
УПРАВЛЕНИЕ В ИТ-СЕКТОРЕ В РОССИИ И КИТАЕ: ОПЫТ ПОСТРОЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

О.В. Филатова

Е.О. Аникина

Кафедра государственного и муниципального управления
Российский университет дружбы народов
ул. Миклухо-Маклая, 10–2, Москва, Россия, 117198

В статье приводятся результаты сопоставительного исследования организационной культуры российских и китайских компаний ИТ-сектора, в ходе которого выявлены общие черты организационной культуры ИТ-компаний, а также специфика организационной культуры, сложившихся в крупных российских и китайских компаниях. По результатам исследования авторы выделяют элементы организационной культуры, которые способствуют успешному функционированию организаций ИТ-сектора, а также могут быть использованы в работе государственных организаций.

Ключевые слова: ИТ-сектор, ИТ-компании, организационная культура, стиль управления, организационная структура.

ИТ-сектор в настоящее время является наиболее перспективной отраслью экономики, развитие которой во многом определяет будущее страны и общества. Для выработки эффективных стратегий развития и взаимодействия в глобальной бизнес-среде российским компаниям ИТ-сектора (как частным, так и государственным) необходимо не только учитывать особенности функционирования компаний-партнеров, в частности наиболее динамично развивающихся и достигших успехов китайских компаний, но и позитивный опыт российских организаций. Получить представление о специфике функционирования организации можно путем изучения ее организационной культуры (1).

Таким образом, сопоставительное исследование организационной культуры компаний ИТ-сектора в России (на примере компаний Яндекс и АВВУУ) и Китае (на примере Huawei, UCweb и Alibaba) помогает ответить на вопрос о возможных путях достижения успеха в сфере информационных технологий. Это актуально для государственных предприятий в сфере высоких технологий в свете приобретающей все большую популярность концепции *new public management* («новое государственное управление»), когда успешные бизнес-технологии адаптируются для задач управления в государственном секторе с целью преодолеть недостатки традиционной модели государст-

венного сектора [4]. Поэтому примеры эффективного построения организации могут послужить источником новых идей для совершенствования механизмов функционирования государственной службы.

Актуальность данной тематики обусловлена еще и необходимостью реформирования российских наукоемких производств.

Хотя область информационных технологий является одним из приоритетных направлений развития науки в России [3], наша страна в настоящий момент занимает достаточно скромное место на мировом рынке информационных технологий (лишь 0,3% высоких технологий принадлежат российским производителям), что ниже, чем в некоторых развивающихся странах [2]. Причиной этому служит множество факторов: малая бюджетная обеспеченность сферы НИОКР, слабая защищенность интеллектуальной собственности, утечка идей и кадров за рубеж, низкий престиж государственного научного сектора и т.д. Но вместе с этим российские ученые обладают высоким потенциалом для развития технологий, поэтому важно привлечь внимание к проблеме совершенствования организаций «изнутри», в том числе путем внедрения новых элементов организационной культуры.

Специфика IT-компаний связана с внутренними и внешними факторами, оказывающими влияние на организацию. Среди внутренних факторов структура организации, технологии и персонал. Среди внешних – уровень развития технологий в IT-сфере, конкуренция.

Так, организационная структура IT-компаний может сильно отличаться от привычной линейно-функциональной структуры, вплоть до построения «виртуальных» организаций, подразделения которых будут связаны между собой только виртуально, причем такие организации могут существовать при условии наличия целевого проекта.

В качестве примера можно привести модель открытой разработки Эрика Рэймонда, результатом функционирования которой стала операционная система Linux [6]. Согласно этой модели понятие организации заменяется понятием проекта с соответствующими структурными элементами: владельцем проекта, являющимся координатором проекта, и исполнителями проекта – собственно разработчиками. Стать участником проекта может любой пользователь, обладающий необходимым уровнем знаний. Эффективность такой организационной структуры связана с тем, что ведущую роль в высокотехнологических компаниях играют инновационные идеи и персонал – носители этих идей (человек – технология – успех организации).

Проектная деятельность является одним из ключевых понятий в IT-компаниях, поэтому часто такую компанию можно рассматривать как совокупность проектов для реализации при условии наличия традиционной организационной структуры. Основная работа руководства в таких компаниях – координация команд специалистов для достижения целей компании. Такая организационная структура позволяет вести несколько самостоятельных проектов одновременно, что ускоряет процесс производства продукции и услуг.

