ИССЛЕДОВАНИЕ

Ахвледиани З.Д., Зябриков В.В.[1]
[1] *Санкт-Петербургский государственный университет*

Единая типология деловой культуры и процесс формирования культуры фирмы

АННОТАЦИЯ:
Обосновывается последовательность смены типов культуры при движении фирмы по стадиям ее жизненного цикла. Показано, что процесс развития культуры фирмы имеет кумулятивный характер и состоит в постепенном замещении властного регулирования культурным. Анализируется влияние субкультур конкретных подразделений фирмы на процесс формирования ее деловой культуры.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: *деловая культура, типология деловой культуры, жизненный цикл фирмы*

JEL: *L10, L20, M14*

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:
Зябриков В.В., Ахвледиани З.Д. Единая типология деловой культуры и процесс формирования культуры фирмы // Креативная экономика. — 2016. — Т. 10. — № 8. — С. 883–904. — doi: 10.18334/ce.10.8.35808

Ахвледиани Зураб Джемалович (zur.novo@gmail.com)

Зябриков Владимир Васильевич, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики предприятия и предпринимательства экономического факультета, Санкт-Петербургский государственный университет

ПОСТУПИЛО В РЕДАКЦИЮ: 22.07.2016 / ОПУБЛИКОВАНО: 31.08.2016

ОТКРЫТЫЙ ДОСТУП: http://dx.doi.org/10.18334/ce.10.8.35808

(c) Зябриков В.В., Ахвледиани З.Д. / Публикация: ООО Издательство "Креативная экономика"

Статья распространяется по лицензии Creative Commons CC BY-NC-ND (http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/)

ЯЗЫК ПУБЛИКАЦИИ: русский

Введение

По словам Х. Лейбенштейна (1968), «предприниматель как человек, заполняющий пробелы и находящий недостающие факторы производства, является основной движущей силой созидательной части процесса экономического роста» [2, с. 192]. Американские экономические достижения во многом являются следствием четко сформулированных и оберегаемых ценностей, среди которых, по мнению Дж. Спенса (1985) и М. Морриса и др. (1994), свобода, независимость, достижения, индивидуализм и материализм [2, с. 190]. Поэтому исследование российской деловой культуры нашей страны, состоящее в выявлении и систематизации российских совместных ценностей и прояснения их сущности, систематизация типов и свойств российской деловой культуры, обобщение опыта формирования деловой культуры в российских фирмах и выработка рекомендаций по совершенствованию управления фирмой в рамках культуроцентрического подхода с учетом стадии жизненного цикла фирмы – актуальные на сегодня задачи.

Двадцатипятилетний опыт реформирования российской экономики показал, что для ее развития недостаточно сформировать относительно благоприятные условия внешней среды на макроуровне, требуется детальная работа и на микроуровне по развитию теории российского менеджмента, выработке на ее основе практических рекомендаций, обмену опытом ведущих фирм, анализу ошибок и просчетов конкретных компаний. В первую очередь необходимо проанализировать сущность российской деловой культуры и корректно адаптировать западные управленческие методики к российским реалиям.

Обоснование естественной последовательности смены типов деловой культуры

Единая типология деловой культуры представляет собой систематизированный источник информации и выработки обоснованных рекомендаций для фирмы с учетом стадии ее жизненного цикла.

В работе Зябриковой А.В. и Зябрикова В.В. [4] показано, что исследователи по-разному определяют начальную точку развития фирмы на ее жизненном цикле. Ч. Хэнди, в рамках юридического подхода, начинает отсчет с момента регистрации организации

(юридического лица), а К. Камерон и Р. Куинн, Зябрикова А.В. и Зябриков В.В. реализуют более обоснованный экономический подход и полагают, что новая фирма «стартует» с момента появления бизнес-идеи у ее учредителей.

Такой выбор начала отсчета жизненного цикла объясняется тем, что фирма включает в себя не только предприятия, но и их собственников – бизнесменов, которые предлагают и развивают идею будущего бизнеса еще до регистрации юридического лица.

Отметим, что если правильно зафиксировать начальную точку развития жизненного цикла фирмы, то мнения всех авторов относительно последовательности смены типов совпадают. Так, жизненный цикл всегда начинается с так называемой нулевой «дородовой стадии», характеризуемой культурой профессионалов и адхократией как типом власти. Затем следует первая стадия – стадия детства с культурой лидера и автократией. За ней вторая – стадия юности с культурой и властью бюрократического типа. Наконец, третьей стадией (и последней стадией из универсального набора стадий естественного варианта развития жизненного цикла фирмы) является стадия зрелости с культурой предпринимателя и меритократией.

Несмотря на то что определенная и описанная выше последовательность типов культуры кажется менеджерам-практикам вполне естественной, до сих отсутствует ее теоретическое обоснование, поэтому авторы в настоящей статье делают попытку восполнить этот пробел.

Выделим в отдельный пункт «дородовую стадию», стартовый характер которой не вызывает сомнений, поскольку она имеет явно выраженный творческий характер, а потому среди равноправных предпринимателей обычно лидирует автор бизнес-идеи, что соответствует культуре профессионалов и адхократии.

Далее идут культура лидера – бюрократа – предпринимателя. В этой последовательности прослеживается постепенное усложнение культуры, она превращается из наиболее простой, обыденной, то есть «низкой» культуры, в более сложную, развитую – «высокую» культуру. Одновременно наблюдается постепенное замещение власти культурой.

