

- создание на базе образовательных учреждений (особенно сельской местности) культурно-образовательных, учебно-производственных, медико-оздоровительных центров;

- поддержка профильного учебного производства на базе образовательных учреждений;

- предоставление возможности использовать средства Федеральной программы развития образования для финансирования программ развития всех типов и видов государственных и муниципальных образовательных учреждений на условиях софинансирования из соответствующих бюджетов.

Система образования должна быть ориентирована не только на задания со стороны государства, но и на постоянно возрастающий общественный образовательный спрос, на конкретные интересы семей, местных сообществ, предприятий. Именно ориентация на реальные потребности конкретных потребителей образовательных услуг должна создать основу для привлечения дополнительных финансовых и материально-технических ресурсов.

С. Е. Раменский,

Г. П. Раменская,

В. С. Раменская

Екатеринбург

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ И ТИПА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

На корпоративную культуру оказывает значительное влияние используемый в рассматриваемой организации тип управления. Рассмотрим экономические аспекты этого воздействия, обращая особое внимание на специфику высших учебных заведений.

Продукция фирмы, реализуемая на циклическом рынке, может не меняться в течение многих лет и даже десятилетий. Например, в шведской компании *SKF*, которая производит шарикоподшипники, последнее техническое достижение было внедрено 50 лет назад. По мнению К. Ферлинга (Краснова, 2003, с. 32) основные характеристики таких предприятий следующие. Эффективны классическая вертикальная структура управления, авторитарный стиль руководства. Главная проблема менеджмента «как сделать так, чтобы в этом году было немного лучше, чем в прошлом».

Важными являются четко сформулированные должностные задачи, планирование и контроль. Лидерство иерархическое, ориентированное на решение задач. Необходимость приобретения персоналом новых знаний не большая, так как обычно «хватает того, что узнал двадцать лет назад». Базовые элементы – так называемые три «s»: *structure* (структура), *system* (система) и *strategy* (стратегия).

По мнению Т. Питерса в последние 10–20 лет в США, Сингапуре, России и во многих других странах происходит увеличение скоростей бизнеса, рост динамики отношений между организациями. Необходимость быстрой адаптации противопоставлена иерархическим структурам управления, у которых слишком велико время реакции. Создание вертикального типа управления (например, от семи до десяти уровней бюрократической ответственности), разработка многомерных планов, их изменение, адаптация требуют так много времени, что «планы торпедируются более динамичными конкурентами еще до того, как на этих планах высохнут чернила» (Москаленко, Кашин, 2003, с. 60). В некоторой степени отмеченный факт связан с существенным ростом ВВП, в том числе США и России. Можно говорить также об усложнении, повышенной скорости изменения отношений между предприятиями стран постсоветского пространства из-за роста числа фирм и уменьшения количества свободных ресурсов. В этой связи можно привести мнение директора Института народнохозяйственного прогнозирования РАН, академика В. Ивантера (2003): «У нас уже настоящая рыночная экономика».

С учетом сказанного, представляется естественным усиление соперничества между вузами из-за желающих получить образование, причем после 2005 г. эта борьба значительно обострится из-за резкого уменьшения рождаемости в России в конце восьмидесятых – начале девяностых годов («Российская газета», 26.02.03.).

Достаточно уверенно можно говорить о том, что вертикальный тип управления, обычный сейчас для российских предприятий, в ближайшие годы будет использоваться реже. Большее распространение должны получить идеи горизонтального управления.

Горизонтальный тип управления применяют в условиях турбулентного рынка, на котором предприятия достаточно часто вынуждены менять стратегию. Например, фирма *Nokia* каждые 18 месяцев выпускает новую продукцию, поэтому «все время меняется» (Краснова, 2003).

Уже приобретенные сотрудниками знания, навыки могут оказаться ненужными, даже вредными для работы в новых условиях. В результате возникают проблемы «очистки дискеты» (по образному выражению К. Ферлинга). Руководителям фирмы трудно сказать персоналу: «то, что вы знали раньше, – все это забудьте, это больше неприменимо», а еще труднее мотивировать и создать эффективно действующую систему переподготовки работников. Таким образом, можно говорить о нестабильном характере бизнеса. Работники высокой квалификации самостоятельно решают поставленные задачи, принимая риски на себя. Топ-менеджер определяет только общие цели, намечает пути их достижения, согласовывает полученные в разных группах результаты. Он делегирует часть своих полномочий руководителям самостоятельных групп. Эти подразделения могут называться также проектными группами, творческими командами. Например, под руководством К. Ферлинга в компании, занятой производством радиоэлектронного оборудования, были созданы группы, которые самоподдерживаются и самофинансируются. В каждую такую группу входило от 5 до 11 человек. Начальник группы лично определял, как к нужному сроку решить поставленную топ-менеджером задачу, но и значительную часть дохода, полученного в результате такой работы, группа распределяла сама (Краснова, 2003). Обычно в группу входят высококлассные специалисты, которые получают высокую заработную плату. Вклад каждого исполнителя можно оценить только по достижении конечного результата. Постоянного руководства в группе нет, происходит ротация.