С помощью классификаций Г. Хофстеде [9], К. Кэмерона и Р. Куинна [1], Ф. Харриса и Р. и С. Моран [11, 6], Ч. Хэнди [7], Ф. Клакхона и Ф. Стротбека [10], Г. Лэйна-Д. Дистефано [8] в общем виде компании ИТ-сектора можно охарактеризовать следующим образом: это динамичные компании с развитой обратной связью, стремящиеся к постоянному внедрению инноваций, чтобы удержаться на изменчивом рынке. Гибкая структура компании предполагает стимулирование инновационного поведения работников, их инициативы и творчества – это не иерархическая структура с принятой децентрализацией властных полномочий. Важную роль играет проектная деятельность, иногда компанию можно рассматривать как совокупность проектов, которые она реализует.

Названные особенности позволяют предположить, что наиболее благоприятная организационная культура для ИТ-компаний должна обладать следующими чертами: неформальный стиль общения, как между сотрудниками, так и между руководителем и подчиненным, делегирование полномочий, возможность самостоятельно выбирать наиболее интересные проекты, свобода творческой деятельности сотрудников, динамизм, гибкость организационной структуры.

Организационные культуры российских компаний Яндекс и АBBYU имеют сходные элементы и исходят из демократического стиля управления, в то время как стиль управления в компании Huawei является авторитарным. Стиль управления в китайских UCweb и Alibaba представляет собой нечто среднее между этими двумя типами. На основании типологии Кэмерона-Куинна [1] организационная культура Яндекса и АBBYU относится к адхократическому типу, которому присущи динамизм, гибкость, ориентация на творческое начало. Такой тип культуры поощряет инициативность работников и стимулирует инновационное поведение.

Также стоит сказать и о коллективистском начале, выявленном Хофстеде – в российских организациях оно проявляется в полной мере, поскольку преобладают связи, направленные на поддержание доброжелательных отношений в коллективе.

Китайские же компании относятся к клановому типу организационной культуры, которая подразумевает поддержание семейственности в организации и ориентацию на долгосрочную перспективу сотрудничества. При таком типе организационной культуры руководитель должен уделять особое внимание управлению в команде. Так, Huawei является олицетворением типичной китайской компании, на которую оказала решающее влияние китайская национальная культура.

Клановость в Huawei проявляется в ее иерархической структуре, семейственности, высоком уровне концентрации полномочий, обязательными для выполнения правилами, процедурами и порядками. В организационной культуре Huawei можно отметить черты, которые не соотносятся со спецификой ИТ-отрасли (например, высокая концентрация полномочий при принятии ре-

шений, отсутствие практики делегирования полномочий), однако соответствие традиционным представлениям об управлении способствует ее эффективному функционированию.

Согласно типологии Хэнди в организационной культуре Huawei наиболее ярко выражены «культура власти» и «культура роли» – вся полнота власти находится в руках руководителя, который единолично контролирует деятельность сотрудников и оперативно реагирует на любую ситуацию. В связи с этим творческий подход не приветствуется, а вся деятельность работников четко регламентирована существующими в организации инструкциями и нормами.

Организационная культура компании Alibaba, несмотря на то, что по сути также является клановой, при этом несет в себе элементы адхократической культуры (как АBBYU и Яндекс) – она не такая жесткая, как в компании Huawei, но и не настолько гибкая, как в российских компаниях.

Такие различия, несмотря на принадлежность рассматриваемых компаний к одной отрасли, связаны с тем, что на описанные организационные культуры доминирующее воздействие оказали различные факторы: национальная культура государства (Huawei), заимствованный опыт иностранных компаний IT-сектора (UCweb и Alibaba) или же инновационная специфика IT-отрасли (Яндекс и АBBYU).

Для удобства сопоставления представим таблицу, в которой собраны основные данные по четырем взятым в качестве примера компаниям, проанализированные по методике Ф. Харриса и Р. Моран, модели Г. Лэйна – Д. Дистефано и подходу Г. Хофстеде.