Следует отметить, что, вероятно, первым тесную связь культуры и власти отметил Г. Минцберг. Он писал: «Организационная культура есть зеркальное отражение власти. Власть «берет в руки» объект, называемый организацией, и дробит его на части; культура же связывает

совокупность индивидов в единую сущность под названием организация. Как следствие, первую интересует прежде всего собственная выгода, а вторую – всеобщая польза» [7, с. 218]. Следовательно, развитие фирмы по пути ее жизненного цикла сопровождается постепенной демократизацией управления, расширением круга лиц, принимающих управленческие решения.

На первой стадии жизненного цикла – стадии детства – в рамках культуры лидера (культура типа «Семья» по Ф. Тромпенаарсу), по сути, патерналистического типа, лидер полностью берет на себя заботу о материальном обеспечении своих последователей – сотрудников, секретом успеха является правильное распределение дефицитных ресурсов, которое единолично осуществляет лидер фирмы (*менеджмент согласно средствам* по Ф. Тромпенаарсу [9, с. 366]). Культура лидера (или клановая, семейная) строится на его личном авторитете, на доверии и преданности ему сотрудников. Основной задачей лидера является генерация идей, инноваций и создание в фирме благоприятного климата для исполнителей, которые должны обладать универсальными навыками.

Автократия представляет собой наиболее сильно выраженную неограниченную власть первого лица, а от подчиненных в первую очередь требуется лояльность руководству.

Следующий тип культуры – бюрократический, появляется, когда при росте численности персонала нарушается предельная норма управляемости и организация проходит кризис индивидуального управления. В такой культуре ставятся задачи планового увеличения рентабельности за счет снижения затрат, повышения надежности и регулярности поставок материалов и комплектующих, в общем, совершенствование операционной деятельности. Задачей менеджмента в рамках бюрократической культуры (культуры «Эйфелевой башни» по Ф. Тромпенаарса) является тиражирование наиболее успешных проектов (отобранных ранее в стадии детства), закрепление управленческих алгоритмов (рутин). Требования к сотрудникам специализированные, каждый делает то, что входит область его компетенции и в чем разбираться он должен лучше других.

Бюрократическому типу присущи жесткое нормативное планирование и контроль, часто подавляющий инициативы и инновации. По Ф. Тромпенаарсу, такой тип менеджмент можно назвать «менеджментом по должностной инструкции». На этой стадии

происходит существенное ограничение властных полномочий первого лица универсальными правилами, закрепленными в инструкциях и регламентах, которые хотя и утверждаются руководством, но регламентируют в том числе и их поведение, их практику принятия решений. Появляются общепринятые стереотипы поведения (паттерны), являющиеся важным элементом деловой культуры и представляющие собой защиту от волюнтаризма первого лица. Центр регулирования перемещается от верхушки властной пирамиды в ее середину, судьба большинства управленческих решений предопределяется мидл-менеджерами, бюрократами («столоначальниками» в русской традиции), которые хорошо чувствуют настроение топ-менеджеров, знают нюансы правил и практику бюрократического регулирования, умеют правильно «составить бумагу» и дать ей «нужный ход».

Оборотной стороной такого упорядочения управления является постепенное «остывание» деловой культуры. Люди в рамках бюрократии рассматриваются как «дополнение к машине», на первый план выходят не «делатели», а «наемники», четко соблюдающие правила.

Третий тип организационной культуры – предпринимательский (рыночный), появляющийся после преодоления кризиса саморазрастающейся бюрократии, то есть после выхода из «ловушки бюрократии» (по И.К. Адизесу). При этом типе культуры основную роль играет рыночная власть клиента, а основными качествами сотрудников должны стать скорость и напор действий. В условиях культуры предпринимателя (культура «самонаводящейся ракеты» по Ф. Тромпенаарсу) собственникам удается сбросить с себя груз оперативного управления и перевести бизнес на самоокупаемость.

Структуру такой организации определяют временные группы сотрудников, ориентированных на выполнение конкретных проектов и действующих на принципе самоокупаемости. Этот тип культуры предполагает быструю реакцию на изменение рыночной конъюнктуры, он позволяет обеспечить прибыльность деятельности организации за счет ориентации на клиента, ликвидации убыточных проектов и сокращения административных расходов. Ведущую роль в предпринимательской (рыночной) культуре играют менеджеры проектов, ориентированные на личный успех, строительство карьеры и во многом определяющие успех фирмы.

Собственники оставляют за собой стратегическое управление фирмой, в первую очередь выбор траектории и типа культуры

следующей стадии жизненного цикла. Поэтому такое управление можно назвать, по Ф. Тромпенаарсу, *менеджментом по целям* (MBO, Management By Objectives). Фирма на стадии зрелости обычно реализует стратегию диверсификации своей деятельности.

При переходе от бюрократической к культуре предпринимателей (рыночной) происходит дальнейшее ослабление властных полномочий «центра» и соответствующее нарастание «культурного» регулирования поведения сотрудников. Культурные ограничения в этот период замещают бюрократические правила, которые в принципе могут быть нарушены в интересах улучшения обслуживания клиента, а затем усовершенствованы.

Это и понятно, ведь сотрудники, пройдя предыдущие две стадии, уже научились патриотическому отношению к фирме и ее лидерам в фазе детства в рамках культуры лидера, дисциплине и ритмичной работе по правилам в фазе юности в рамках бюрократической культуры.

Центр принятия решений продолжает перемещаться вниз и «в сторону», фактически покидая пределы фирмы и перемещаясь к потребителю (клиенту), не зря девизом этой стадии жизненного цикла является «Клиент - король».