Для такого типа управления характерна относительная независимость многих работников и входящих в организацию подразделений, власть бюрократии сведена к минимуму. Основу деятельности предприятия составляют «3 р»: *people* (люди), *purpose* (цель), *process* (процесс) (Краснова, 2003; Л. Е. Стровский, 2003, с. 43–45).

Логично говорить о существовании корпоративных культур, наиболее характерных для каждого типа управления организацией. Из общих соображений, из результатов анализа литературных источников следует, что при одной и той же структуре управления возможно использование различных организационных культур. Кроме процессов макро- и микроэкономики, характеристик сегмента рынка, на особенности культур влияют этапы развития предприятия, психологические особенности руководителей, их образование и опыт. Границы соседних категорий достаточно

размыты, частично перекрываются. Наблюдаемая в конкретной организации культура может не соответствовать описаниям «эталонов», возможно существование переходных форм. Добавим также, что в разных схемах классификации одна и та же культура может иметь различные названия, а сопоставление описаний, составленных при помощи большого числа разных показателей, не всегда приводит к надежным выводам. Наибольшей определенности можно ожидать при диагностике, сравнении культур, характерных для противоположных типов управления, таких, как горизонтальный и вертикальный.

При вертикальной структуре управления чаще других можно наблюдать ролевую культуру или культуру Аполлона, по типологии культур С. Хонди (Веснин, 2003, с. 96–98), а в рамках классификации Ф. Тромпенаарса и Ч. Хампедэн-Тернера – модель корпоративной культуры «Эйфелева башня» (Л. Е. Стровский, 2003, с. 40–43).

По классификации Ф. Тромпенаарса и Ч. Хампедэн-Тернера, горизонтальному способу управления, вероятно, наиболее соответствуют типы корпоративных культур под названиями «Управляемая ракета» и «Инкубатор», а в типологии культур С. Хонди – культура личности или Диониса.

Общим для «Управляемой ракеты» и «Инкубатора» является то, что высококласные специалисты получают удовольствие от работы в творческой группе. Отсутствует постоянный состав группы и даже неизменный начальник. Руководит обычно тот, кто предложил самые впечатляющие идеи, кто наиболее эффективно способен их реализовывать. В отличие от «Управляемой ракеты» в рамках «Инкубатора» основное внимание обращается на самореализацию сотрудников, работа которых происходит под «вдохновляющей силой идей», «стимулом становится творчество» (Л. Е. Стровский, 2003, с. 45–46).

Конечно, двумя полярными типами управления – горизонтальным и вертикальным не исчерпывается многообразие структур управления. Например, К. Ферлинг выделяет также «бизнес в развитии», при котором происходит более тщательный анализ альтернатив, расчет рисков. В этом случае характерны решимость действовать, управление по целям, ориентация на результат (Краснова, 2003).

В качестве отдельного типа культуры, который оказывает очень сильное влияние на корпоративные отношения (А. С. Франц, 2003; Л. Е. Стровский, 2003), наблюдаемые сейчас в России, следует назвать «се-

мейную культуру» (классификация Ф. Тромпенаарса и Ч. Хампедэн-Тернера). Отметим некоторые предпосылки этого явления.

Из результатов применения системного анализа, в частности, следует, что система более высокого порядка оказывает влияние на функционирование входящих в нее подсистем и, в свою очередь, может испытывать обратное воздействие, хотя, возможно, в меньшей степени. Другими словами, информация по направлению «снизу-вверх» может быть рассмотрена в качестве ограничивающих условий при изучении деятельности большей системы.

В качестве другой общесистемной закономерности предлагается положение, что не любые сведения могут быть «усвоены» системой. Система может изменить свое состояние, и в наименьшей степени – структуру в ответ только на такие сигналы, восприятие которых подготовлено, преадаптировано ее прошлым (историей, опытом), самой организацией комплекса.