Таблица 1

Синтез характеристик по методам Харриса-Моран, Г. Лэйна-Д. Дистефано и Г. Хофстеде для российских и китайских IT-компаний

Характеристика	Яндекс+АBBYU	Alibaba+UCweb	Huawei
<i>Методика Харриса-Моран</i>			
1. Идентификация себя и осознание своего места в организации	Сотрудники чувствуют себя важной частью организации	Сотрудники чувствуют себя важными для организации	Важность индивидуального вклада подчеркивать не принято
2. Коммуникации и язык общения	Развитые горизонтальные и вертикальные коммуникации. Обилие англицизмов в профессиональном жаргоне	Развитые горизонтальные и вертикальные коммуникации. Обилие англицизмов в профессиональном жаргоне	Общение между мультиязычным персоналом затруднено из-за языкового барьера, горизонтальные и вертикальные коммуникации затруднены из-за высокой степени централизации власти

Продолжение табл. 1

Характеристика	Яндекс+АВВУУ	Alibaba+UCweb	Huawei
3. Одежда и внешний вид	Дресс-код отсутствует	Дресс-код отсутствует	Дресс-код существует
4. Прием пищи	Принимают пищу несколько раз в день в корпоративной столовой бесплатно	Принимают пищу несколько раз в день в корпоративной столовой бесплатно	Прием пищи происходит в строго отведенное для этого время, российские и китайские сотрудники питаются раздельно
5. Осознание времени и его использование	Нет четких установок о соблюдении временных рамок, ориентация на результат	Рабочее время четко регламентировано	Строгий контроль за соблюдением временного распорядка, время прихода–ухода отмечается. Частые случаи сверхурочной работы
6. Отношения между людьми	Дружный коллектив, децентрализация отношений «руководитель–подчиненный»	Дружный коллектив, централизация власти на самом верхнем уровне и децентрализация на нижних уровнях	Формальные отношения внутри коллектива, единоначалие руководства. Руководство противопоставляет себя персоналу
7. Ценности и нормы	Развитие персонала, удовлетворение потребностей клиентов, забота об окружающей среде, социальная ответственность, внедрение инноваций	Удовлетворение потребностей клиентов, развитие персонала, забота об окружающей среде, социальная ответственность, внедрение инноваций	Удовлетворение потребностей клиентов, персонал рассматривается как инструмент для реализации целей компании, социальная ответственность
8. Взгляды и мировоззрение	Вера в успех компании и в дружный коллектив	Вера в руководство, успех компании и в дружный коллектив	Вера в руководство и успех компании
9. Обучение и самореализация работника	Существуют обучающие программы для сотрудников, многочисленные курсы для будущих сотрудников, программы социальной ответственности, вертикальный и горизонтальный карьерный рост	Существуют обучающие программы для сотрудников, программы социальной ответственности	Существуют обучающие программы для будущих сотрудников, программы социальной ответственности, потенциальный карьерный рост ограничен
10. Мотивирование	Совместные мероприятия, социальный пакет, высокая зарплата, совместное участие в различных проектах	Совместные мероприятия, социальный пакет, подарки на праздники, высокая зарплата, проектная деятельность	Совместные мероприятия, социальный пакет, подарки на праздники, высокая зарплата

Окончание табл. 1

Характеристика	Яндекс+АВВУУ	Alibaba+UCweb	Huawei
<i>Методика Лэйна-Дистефано</i>			
1. Система контроля	Гибкая	Умеренная	Жесткая
2. Стиль управления	Демократический (участие в управлении)	Умеренный (консультативное руководство)	Автократический (прямое руководство)
3. Оргклимат	Сотрудничество	Компромисс	Противостояние
<i>Методика Хофстеде</i>			
1. Дистанция от власти	Децентрализация властных полномочий	Делегирование властных полномочий дочерним компаниям	Централизация властных полномочий
2. Мужественность–женственность	Женский тип культуры	Мужской тип культуры	Мужской тип культуры
3. Коллективизм–индивидуализм	Коллективизм	Коллективизм	Коллективизм
4. Неприятие неопределенности	Гибкость в адаптации к внешним изменениям	Гибкость в адаптации к внешним изменениям	Гибкость в адаптации к внешним изменениям
5. Краткосрочная–долгосрочная ориентация	Краткосрочная ориентация	Долгосрочная ориентация	Долгосрочная ориентация