Таким образом, показано, что в ходе развития фирмы развивающая деловая культура постепенно замещает власть. С момента ее регистрации и до перехода к культуре предпринимателя (рыночной) постепенно все больше полномочий получают нижние этажи пирамиды управления, а власть топ-менеджмента ограничивается сначала собственными правилами и регламентами, а потом и общими для всех культурными рамками. По мере «созревания» коллектива сотрудников все в большей степени властные полномочия делегируются на нижние уровни управления и реализуется принцип субсидиарности Ч. Хэнди: «вышестоящие руководители не должны принимать на себя обязанности, которые должным образом выполняют нижестоящие». В соответствии с этим принципом решение должно приниматься в месте возникновения проблемы.

Еще одним аргументом в пользу подтверждения правильности порядка смены типов культуры является хорошо изученная эволюция организационных структур. Организационная структура эволюционирует от линейной (соответствующей культуре лидера), через линейно-функциональную (характерную для бюрократической

культуры), к матричной (соответствующей культуре предпринимателя (рыночной)).

Основными движущими силами развития фирмы в ходе ее жизненного цикла является удовлетворение когнитивных (познавательных) потребностей сотрудников, последовательное расширение арсенала принятия управленческих решений и постепенное созревание коллектива.

Кумулятивный процесс развития деловой культуры

Необходимо отметить, что каждый тип культуры несет с собой определенные приемы и установки по принятию управленческих решений, которые усваиваются менеджментом и персоналом и никуда не исчезают при переходе к следующей фазе жизненного цикла и, соответственно, другому типу деловой культуры. Идет непрерывный *кумулятивный* (постепенно нарастающий) процесс развития деловой культуры, состоящий с постоянном пополнении арсенала возможных способов принятия управленческих решений (как важнейшего элемента культуры) за счет появления новых способов без утраты старых, начиная от простых автократических (по сути, военных) и переходя к более сложным – бюрократическим и, наконец, сложнейшим – рыночным.

Каждый следующий тип культуры в цепочке ее эволюции по отношению к предыдущему является более «высоким», «тонким» по своей организации, более продуктивным с точки зрения регулирования менеджмента, но при этом более слабым, уязвимым при столкновении с более «низкими» типами.

В ходе кумулятивного процесса развития деловой культуры обнаруживаются тенденции универсализма и специализации. Так, на стадии детства фирма не может позволить себе найм дорогостоящих высококлассных специалистов, а принятие решений не терпит отлагательности, поэтому для патриотически настроенных по отношению к фирме сотрудников действует принцип универсализма – «все делают все».

На стадии юности при росте масштабов ее деятельности ведущим становится принцип специализации, в рамках которого нормативно закрепляются наиболее эффективные стереотипы (паттерны) принятия решений, отработанные на стадии детства, а управленческие решения принимают те, у кого квалификация в конкретной области выше и в чью зону ответственности входят конкретные проблемы. Хотя атмосфера в

коллективе становится более рациональной, но это вовсе не означает, что сотрудники полностью утрачивают «фирменный патриотизм», сформированный на стадии детства фирмы.

В рамках стратегии диверсификации деятельности фирмы, реализуемой на стадии зрелости фирмы, соединяются универсальные и специальные навыки принятия управленческих решений, полученные на предыдущих стадиях: специалисты оперируют в автономных бизнесах наряду с «патриотами».

Интересно отметить, что наблюдается аналогия между последовательной сменой типов культуры и движению по пирамиде потребностей человека А. Маслоу. Более «низкие» типы деловой культуры первых стадий жизненного цикла, так же как и физиологические потребности и У. Маслоу, являются более простыми и сильными (доминирующими) по отношению к более «высоким», сложным и, одновременно, уязвимым типам культуры.

В этом смысле культура предпринимателей (рыночная) аналогична потребностям уважении (самоуважении) и самореализации по А. Маслоу. В полном соответствии с теорией Маслоу, чем «выше» культура фирмы, тем большую роль играют факторы роста по Маслоу (или, что то же самое, мотиваторы по Герцбергу): содержание работы само по себе, достижения, признание, и меньшую – факторы дефицита по Маслоу (или гигиенические факторы по Герцбергу): условия труда, отношения с коллегами и т.д. По мере развития деловой культуры постепенно внешние факторы мотивации (денежное вознаграждение, продвижение по служебной лестнице) постепенно вытесняются внутренними (интересом к содержанию работы, ее смыслу, рост квалификации, самореализация и т.д.).

Так, например, собственники ведущих консультационных фирм мира McKinsey или BCG сами осуществляют текущее руководство бизнесами, заботятся о создании комфортных условиях труда сотрудников, что делает работу фирм весьма эффективной.

Известно, что если базовые потребности нижних ступеней пирамиды А. Маслоу по каким-нибудь внешним причинам снова оказываются неудовлетворенными, к ним возвращается сила доминирования и человек деградирует.

Риски, возникающие на пути развития деловой культуры

Чем более «высокой», своего рода элитарной, является деловая культура фирмы, тем более свободный, демократичный и человечный

микроклимат ее характеризует, атмосфера из жестко конкурентной постепенно превращается в мягкую наставническую, и, соответственно, сокращается арсенал возможных мер, принимаемых руководством для регулирования поведения персонала. Поэтому тем выше должен быть входной барьер в нее для кандидатов-новичков, чтобы предотвратить появление людей с «низкой» эгалитарной культурой.