Действительно, корпоративная культура предприятия находится под несомненным влиянием культуры общества, к которому принадлежат работники организации. Тезис остается верным, даже если макрокультура состоит из противоречивых, почти антагонистических частей, как это имеет место в нашем государстве. Как и в Японии, в России попытки внесения инородных элементов в корпоративные культуры оказались малоэффективными. А. С. Франц пишет (2003, с. 28–29), «...В начале 1990-х гг. активизировались попытки внедрения норм американской деловой культуры в работу многих частных компаний. Директора и менеджеры по персоналу старались немало, но попытки ... успехом не увенчались, наводя нередко на самих реформаторов смертельную тоску. Одновременно, как ни пытались следовать чужим и жестким западным нормам рядовые сотрудники, недоверие к нововведениям складывалось и у них». «Личностные ресурсы, типичные именно для российского национального характера» являются причиной, «почему импортные социальные технологии в наших условиях утверждаются с большим трудом, конкретные конфликтные ситуации разрушают их, как карточные домики. Даже бодрые и оптимистичные возгласы «Нет проблем» и «о» кей» звучат теперь куда реже, чем десяток лет назад, когда они были завезены в Россию и поначалу казались почти родными. Сейчас же эти неологизмы изрядно поднаторели и отторгаются как инородное тело. Как говорить, наигралась чужой игрушкой. Так не лучше ли обратиться к отечественному опыту формирования корпоративной

культуры?» (там же, с. 21). И далее А. С. Франц говорит о необходимости создания моделей собственных корпоративных культур с учетом зарубежного опыта (там же, с. 28). В связи с этим выводом интересно привести высказывание К. Ферлинга (Краснова, 2003, с. 33): «Копайте там, где стоите, это всегда лучшая концепция».

К. Ферлинг считает, что смешивать противоположные культуры сложно. По его образному сравнению это означает, что «Для автобусов левостороннее движение, а для грузовиков – правостороннее. Значит, либо у вас постоянно все бьются, либо у вас должны быть очень хорошие водители. И вот это последнее, я считаю, как раз то, что должно получиться в будущем. Надо перемешать культуру, хотя на это уйдет больше времени» (Краснова, 2003, с. 36). В этом случае, на предприятии возникает «напряжение» (по выражению Ферлинга) между взаимодействующими культурами, что приводит к более быстрому развитию организации. Аналогичный эффект можно наблюдать в обществе, в котором представлено много национальностей.

Интересно, что в качестве обобщения более высокого порядка можно говорить о том, что с точки зрения системного анализа развитие системы происходит благодаря воздействию внешней среды и под влиянием взаимодействий между подсистемами, которые составляют эту систему.

Еще одна аналогия. Английская королева наградила высшей наградой Соединенного Королевства – орденом Британской Империи профессора Теодора Шанина. Формулировка королевского указа – «За заслуги в развитии российского высшего образования». Таким образом, была отмечена деятельность британского гражданина, который задумал, создал и восьмой год руководит Московской высшей школой социальных и экономических наук. Выпускники школы получают дипломы Манчестерского университета. За 7 лет до начала Болонского процесса будущий ректор высшей школы реализовал идею, что нельзя просто «парашютировать» определенную университетскую систему, выросшую на базе соответствующей культуры, в страну другой культуры. «Зато можно интегрировать лучшее в британской и российской системах образования. Тогда и получится то, что у нас получилось» (Шанин, 2004).

«Общественный сектор представляет собой совокупность ресурсов экономики, находящихся в распоряжении государства» (Якобсон, 1996, с. 12). Отсюда следует, что бюджетная часть вузов относится к общественному

сектору. Известно, что для предприятий этого сектора характерна иерархическая структура управления. Внебюджетное обучение в государственных вузах встроено в бюджетную систему образования. В связи с вышесказанным, горизонтальные структуры управления являются перспективными для применения в высших учебных заведениях.

При этом следует учитывать, что для некоммерческого учебного заведения суммарные доходы из всех источников (возможная плата за обучение студентов, благотворительные пожертвования, выручка от реализации услуг, в том числе оплата НИР, пошив одежды по заказам со стороны и т. д.) должны превышать текущие расходы. В отличие, например, от АО и ООО, свободные средства вуза не могут распределяться между его учредителями, независимо от того частные это лица или предприятия (Якобсон, 1996, с. 12).

Мы видим особые перспективы в использовании самостоятельных (проектных) групп преподавателей вузов, сотрудников НИИ при этих учебных заведениях, для решения задач микро- и макроэкономики и собственных задач вуза, например, создание системы дистанционного образования, подготовка и переподготовка *VIP*-менеджеров.

Рассмотрим пример сочетания вертикального и горизонтального типов управления в вузе.

Классические венчурные схемы сейчас в России практически не работают. Из-за повышенных рисков, трудностей выхода из бизнеса венчурный инвестор появляется тогда, когда есть работающий прототип, создана команда и получено 3–4 патента. Взамен денег инвестор часто требует контрольный (блокирующий) пакет акций созданного на его деньги предприятия. Действительно, в таких условиях риск вложения капитала минимален. С другой стороны, на описанном этапе развития новая организация больше нуждается в стратегическом партнере, хорошем маркетинге, а не в аналоге банка, пусть даже работающего с большими рисками, чем обычный банк. К тому же в настоящее время инвестиционный отдел банка не претендует на пакет акций. Для сравнения, в развитых капиталистических странах предложения от венчурных инвесторов часто поступают, когда подана еще только заявка на патент (Имамутдинов, Медовников, 2004).