Таким образом, можно выделить элементы организационных культур российских и китайских IT-компаний, рекомендованные к заимствованию в аналогичных организациях государственного и частного сектора. По результатам анализа китайских и российских компаний позитивными элементами организационной культуры, которые необходимы для успешного функционирования IT-компаний в глобальной бизнес-среде, являются:

- децентрализация властных полномочий, поскольку именно она обеспечивает инициативность работников и раскрытие их творческого потенциала;
- открытость руководства для внесения предложений по работе организации. Сотрудники должны иметь возможность беспрепятственно вносить предложения на обсуждение, аргументированно выразить несогласие с позицией руководства, любой сотрудник может присоединиться к проекту, которым занимается его коллега. В таких компаниях, как Яндекс и АВВУУ, сотрудник может аргументированно высказать несогласие с позицией руководства и быть поддержанным, что стимулирует осмысленную работу;
- развитая проектная деятельность внутри организации;
- реальная возможность карьерного роста, а также горизонтальное передвижение сотрудников;
- поощрение инициативы и творчества;

– комфортные условия труда (наличие свободного рабочего графика, дружный коллектив, наличие комнат отдыха и т.д.), поскольку благополучие сотрудников способствует повышению эффективности деятельности организации;

– наличие обучающих программ для студентов старших курсов вузов;

– участие в благотворительных программах и проектах, что повышает лояльность к компании со стороны потенциальных клиентов.

При этом не стоит забывать, что организационную культуру нельзя перенять в уже существующем виде у другой успешной организации, но возможно заимствование отдельных элементов.

В то же время анализ организационных культур крупных российских и китайских компаний выявил следующие особенности:

1) для российских компаний АВВУУ и Яндекс их организационная культура, как ни парадоксально, практически не сходится с представленной в данной работе российской культурной матрицей, но соответствует специфике ИТ-отрасли;

2) организационная культура китайских компаний, в противоположность организационной культуре российских компаний, совпадает с культурной матрицей Китая, но не соответствует специфике ИТ-отрасли.

Это связано с тем, что на организационную культуру доминирующее воздействие оказывают различные факторы: на организационную культуру китайской компании Huawei наибольшее влияние оказали традиционные китайские представления об управлении, поэтому компания построена по принципу иерархической структуры с формальными связями. На организационные культуры российских компаний Яндекс и АВВУУ повлияла, в первую очередь, именно специфика отрасли. Что касается холдинга Alibaba и ее дочерней компании UCweb, то на их организационную культуру, помимо китайской национальной культуры, повлиял зарубежный опыт других компаний и особенности сферы деятельности организации.

В заключение отметим, что успешными могут быть компании с различными организационными культурами, при этом отдельные элементы этих культур могут быть заимствованы. При этом важно, чтобы они органично вписывались в уже существующую организационную культуру, содержание которой может отражать или национальные культурные особенности или специфику сферы деятельности организации.

Что касается особенностей взаимодействия с китайскими ИТ-компаниями, необходимо учитывать централизацию при принятии решений, принятую в китайских компаниях, а также национально-культурную специфику. В сфере государственного управления может быть применена практика проектной работы, делегирования полномочий и ответственности, внесения предложений по работе организации. Для сферы НИОКР представляется целесообразным внедрение таких элементов организационной культуры, как стиму-

лирование и создание условий для творческой деятельности, что может способствовать повышению эффективности инновационной деятельности.