Следует отметить, что «высокая» культура предполагает открытую модель фирмы, в рамках которой приток новых сотрудников абсолютно необходим для поддержания высокоинтеллектуальной атмосферы. Особую опасность такие персоны представляют в фирмах со «слабой» и неоднородной культурой, включающей несколько приблизительно равнозначных по силе субкультур в отсутствии явно выраженного доминирующего типа культуры. У таких новичков резко увеличиваются возможности для маневра, «примыкания» к группам с различной культурой, игры на их противоречиях и т.д.

Нельзя полностью исключить проникновение в фирму носителей «низкой» культуры, которые при демократичном руководителе, считающим себя всего лишь «первым среди равных», оказываются безнаказанными. Поэтому необходимо разрабатывать механизмы «иммунитета» для культурной изоляции и удаления сотрудников с чуждой культурой во избежание перевода траектории культурного развития фирмы на нисходящую ветвь, ведущую к ее культурной деградации и смерти.

Напрашивается такая аналогия: «низкие» типы культуры, как дикорастущие растения и сорняки, являются более устойчивыми к воздействиям внешней среды, но менее продуктивными, чем их культурные собратья – садовые растения. Дикорастущие растения побеждают в прямом соприкосновении с культурными, именно поэтому требуется вмешательство садовника для сохранения садовых растений. По аналогии необходимо активное вмешательство менеджмента ради выживания «высокой» культуры в непосредственном соприкосновении с «низкой».

На жизненном пути фирмы могут возникнуть и другие проблемы. Если, например, в рамках бюрократической культуры снова возникнет сильное автократическое ядро с присущим автократией правилами «одноразового применения», то будет исчерпано движение по когнитивной траектории усвоения новых управленческих способов принятия решений, начнется деградация фирмы в ходе обратного

движения по типам культуры. В теории И. К. Адизеса такая ситуация называется «смерть в младенческом возрасте» [1, с. 63–65].

К этому же может привести возникновение сильного бюрократического ядра в рамках культуры предпринимателей (рыночной), тогда наступит «смерть в юношеском возрасте».

Отметим, что в любой фирме, в соответствии с функциональной спецификой задач, стоящих перед подразделениями и сферой их основного внимания (внешняя или внутренняя среда фирмы), отделы маркетинга, научно-технический отдел и отдел стратегического развития фирмы обычно характеризуются свободной творческой (креативной) атмосферой, неминуемо сопровождающейся изрядной долей *хаоса*, характерной для адхократии и культуры профессионалов. В противоположность этому в финансовом отделе (в особенности в бухгалтерии) и в производственных подразделениях важнейшим является наведение *порядка* и четкая регламентация деятельности, характерная для бюрократической культуры. Поскольку бюрократическая культура и культура профессионалов являются антагонистическими, противоречия между отделами являются неизбежными и должны быть объектом пристального внимания топ-менеджмента.

Так, убежденный в своей правоте опытный руководитель с бюрократическим стилем управления, совершенно искренне для улучшения управления внедряющий те инструменты, которыми сам владеет и считает универсальными (тайм-менедмент, описание стандартных операционных процедур и т.д.), невольно уничтожит свободную творческую атмосферу научно-технического отдела, отдела маркетинга, отдела стратегического развития и обучения. При появлении первых признаков неудач бюрократ будет твердить о необходимости усилить контроль и более тщательно осуществлять подбор кадров, хотя причиной неудач в этом случае станет сам руководитель. Так образуется управленческий контур с положительной обратной связью и лавинообразным нарастанием ошибок и неудач. По образному выражению И.К. Адизеса, «бюрократы хорошо контролируют приближение катастрофы: их компании рушатся точно в срок» [1, с. 264].

Опасность замены культуры профессионалов на бюрократическую состоит в том, что профессионал обеспечивает результат (хотя не всегда может заранее запланировать процесс его достижения), а бюрократ, напротив, точно придерживается регламента

(но не обеспечивает достижения конечного результата). Для бюрократа обычно личная безопасность важнее интересов дела, поэтому для перехода к инновационному развитию необходимо реализовать процесс дебюрократизации управления в России.

Для того чтобы не попадать в «ловушку бюрократии», необходимо совершенствовать системы отбора менеджеров на основе теории деловой культуры, изучение значимых для кандидатов ценностей (и их соответствие совместным ценностям фирмы[1]), выработанного годами у них стиля управления, гибкости кандидата и его способности к саморазвитию и т.д.

Следует отметить обнаруженную социологом В. Дубицкой опасную тенденцию эволюции российской деловой культуры.

Согласно результатам ее исследований, российская деловая культура относится к скандинавскому типу (Швеция, Норвегия, Голландия, Дания, Финляндия). Она основана на коллективизме и сориентирована на учет отношений между людьми, заботу друг о друге, интуицию, качество жизни. В то же время противостоящая ей деловая культура США основана на индивидуализме, ориентирована на успех (личные достижения), вещи и деньги. В последние двадцать пять лет из-за игнорирования особенностей национальной деловой культуры России при внедрении американских методов менеджмента образовалась опасная развилка: либо российская деловая культура останется характерной еще для советских времен культурой эксперта, либо на американский манер превратится в культуру «наемника». В. Дубицкая говорит: «… в последние годы в результате применения неадекватных методов управления люди стали сбрасывать с себя ответственность за целое. То есть стали брать на себя ответственность только за какой-то свой участок. Ты мне поставь задачу, я ее чудесно выполню» [6, с. 48].