Как известно, ученые вузов могут создавать собственные малые предприятия, например, для реализации своих научных разработок. Пер-

вый шаг от идеи к бизнесу всегда является самым рискованным. Ведь надо поверить в себя и в результаты НИР, просто решиться заняться новым видом деятельности и, конечно, необходимо иметь стартовый капитал для того, чтобы запатентовать идею, написать бизнес-план, создать фирму. Финансировать первый этап коммерциализации научных разработок начал Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере. В декабре 2003 г. в рамках программы «Старт» в Уральском округе было выбрано 10 первых проектов, заявитель каждого из которых безвозмездно получает 25 000 долларов на перечисленные цели. В течение 2004 г. планируется отобрать на тех же условиях еще 390 проектов в разных федеральных округах. Фонд существует почти 10 лет. Программа «Старт» поддержана Министерством промышленности, наук и технологий, а также Правительством России. Необходимые средства имеются. На выделяемые деньги заявитель должен создать малое предприятие, куда перейдет работать он или его сотрудники. В Екатеринбурге в состав регионального жюри вошли, в том числе, ректоры Уральского государственного и политехнического университетов.

Заявители – работники университетов и институтов могут располагать свои малые предприятия на площадях родного вуза (если, конечно, разрешит администрация). Созданные МП должны послужить образцами для подражания. Профессор не обязательно должен прекращать читать лекции. Он может стать членом научного совета или консультантом, а руководить МП будет его ученик, имеющий склонности к такой работе. Для иллюстрации части складывающихся отношений между структурами управления в вузе заметим, что руководители фонда часто слышат от ректоров высказывания типа: «Это что же вы забираете из науки активных и продуктивных профессоров?» (Стрельникова, 2004).

Можно предполагать, что новые малые предприятия повлияют и на многие другие потоки, объединяющие соответствующие элементы в системе, называемую высшим учебным заведением. Хочется верить, что в большинстве случаев эти изменения будут прогрессивными.

С точки зрения практики особого внимания заслуживает легкость трансформации одного типа культуры в другой, количество усилий, времени, которое требуется для этого. Прямые, а также положительные и отрицательные обратные связи обеспечивают гомеостазис системы, что одновременно препятствует ее изменению в случае соответствующих на-

правленных воздействий. Это является причиной частых неудач попыток трансформации культуры организации (согласно Коху в 75%). По мнению Э. Шейна «...Значительные культурные перемены, как правило, занимают очень много времени – 25 лет, как в случае компании *Procter&Gamble*. Вот сколько времени может занимать построение новых моделей поведения и системы взаимоотношений во всей организации. На самом деле насильственное изменение культуры требует нового поколения сотрудников, уже впитавших новые постулаты, либо длительные и болезненные периоды принудительного убеждения» (Куту, 2002, с. 17).

Из общих соображений можно предполагать наличие зависимости характеристик трансформации от особенностей начального и конечного типов корпоративной культуры. В руководимой К. Ферлингом компании, персонал которой состоял из 187 человек, переход от вертикальной к горизонтальной структуре управления произошел в течении 5 лет. У авторов текста создалось впечатление, что переход имел достаточно плавный, эволюционный характер, так как за это время 5 раз удваивался оборот. Как и Ферлинг, мы считаем, что это небольшой срок для решения такой задачи. Опираясь также на опыт трансформации культуры в компании, занятой «выработкой» железной руды (50000 работников в начале преобразований), Ферлинг делает важный вывод: можно перейти от вертикального типа управления к горизонтальному, «но вот обратный переход невозможен. Вы потеряете людей» (Краснова, 2003). Для сравнения скажем, что соловья в клетке, вероятно, заставить петь невозможно, а механическая игрушка в лесу будет воспроизводить заданную мелодию – пока не испортится.

Можно предположить, что ослабление вертикальной составляющей, переход на горизонтальные схемы, например, в Министерстве путей сообщения, в системе высшей школы будет протекать сравнительно безболезненно. Важная особенность состоит в том, что конечными носителями корпоративной культуры являются люди с их возможностями и предпочтениями. Компании с вертикальным типом управления привлекательны для работников, которые ценят безопасность, а с горизонтальным – для тех, кто любит риск. Сотрудники будут стараться найти наиболее привлекательную для них корпоративную культуру, но службы управления персоналом должны помочь им в этом.