэнцзэне (7,14%). В Шэнцзэне 63% респондентов считают, что компания не занимается системной работой по развитию организационной культуры по сравнению с Пекином (17,45%) и Шэньяном (30%). Это также подтверждает вывод о том, что в Пекине китайские компании уделяют большее внимание развитию организационной культуры, чем в других городах. Данный вывод обосновывается и тем, что в Пекине больше иностранных и совместных компаний, где используются западные методы работы. Однако, анализируя регионы Китая, можно сделать вывод о том, что менеджеры по управлению персоналом не уделяют достаточного внимания вопросам развития организационной культуры предприятий (рис. 2).

Как видно из рис. 3, 56% респондентов из совместных компаний и 47,47% респондентов из иностранных компаний считают, что их организация занимается системной работой по развитию организационной культуры, в то время как лишь 13,13 и 33,33% респондентов из частных китайских и государственных компаний придерживаются этого же мнения. 44,95% респондентов из частных компаний считают, что компания не занимается системной работой по развитию организационной культуры. Такие результаты исследования показывают, что в иностранных и совместных компаниях лучше, чем в государственных и частных, развивается система организационной культуры. Это подтверждает тот факт, что в последних доминируют клановая культура и учетная модель управления персоналом.

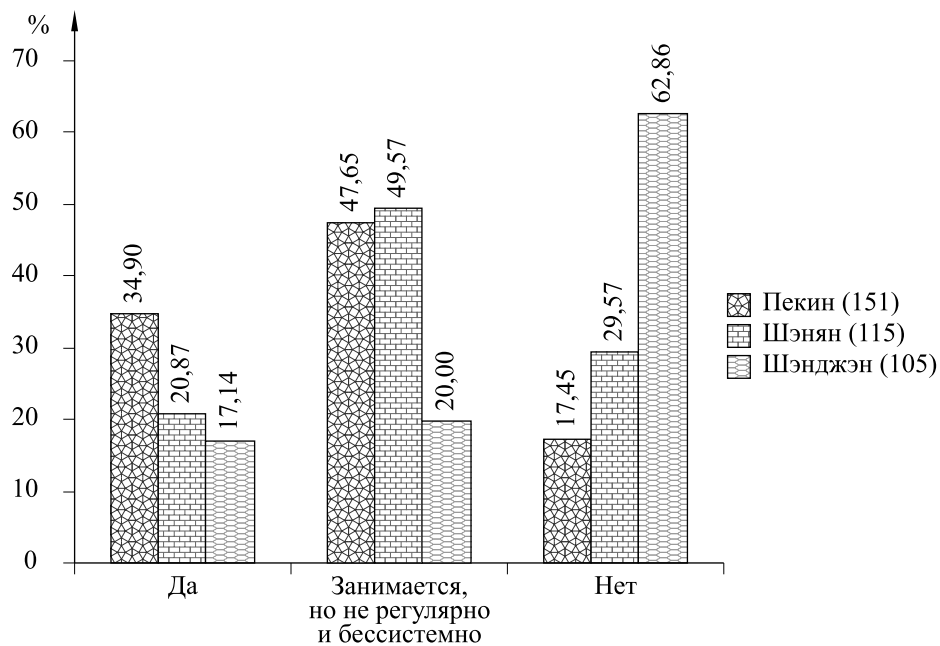


Рис. 2. Результаты ответов на вопрос «Занимается ли Ваша организация системной работой по развитию организационной культуры?» в различных регионах Китая