В рамках единой типологии деловой культуры такая трансформация деловой культуры (переход от культуры профессионалов к культуре «наемников») означает возвратное движение по пути естественного культурного развития, неминуемо влекущее деградацию бизнес-отношений.

Деловая культура и оптимальная траектория жизненного цикла фирмы

Фаза жизненного цикла представляет собой *уникальную* комбинацию элементов внутренней среды фирмы и способа принятия

[1] За исключением случаев, когда руководство фирмы намеренно привлекает менеджеров-новичков с другим типом деловой культуры для ускорения культурного развития.

управленческих решений. Она отличается от *стадии* жизненного цикла, представляющей собой картину последовательного «развертывания» фаз жизненного цикла во времени. Систематизированный набор фаз жизненного цикла и составляют «ядро» теории жизненного цикла.

Важно отметить, что поскольку типов культуры всего четыре, то на стадию старости новых типов культуры просто не хватает, поэтому в стадии старости неминуемо повторяется один из уже встречающихся типов культуры. *Оптимальный жизненный цикл* возникает за счет дополнения естественных первых четырех стадий жизненного цикла пятой – стадией старости, по сути, инвестиционной, в которой необходимо перезапустить жизненный цикл, для чего необходимо повторить культуру «дородовой» стадии – культуру профессионалов [3].

Тип культуры для этой стадии – культура профессионалов (культура «Инкубатора» по Ф. Тромпенаарсу). Поскольку предыдущий предпринимательский (рыночный) тип культуры нацеливает сотрудников на максимизацию *текущих* доходов, а не на долгосрочные вложения, переход от предпринимательской культуры к культуре профессионалов происходит через преодоление инвестиционного кризиса.

Культура профессионалов основана на самоуправляемых командах постоянного состава, которыми управляют профессионалы. Система власти в таких командах называется адхократией (ad hoc – для данного случая), то есть решения принимаются ситуативно. Организации с таким типом культуры нацелены на реализацию долгосрочных целей при стратегическом инвестировании.

Менеджмент на стадии старости оптимальной траектории жизненного цикла, характеризуемой культурой профессионалов, в рамках интеллектуальной организации характеризуется наименьшей потребностью в проявлении власти, демократической атмосферой и наиболее развитой («высокой») культурой, высокими требованиями к сознательности сотрудников. Важнейшим ресурсом интеллектуальной организации являются творческие идеи, которые «создают будущее». Поэтому такой менеджмент, по Ф. Тромпенаарсу, можно назвать *менеджментом силой энтузиазма*.

Отметим, что на стадии старости оптимального жизненного цикла в рамках модели интеллектуальной организации самостоятельность сотрудников достигает своего максимума, а степень властного вмешательства центра – минимума. На первые роли выходят профессионалы, прошедшие школу предыдущих стадий (лидера, бюрократа, предпринимателя) и достигшие как операционной эффективности, так и продуктивности.

Ставка на развитый интеллект, на первый взгляд, должна характеризоваться исключительно рациональным механизмом принятия решений. Однако на самом деле важен интеллект в широком смысле этого слова, то есть не только развитые мыслительные способности сотрудников, но и развитый эмоциональный интеллект, умение мечтать, развитое чувство эмпатии. Работа как таковая перестает быть только источником дохода, она становится местом встречи друзей и реализации их масштабных идей по улучшению мира.

Основным отличием оптимальной траектории от естественной является то, что оптимальная траектория сознательно формируется руководством фирмы, а не развивается стихийно. Речь идет, по сути, о необходимости изучать не только *кинематику* процесса развития фирмы, фиксируя схему движения фирмы и отмечая те или иные изменения в ее структуре, которые случаются сами по себе, но и *динамику*, то есть движущие силы процесса эволюции фирмы, и управлять этими силами.

Объединим данное выше описание стадий оптимального жизненного цикла, соответствующих разным типам культуры в *таблице 1*.

Процесс формирования культуры фирмы

Сущность деловой культуры состоит в выработке и принятии в фирме управленческих решений, так называемых паттернах (стереотипах поведения)[2], являющихся важным проявлением властных полномочий. Как уже было отмечено, тезис Г. Минцберга о связи власти и культуры [8, с. 239] позволяет нам сопоставить типы культуры с типами власти. В рамках такого подхода к исследованию деловой культуры можно утверждать, что доминирующий (основной) тип деловой культуры, по сути, задается руководством (топ-менеджментом) фирмы и транслируется им на управленческую пирамиду.

Хорошо известно, что наряду с доминирующим типом культуры в отдельных подразделениях фирм среднего и крупного размера имеется большое количество субкультур. На внутрифирменную «карту субкультур» определенное влияние оказывает *отраслевая специфика*. Так, для промышленных предприятийс крупносерийным производством и ведущей ролью производственных подразделений (в особенности при внедрении робототизированных производственных линий) характерна бюрократическая культура.

[2] Отметим, кстати, что принятие управленческих решений – это ядро современного менеджмента.