ПРИМЕЧАНИЕ

- (1) В данной статье организационная культура понимается как комплекс гласных и негласных норм, традиций и ценностных ориентаций, принципов, предписаний, ритуалов и правил, используемых для достижения корпоративных целей, принимаемых всеми членами данной организации и приводящих к единообразию в их поведении. Организационная культура формируется с течением длительного времени, принимая в себя взгляды, установки и опыт предыдущих поколений руководителей и персонала, а также вновь прибывших членов организации, то есть постоянно эволюционирует.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] *Кэмерон К., Куинн Р.* Диагностика и изменение организационной культуры. СПб: Питер, 2001.
- [2] *Лунев С.И.* Роль государства в достижениях в сфере информационных технологий в Индии: опыт для России // Вопросы государственного и муниципального управления. 2008. № 1. URL: http://ecsocman.hse.ru/data/225/635/1219/38-51_Lunev.pdf.
- [3] Распоряжение Правительства Российской Федерации от 1 ноября 2013 г. № 2036-р г. Москва // Российская газета, 2013. URL: <http://www.rg.ru/2013/11/08/technologii-site-dok.html>.
- [4] *Тюрин Д.В.* Новое Государственное Управление: от управления эффективностью и результативностью к менеджменту публичных ценностей // Теория управления. № 4. 2014. URL: <http://www.uecs.ru/teoriya-upravleniya/item/2864-2014-04-21-08-02-44>.
- [5] *Харрис Ф., Моран Р.* Менеджмент в организации. Пер. с англ. М., 2002.
- [6] *Эванс Ф., Верстер Т.С.* Реальный взгляд на виртуальную коммерцию // Искусство управления. 2000. URL: <http://www.cfin.ru/press/management/2001-4/04.shtml>.
- [7] *Handy C.* Understanding Organizations. Oxford University Press, 1993.
- [8] *Henry W. Lane, Martha Maznevski, Joerg Dietz, Joseph J. DiStefano* International Management Behavior: Leading with a Global Mindset. 2009.
- [9] *Hofstede G.* Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations, 2003.
- [10] *Kluckhohn R.R., Strodtbeck F.L.* Variations in value orientations // Evanston, IL: Row Paterson, 1961.
- [11] *Philip R. Harris, Robert T. Moran, Sarah V. Moran* Managing cultural differences: Global leadership strategies for the 21ST Century // Elsevier Inc., 2007.

REFERENCES

- [1] *Kjemeron K., Kuinn R.* Diagnostika i izmenenie organizacionnoj kul'tury. SPb: Piter, 2001.
- [2] *Lunev S.I.* Rol' gosudarstva v dostizhenijah v sfere informacionnyh tehnologij v Indii: opyt dlja Rossii // Voprosy gosudarstvennogo i municipal'nogo upravlenija. 2008. № 1. URL: http://ecsocman.hse.ru/data/225/635/1219/38-51_Lunev.pdf.

- [3] Rasporjazhenie Pravitel'stva Rossijskoj Federacii ot 1 nojabrja 2013 g. № 2036-r g. Moskva // Rossijskaja gazeta, 2013. URL: <http://www.rg.ru/2013/11/08/tehnologii-site-dok.html>.
- [4] *Tjurin D.V.* Novoe Gosudarstvennoe Upravlenie: ot upravlenija jeffektivnost'ju i rezul'tativnost'ju k menedzhmentu publicnyh cennostej // *Teorija upravlenija*. № 4. 2014. URL: <http://www.uecs.ru/teoriya-upravleniya/item/2864-2014-04-21-08-02-44>.
- [5] *Harris F., Moran R.* Menedzhment v organizacii. Per. s angl. M., 2002.
- [6] *Jevans F., Verster T.S.* Real'nyj vzgljad na virtual'nuju kommerciju // *Iskusstvo upravlenija*. 2000. URL: <http://www.cfin.ru/press/management/2001-4/04.shtml>.
- [7] *Handy C.* Understanding Organizations. Oxford University Press, 1993.
- [8] *Henry W. Lane, Martha Maznevski, Joerg Dietz, Joseph J. DiStefano* International Management Behavior: Leading with a Global Mindset. 2009.
- [9] *Hofstede G.* Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations, 2003.
- [10] *Kluckhohn R.R., Strodtbeck F.L.* Variations in value orientations. Evanston, IL: Row Paterson, 1961.
- [11] *Philip R. Harris, Robert T. Moran, Sarah V. Moran* Managing cultural differences: Global leadership strategies for the 21ST Century. Elsevier Inc., 2007.

MANAGEMENT IN IT-SECTOR IN RUSSIA AND IN CHINA: THE EXPERIMENT OF CONSTRUCTION OF ORGANIZATIONAL CULTURE

Olga V. Filatova

Ekaterina O. Anikina

Department of Public Administration
Peoples' Friendship University of Russia
Miklukho-Maklaya st., 10–2, Moscow, Russia, 117198

The article is devoted to the comparative research of the organizational culture of Russian and Chinese information technology companies. The research shows the common patterns of the organizational culture of information technology companies and the special characteristics of Russian and Chinese companies. As a result the authors mark the elements of the organizational culture to improve the functioning of organizations of IT and public sector.

Key words: IT-sector, IT-companies, organizational culture, management style, organizational structure.