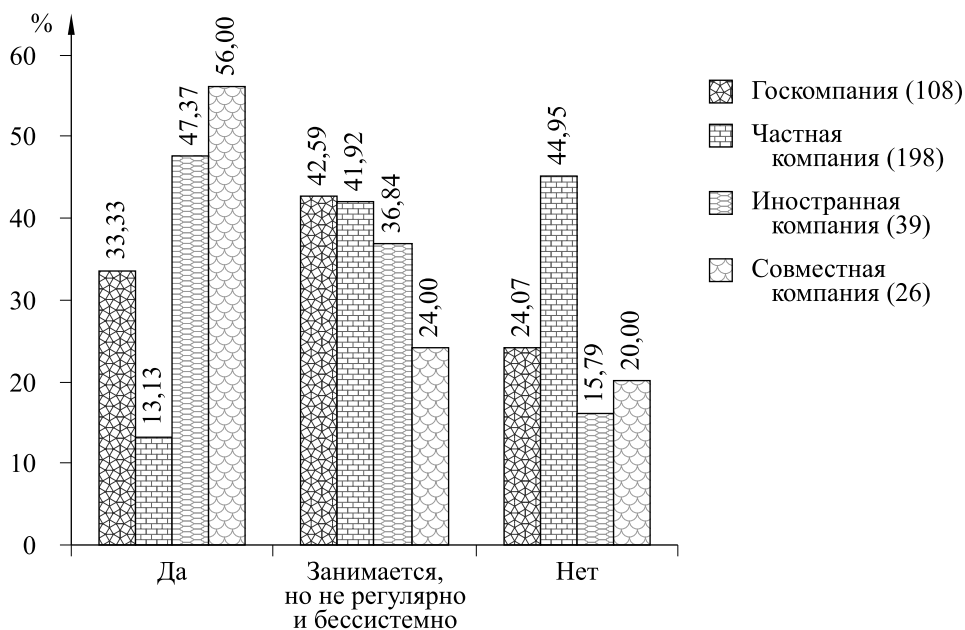


Рис. 3. Результаты ответов на вопрос «Занимается ли Ваша организация системной работой по развитию организационной культуры?» применительно к типу компаний

Результаты исследования также показывают, что 42% респондентов из Пекина считают, что в их компаниях существуют документы, регламентирующие организационную культуру, по сравнению с Шэньяном (9%) и Шэнджэном (14%). 42% опрошенных компаний из Шэньяна сообщили, что у них разрабатываются документы, регламентирующие организационную культуру. 60,95% респондентов из Шэнджэна отметили, что в их компаниях нет документов по данным вопросам.

Одно из направлений исследования касалось выделения характеристик сильной организационной культуры. 22,1% респондентов считают, что организационная культура направлена на создание командного духа, человеческих отношений, лояльности, стабильности, трудолюбия. Это означает, что китайская национальная культура сильно влияет на организационную культуру компаний и подтверждает доминирование клановости. 19,4% респондентов считают, что культура их компаний характеризуется агрессивностью, ориентированностью на результат, наличием систем обучения, вознаграждения, эффективностью, качеством услуг, энергичностью. Это означает, что западные культуры и концепции управления тоже влияют на организационную культуру китайских компаний. Однако данный результат подтверждает и вывод о том, что в китайских компаниях доминирует клановая культура при наличии организаций с рыночной и бюрократической организационными культурами.

Таким образом, обе гипотезы, сформулированные перед исследованием, являются доказанными: при сосуществовании разных типов организационной культуры в китайских компаниях доминирующей является клановая.

ВЫВОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

1. Национальная культура Китая определяет организационную культуру его компаний, которая характеризуется клановостью.
2. Существует связь между организационной культурой, ценностями и системой управления персоналом в китайских компаниях. В свою очередь, ценности и определенная модель управления персоналом влияют на темп развития организации, ее инновационность и существующую систему менеджмента, в частности менеджмента качества.
3. Несмотря на то что в некоторых регионах Китая работают иностранные и смешанные компании, доминирующим типом организационной культуры является клановая культура.
4. Имеют место такие факторы клановой культуры, как высокая концентрация полномочий в принятии решений и семейные отношения, сдерживающие развитие компетенций персонала, необходимых для работы в условиях рынка, что препятствует развитию китайских компаний.