Зябриков В.В., Ахвледиани З.Д. Единая типология деловой культуры и процесс формирования культуры фирмы // Креативная экономика. — 2016. — Т. 10. — № 8. — С. 883–904. — doi: 10.18334/ce.10.8.35808

Таблица 1

Характеристики стадий оптимального жизненного цикла фирмы

№	*Стадия жизненного цикла*	*1. Детство*	*2. Юность*	*3. Зрелость*	*4. Старость*
1	Тип культуры по В.В. Зябрикову	Культура лидера (семейная, клановая)	Бюрократическая (административная) культура	Культура предпринимателя (рыночная)	Культура профессионала (интеллектуальная)
2	Тип культуры по Ф. Тромпенаарсу	«Семья»	«Эйфелева башня»	«Самонаводящаяся ракета»	«Инкубатор»
3	Источник власти по Дж. Френчу и Б. Рейвену (1959)	Харизма лидера и инстинкт подражательства	Закон, инструкция. Привычка, обычай	Вознаграждение, насилие и страх	Знание
4	Суть власти	Эталонная (референтная)	Нормативная, традиционная	Поощрительно-принудительная	Экспертная
5	Доктрина власти	«Делай, как я»	«Иерархия и согласие»	«Кнут и пряник»	«Садовник»
6	Тип власти	Автократия	Бюрократия	Меритократия	Адхократия
7	Образ руководителя (первого лица)	«Отец», требующий уважения	Любой, кто имеет власть в силу должности	Шеф сам живет и дает жить другим	Мастер, знающий будущее, первый среди равных
8	Приобретение статуса	Статус приписывается могущественному «родителю»	Статус приписывается высшим должностям (ролям), значительно удаленным от рядовых сотрудников	Статус достигается теми, кто вносит наибольший вклад в реализацию проектов	Статус у тех, кто является примером творческого труда, обеспечивает прогресс
9	Девиз	«Фирма – это я»	«Люди являются частями машин. Работай с системой и соблюдай правила»	«Клиент – король»	«$И^3$ = Интеллект * Информация * Идеи»

Продолжение таблицы 1

№	*Стадия жизненного цикла*	*1. Детство*	*2. Юность*	*3. Зрелость*	*4. Старость*
10	Стиль управления	Автократический	Бюрократический	Демократический	Либеральный
11	Отношения к сотрудникам	Члены семьи, «патриоты» фирмы	Человеческие ресурсы, наемники	Специалисты, работающие быстро и напористо	Эксперты и их ученики, участники общего творческого процесса
12	Мотивация сотрудников	Близость к лидеру, удовлетворение от того, что вас любят и уважают	Продвижение по служебной лестнице в фирме	Премирование и личностный рост и строительство карьеры	Самореализация, участие в управлении в создании будущего
13	Центр принятия решений	Топ-менеджмент	Мидл-менеджмент	Супервайзеры	Профессионалы (эксперты)
14	Основная стратегическая цель	Выбор проекта с наибольшей рентабельностью	Расширение рынка, рост продаж и рыночной доли	Максимизация прибыли	Инвестирование в будущее фирмы
15	Стратегическая установка	Операционная эффективность	Операционная продуктивность	Операционная эффективность и продуктивность	Стратегическая эффективность
16	Организационная структура	Линейная	Линейно-функциональная	Матричная	Сетевая
17	Тип менеджмента	Менеджмент согласно средствам	Менеджмент по должностной инструкции	Менеджмент по целям (МВО)	Менеджмент с игрой энтузиазма

Источник: составлена авторами на базе: [5; 9, С. 366]

Однако это вовсе не означает, что развитие такого промышленного предприятия все время проходит в рамках одной стадии жизненного цикла и теория жизненного цикла в этом случае «не работает». Предприятие входит в состав фирмы, в его судьбе тоже есть процесс запуска производства, диктуемое рынком обновление выпускаемой продукции и т.д. Поэтому можно ожидать, что развитие промышленного предприятия будет проходить через серию стадий, просто бюрократическая стадия жизненного цикла для него будет более протяженной во времени. При этом в силу отраслевой специфики субкультура исполнителей (работников производственных подразделений) может оказаться неизменной на протяжении всего жизненного цикла фирмы.

Так, например, по мере повышения степени механизации производства и снижении потребности в линейном производственном персонале и замещении его наладчиками и контролерами субкультура производственных рабочих играет все меньшую роль, а управление людьми замещается управлением производственными системами. Интересно отметить, что на фоне «затухания» субкультуры исполнителей еще большую роль начинает играть доминирующая культура, транслируемая топ-менеджментом, которая, собственно, и определяет стадию жизненного цикла.

Можно выделить два принципиально отличающихся варианта культурного развития: естественное (стихийное) и управляемое (культурное строительство). При естественном варианте развития культуры фирмы необходимость изменения культуры осознают раньше других супервайзеры, которые, как правило, расположены на «рыночном фронте» в непосредственном соприкосновении с клиентом, поэтому более чутко воспринимают необходимость перемен. Но для того, чтобы перейти к новому типу культуры и стадии жизненного цикла, супервайзерам приходится преодолевать инерцию консервативного мидл-менеджмента, который обычно сохраняет свой тип культуры на протяжении всего жизненного цикла (как уже отмечалось, в финансовом отделе – это бюрократическая культура, в отделе маркетинга и научно-техническом – культура профессионалов и т.д.) и сориентирован в основном на передачу информации сверху вниз, а не наоборот *(рис. 1*).

Действительно, основная задача мидл-менеджеров – это трансляция решений топ-менеджмента в фирму, организация их

исполнения, а не образование каналов обратной связи супервайзеров с топ-менеджерами.