5. Ниже приведены определенные черты клановой культуры, оказывающие негативное влияние на развитие управления человеческими ресурсами в китайских компаниях:
- ♦ высокая концентрация полномочий принятия решений. Владелец компании часто назначает на важные должности в компании своих близких родственников, и поэтому наемный персонал не может участвовать в принятии важных решений, и люди не видят перспектив и возможностей карьерного развития в данной компании. Это противоречит принципу модели управления человеческими ресурсами, который проявляется в «управлении потенциальными возможностями персонала»;
 - ♦ семейные отношения между владельцами и персоналом. Владелец как «отец», а персонал как «дети», соответственно, персонал абсолютно подчиняется главе предприятия. Для своих «детей» «отец» решает все вопросы. Вместо менеджера по персоналу «отец» принимает решения о найме, отборе, оценке, вознаграждении и т. п., т. е. эти решения полностью зависят от личного мнения главы компании и не могут быть объективными, что существенно препятствует развитию организации в целом. Это противоречит принципу модели управления человеческими ресурсами — «развитию личности персонала».

Все это, с одной стороны, характеризует особенность и уникальность зависимости между системой управления персоналом и клановой организационной культурой в китайских компаниях, а с другой — определяет существующие ограничения для развития организационной культуры и моделей управления персоналом, которые будут препятствовать созданию конкурентных преимуществ в китайских компаниях и, как следствие, тормозить развитие китайских предприятий. По нашему мнению, необходимо в рамках существующей клановой национальной культуры развивать черты рыночной организационной культуры, которая позволит формировать модель управления человеческими ресурсами, что, в свою очередь, определяет экономическую эффективность управленческих инноваций.

НАПРАВЛЕНИЯ ДАЛЬНЕЙШЕГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Проведенное исследование демонстрирует наличие взаимозависимости между совокупностью «мягких» факторов, которые относятся к ценностям, т. е. к организационной культуре, и системой управления персоналом. Феномен быстрого развития китайских предприятий формирует особый интерес к исследованиям, посвященным влиянию ценностей и организационной культуры, модели управления персоналом на эффективность внедрения различных управленческих инноваций. Определив данным исследованием

безусловную взаимосвязь между ценностями и системой управления персоналом, интересно установить влияние данных «мягких» факторов на систему менеджмента. К управленческим инновациям мы относим в данном случае систему менеджмента качества. По данным ISO, Китай лидирует по абсолютному количеству систем менеджмента качества, сертифицированных в соответствии с ISO 9001:2000 (143 823 предприятия; для сравнения: Италия занимает второе место с 98 028 предприятиями, имеющими ISO 9001:2000 [The ISO Survey, 2005]), что свидетельствует, возможно, об определенном влиянии ценностей китайской организационной культуры на становление системы менеджмента качества. Таким образом, можно сформулировать следующие гипотезы для дальнейших исследований:

- ◆ для каждой управленческой инновации существуют определенные характеристики, обуславливающие ее экономическую эффективность. В китайских компаниях имеются ценности, определяющие быстрое и успешное внедрение системы менеджмента качества;
- ◆ при реализации модели управления человеческими ресурсами, создание и внедрение системы менеджмента качества положительно влияют на результаты деятельности организации;
- ◆ определенная организация бизнес-процессов в рамках системы менеджмента качества в соответствии с моделью управления человеческими ресурсами положительно сказывается на экономических результатах деятельности организации.

Кроме того, одним из направлений дальнейшего исследования является сравнительный анализ влияния системы управления персоналом на систему менеджмента качества в российских и китайских компаниях.

Литература

- Камерон К., Куинн Р.* Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2001.
- Маслов В. И.* Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. М., 2004.
- Соловьев К.* Культура безвластия // Управление компанией. 2002. № 8 (15). С. 71–75.
- Солтицкая Т. А., Чжан Бо.* Особенности системы управления персоналом в китайских компаниях // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. 2005. Вып. 2. С. 90–104.
- Bond M.* The Psychology of the Chinese People. Hong Kong: Oxford University Press, 1986.
- Chen Tingnan.* Xian dai qi ye wen hua. Beijing: Qi ye guan li, 2003. (Чэн Т. Современная организационная культура. Пекин: Управление предприятием, 2003.)
- Crosby P. B.* Quality is Free: The Art of Hassle-Free Management. N. Y.: McGraw-Hill, 1987.
- Deal T., Kennedy A.* Corporate Cultures. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.
- Deming W. E.* Out of Crisis. Cambridge, MA: MIT Press, 1986.