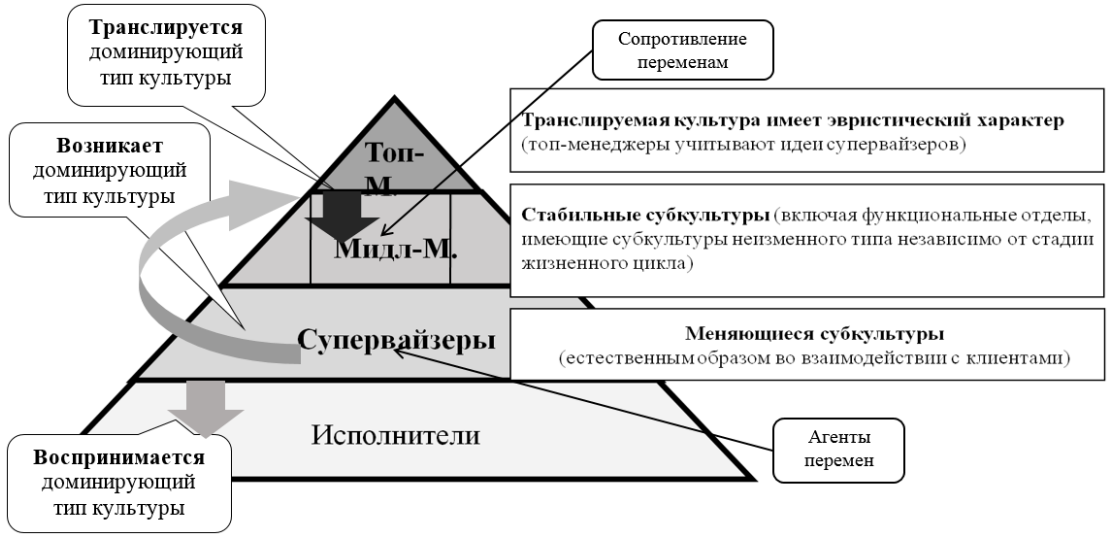


Рисунок 1. Естественный (эвристический) процесс формирования культуры фирмы.
Источник: составлено авторами

Способом преодоления консервативной прослойки мидл-менеджмента является организация регулярного контакта топ-менеджеров, которые должны «держать руку на пульсе» фирмы, с супервайзерами за счет регулярных встреч с ними. В этом смысле уместно вспомнить принципы демократизации управления фирмы Хьюлетт-Паккард: «открытые двери», «прогулки руководства по фирме», а также практику ряда российских компаний, проводящих регулярные встречи топ-менеджмента со всем трудовым коллективом.

Отметим, что на тех российских фирмах, где топ-менеджмент (менеджеры высшего уровня) не справляется со стратегическим управлением фирмой, зачастую считая его очередной модной американской выдумкой, оно фактически переходит мидл-менеджерам (менеджерам среднего уровня), которые вынуждены восполнять недоработки топ-менеджеров. В этом случае мы сталкиваемся с *внутренней агентской проблемой*, когда мидл-менеджеры могут использовать ситуацию в своих эгоистических интересах, а не в интересах топ-менеджеров (наряду с классической внешней агентской проблемой в отношениях собственник – генеральный директор), что неминуемо приводит к торможению развития фирмы.

Сознательное управление развитием деловой культуры топ-менеджментом фирмы, а значит и выстраивание оптимальной траектории жизненного цикла фирмы, является более перспективным, чем полумеры по ограничению численности мидл-менеджмента за счет построения плоских оргструктур. Топ-менджмент должен задавать стратегический вектор развития фирмы, начинать процесс формирования деловой культуры и своевременно принимать решения о смене типа деловой культуры, предопределяя тем самым рост фирмы через переход на новую стадию жизненного цикла.

За выработку и реализацию стратегии фирмы и управление ее жизненным циклом отвечает ее генеральный директор. Кроме него, важную роль в решении стратегических проблем и преодолении культурной инерции может и должен играть отдел развития и обучения (стратегического развития фирмы, обучения менеджмента и персонала).

Заметим попутно, что та деловая субкультура, которая характеризует *отношения внутри группы руководителей высшего уровня* (топ-менеджмента) (в Россия это, как правило, клановая культура) и та культура, которую топ-менеджмент *транслирует* на управленческую пирамиду (в России это обычно бюрократическая культура), – могут иметь разные типы. Как же на это реагируют другие менеджеры и рядовые сотрудники? По итогам исследования российского социолога Виктории Дубицкой, «… мы готовы мириться с авторитарностью, если руководитель предприятия в целом обеспечивает его успех в экономической среде, но ждем уважения к своей *экспертной* позиции от непосредственного начальника, который должен быть для нас профессиональным лидером» [6, с. 48], то есть для работников желательно, чтобы на нижних этажах пирамиды российского управления отношения строились в рамках культуры профессионалов.

В рамках такого проактивного подхода топ-менеджеры своевременно начинают готовить переход на следующий тип деловой культуры, а потому действуют синхронно с супервайзерами, ощущающими необходимость культурных перемен, диктуемых развитием рынка, через общение с клиентами. Таким образом, супервайзеры наряду с топ-менеджерами становятся *агентами изменений*, а мидл-менеджеры, оказавшиеся между динамичными управленческими «слоями», вынуждены под них подстраиваться (*рис. 2*).