- Furnham A., Gunter B.* Corporate Assessment. London: Routledge, 1993.
- Gang Liu.* Zhong guo qi ye guan li. Beijing: Zhishi chu ban she, 2002. (*Ганг Л.* Управление предприятием в Китае. Пекин, 2002.)
- Gu Yingwei.* Xian dai ren li zi yuan kai fa yu guan li. Beijing: Jix ie gong ye chu ban she, 2000. (*Гу И.* Современное управление человеческими ресурсами. Пекин.: Jix ie gong ye chu ban she, 2000)
- Harris L. C., Ogbonn E.* Employee Responses to Culture Change Efforts // Human Resource Management Journal. 1998. Vol. 8. N 2. P. 78–92.
- Hoecklin L.* Managing Cultural Differences: Strategies for Competitive Advantage. Wokingham, UK: The Economist Intelligence Unit; Addison-Wesley, 1995.
- Hofstede G.* Cultures and Organizations: Software of the Mind. London: McGraw Hill, 1991.
- Juran J. M.* Juran on Quality by Design. N. Y.: The Free Press, 1992.
- Li Yachun.* Ren li zi yuan guan li yu qi ye wen hua de guan xi. Shanghai: Shang ye zhou kan, 2004. N 7. (*Ли И.* Отношение между организационной культурой и управлением персоналом. Шанхай: Бизнес и Экономика, 2004. № 7.)
- Luo Y., Chen M.* Does Guanxi Influence Firm Performance? // Asia Pacific Journal of Management. 1997. Vol. 14. P. 1–16.
- Mo Ying.* Corporate Culture and HRM // Economic and Social Development. 2005. Vol. 3. N 1.
- Ouchi W. G.* Theory Z. Reading, MA: Addison-Wesley, 1981.
- Pascale R., Athos A.* The Art of Japanese Management. N. Y.: Simon & Schuster, 1981.
- Pun Kit-Fai, Chin Kwai-Sang, Lau H.* A Review of the Chinese Cultural Influences on Chinese Enterprise Management // International Journal of Management Reviews. 2000. Vol. 2. N 4. P. 325–338.
- Schuler R. S., Jackson S. E.* Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices // Academy of Management Executive. 1987. Vol. 1. N 3. P. 195–205.
- Shu Jiangming.* Zu zhi yu ren li zi yuan guan li. Beijing, 2003. (*Шун З.* Организация и управление человеческом ресурсом. Пекин, 2003.)
- Storey J.* Developments in the Management of Human Resources. Oxford: Blackwell, 1992.
- Sun Jianmin.* Zu zhi yu ren li zi yuan guan li. Beijing: Huaxia, 2002. (*Сун З.* Организация и управление человеческом ресурсом. Пекин: Huaxia, 2002.)
- Tse D. K.* Chinese Cultural Values and Management: Issues and Implications // Better Management. 1998. Vol. 31. December. P. 15–19.
- The ISO Survey-2005* [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/pdf/survey2005.pdf>
- Warner M.* Human Resource Management «with Chinese Characteristics» // International Journal of Human Resource Management. 1993. Vol. 4. February. N 1. P. 45–65.
- Xin K. R., Pearce J. L.* Guanxi: Connection as Substitutes for Formal Institutional Support // Academy of Management Journal. 1996. Vol. 39. N 6. P. 1641–1658.
- Ying S.* Guanxi and Business Management in China. Better Management. 1998. Vol. 31. December. P. 12–14.

Статья поступила в редакцию 27 сентября 2006 г.