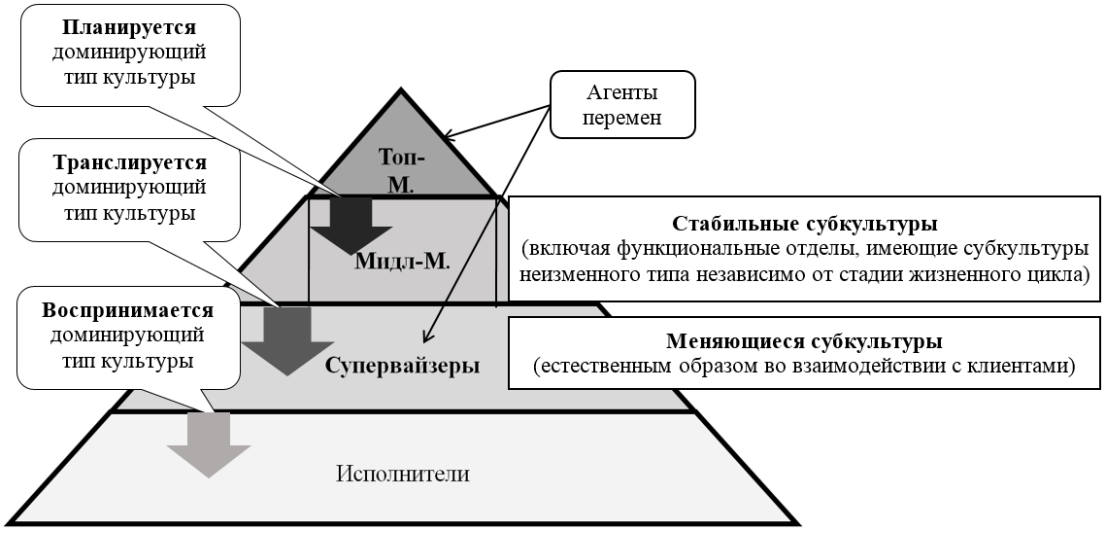


Рисунок 2. Управляемый (планируемый) процесс формирования культуры фирмы.
Источник: составлено авторами

Заключение

В настоящей статье показано, что наличие разных субкультур в фирме делает вопрос о ее типичной (доминирующей) культуре совсем не простым. По мнению авторов настоящей статьи, доминирующей культурой в фирме является не сильно зависящая от отраслевой специфика культура исполнителей (культура труда), не специфическая стабильная культура мидл-менеджмента (в России преимущественно бюрократическая) и даже не культура топ-менеджмента (в России зачастую культура лидера), а та культура, которую топ-менеджмент вырабатывает и транслирует на фирму. Именно тип этой культуры определяет фазу жизненного цикла фирмы.

Выводы:

1. Естественный процесс развития культуры фирмы состоит в последовательной смене типов культуры: культура профессионала – лидера – бюрократа – предпринимателя, что и позволяет переходить фирме последовательно от «дородовой» стадии к стадии детства – юности – зрелости. В рамках культуроцентрического подхода тип культуры задает управленческие характеристики фирмы (*табл. 1*).

2. Процесс развития деловой культуры имеет кумулятивный характер, в рамках которого паттерны (стереотипы) принятия управленческих решений предыдущих ступеней жизненного цикла не заменяются, а дополняются новыми. Развитие фирмы идет по пути демократизации и постепенного замещения властного регулирования более «тонким» культурным, поэтому каждый последующий тип

культуры является более «высоким» (сложным, плодотворным) по отношению к предыдущему, но одновременно более уязвимым.

3. Предпочтительным вариантом формирования деловой культуры является не стихийный, а управляемый, в ходе которого топ-менеджмент в проактивном режиме периодически своевременно транслирует на управленческую пирамиду определенные типы культуры, которые, вообще говоря, могут отличаться от типа субкультуры самого топ-менеджмента.

ИСТОЧНИКИ:

1. *Адизес И.К.* Управление жизненным циклом корпорации. – СПб: Питер, 2008. – 384 с.

2. *Бегельсдейк Ш., Маселанд Р.* Культура в экономической науке: история, методологические рассуждения и области практического применения в современности. – М.: Издательство Института Гайдара, 2016. – 464 с.

3. *Зябрикова А.В., Зябриков В.В.* Оптимальная траектория жизненного цикла фирмы // Проблемы современной экономики. – 2014. – № 4. – С. 123-127.

4. *Зябрикова А.В., Зябриков В.В.* Развитие теории жизненного цикла на основе единой типологии деловой культуры // Проблемы современной экономики. – 2015. – № 1. – С. 116-120.

5. *Зябриков В.В.* Типология и эволюция организационной культуры // Проблемы современной экономики. – 2007. – № 4. – С. 194-200.

6. *Медовиков Д., Механик А.* Эксперт вместо наемника // Эксперт online. – 2015. – № 14. – С. 45-49.

7. *Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж.* Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. – СПб: Питер, 2002. – 330 с.

8. *Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Дж.* Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 368 с.

9. *Тромпенаарс Ф., Хэмпден-Тернер Ч.* 4 типа корпоративной культуры. – Минск: Попурри, 2012. – 528 с.

Zurab J. Akhvlediani
Vladimir V. Zyabrikov, Candidate of Science, Economics, Associate Professor, Chair of Economy of the Enterprise and Entrepreneurship, Faculty of Economics, Saint-Petersburg State University

Single typology of the business culture and the process of formation of the company's culture

ABSTRACT
The sequence of the change of cultural stages during movement of the company along stages of its lifecycle is proven. It is shown that the process of development of the company's culture has the cumulative nature and means the gradual replacement of the power regulation by the cultural one. The effect of subcultures in certain subdivisions of the company on the process of formation of its business culture is analyzed.
KEYWORDS: business culture, typology of business culture, lifecycle of the company

Зябриков В.В., Ахвледиани З.Д. Единая типология деловой культуры и процесс формирования культуры фирмы // Креативная экономика. — 2016. — Т. 10. — № 8. — С. 883–904. — doi: 10.18334/ce.10.8.35808