

О.А. СТРАХОВА

доктор экономических наук, профессор

президент Региональной ассоциации менеджеров здравоохранения

Высшая экономическая школа Санкт-Петербургского государственного

экономического университета,

Санкт-Петербург, Россия

Г.Ф. ФЕЙГИН

доктор экономических наук, профессор

Санкт-Петербургского государственного экономического университета,

Санкт-Петербург, Россия

Е.В. ШЕПЦЛИ

executive MBA

управляющая медицинским центром

Санкт-Петербург, Россия

Межкультурные коммуникации в управлении медицинской организацией

Деловая культура - один из популярных терминов современной управленческой науки. Речь идет о системе норм, ценностей и установок, существующих на уровне национальных экономик и отдельных предприятий, и постоянно проявляющих себя в процессе ведения бизнеса. Деловая культура обусловлена широким диапазоном факторов от особенностей национального менталитета в целом до индивидуальности отдельных руководителей. Сложившиеся деловые культуры в значительной мере влияют на эффективность и конкурентоспособность организаций. В условиях глобализации взаимопереплетение и взаимозависимость национальных экономик существенно усиливаются. Одновременно усложняются и развиваются контакты между представителями различных деловых культур. Можно выделить следующие аспекты данного процесса:

➤ Деятельность большого количества предприятий сегодня носит трансграничный характер. Осуществляются многочисленные международные проекты, которые предполагают проведение международных переговоров. Успех переговоров зависит от того, способны ли представители различных деловых культур осознать взаимный коммерческий интерес к осуществлению ожидаемых сделок и прийти к разумному компромиссу.

➤ Одним из фундаментальных признаков глобализации является стремительное распространение международных прямых инвестиций (МПИ). По своей природе данный вид инвестиций представляет собой наиболее глубокое проникновение на рынки других стран. В рамках МПИ в соответствующие страны-реципиенты перемещаются не только финансовые ресурсы, но и станки, оборудование и частично персонал. Кроме того, необходимо учитывать требования законодательства о хозяйственной деятельности, действующего в странах-реципиентах, а также постоянно контактировать с местными региональными администрациями и нанимать сотрудников из числа местного населения. Соответственно происходят многочисленные межкультурные коммуникации, эффективность которых во многом определяет успех инвестиционного проекта в целом. Проблемы межкультурных контактов традиционно стоят на одном из первых мест при принятии решений о выборе стран-реципиентов для инвестирования, а также в некоторых случаях о прекращении бизнеса в данном регионе.

➤ Глобализация характеризуется также усилением миграции населения. В этих условиях постоянно возникают проблемы формирования интернациональных трудовых коллективов в рамках отдельных подразделений и на уровне организаций в целом. При формировании подобных коллективов необходимо стремиться обеспечить их стабильную и значительной мере бесконфликтную деятельность. И здесь межкультурные коммуникации выходят на передний план. Недостатки в организации подобных коммуникаций в интернациональных трудовых коллективах приводят к возникновению кросскультурных конфликтов.

Вопросы межкультурных коммуникаций являлись предметом многочисленных исследований. Результаты наиболее значимых из них представлены в табл. 1

Таблица 1

Исследование деловых культур и проблем межкультурного взаимодействия

<i>Подход Р.Льюиса</i>	<i>Подход Г.Хофстеде</i>	<i>Подходы Ф. Тромпенаарса и Ч.Хемпден-Тернера</i>
Выделяются три типа деловых культур: моноактивные, полиактивные, реактивные. <i>Представители моноактивных культур ориентированы на</i>	Деловые культуры выделены на основе 4-х критериев: соотношение индивидуализма и коллективизма, наличие дистанции власти, наличие избегания неопределенности, наличие мужского и	Выделяются типы корпоративных культур на основании соотношений следующих параметров: равенство —

<p>выполнение определенных задач. Они никогда не делают несколько дел одновременно и четко планируют организацию своей работы (типичные представители – американцы, немцы, англичане, австралийцы, шведы, датчане, норвежцы).</p> <p><i>Представители полиактивных культур</i> ориентированы на общение с людьми. Они могут делать одновременно несколько дел, ориентируясь на свои эмоциональные ощущения (типичными представителями являются испанцы, итальянцы, латиноамериканцы, арабы).</p> <p><i>Реактивные культуры</i> ориентированы на выполнение ритуалов, соблюдение обычаев и традиций. Большое значение придается вежливости и умению слушать. (типичными представителями являются китайцы, японцы, финны).</p>	<p>женского начала.</p> <p><i>Для индивидуалистических культур</i> характерна относительно свободная социальная структура, где каждый ориентирован на заботу о себе и своей семье (индивидуалистическими культурами являются Германия, США, Австралия, Великобритания).</p> <p><i>Коллективизм</i> предполагает жесткую социальную структуру с выделением социальных групп; (типичными коллективистскими культурами являются латиноамериканские, и ближневосточные страны).</p> <p><i>Дистанция власти</i> означает готовность общества принимать неравенство при распределении властных полномочий. Высокая дистанция власти характерна для Франции, Бельгии, многих стран латинской Америки и Ближнего Востока, Низкая дистанция власти характерна для Германии, Великобритании, Австрии, Финляндии, Дании, Норвегии)</p> <p><i>Избегание неопределенности</i> означает боязнь угрозы нежелание избыточного риска. Высокая боязнь неопределенности характерна для Греции, Германии, Перу, Бельгии, Японии. Низкая боязнь неопределенности характерна для Швеции, Дании, Норвегии, США,</p>	<p>иерархия, ориентация на человека (личность), ориентация на задачу (цель). Это позволяет выявить 4 типа корпоративных культур: семья, инкубатор, «эйфелева башня», «управляемая ракета».</p> <p><i>Для культуры типа семья</i> характерно доминирование личностного и иерархического начала (Греция, Италия, Испания, Япония, Сингапур).</p> <p><i>Для культуры типа инкубатор</i> характерна доминанта самовыражения и совершенствование отдельной личности (США, Великобритания).</p> <p><i>Для культуры типа «эйфелева башня»</i> характерна высокая иерархичность при наличии бюрократического разделения труда (Франция, Бельгия).</p> <p><i>Для культуры типа «управляемая ракета»</i> характерна обезличенность и ориентация на задачу (Великобритания, США, Канада).</p>
--	--	--

	<p>Ирландии, Финляндии, Нидерландов.</p> <p><i>Для культур с мужским началом</i> доминирует настойчивость, жесткость в достижении цели, материальное благополучие. К мужским культурам относятся Ирландия, Филиппины, Греция, Австрия, Япония, Италия.</p> <p><i>Для женских культур</i> значимость межличностных взаимоотношений, стремление к сотрудничеству и пониманию. К женским культурам относятся Швеция, Норвегия, Финляндия, Дания, Нидерланды.</p>	
--	---	--

Источник: составлено авторами на основании Михайлов В.И., Мотышина М.С., Фейгин Г.Ф. Управление конфликтами в современном менеджменте. Монография, СПб, Изд-во СПбГУП, 2012. -216 с.

Очевидно, что любая концепция задает лишь теоретическую основу для исследования той или иной деловой культуры. На практике деловые культуры разных стран имеют уникальные особенности. Что касается России, то современная деловая культура, с нашей точки зрения, формируется и развивается под влиянием следующих факторов:

➤ *исторические и культурные корни и ментальные устои*

Современная российская деловая культура в известной степени до сих пор находится под влиянием ментальных характеристик, которые были свойственны русской культуре в прошлые века, то есть до 1917 г. В данном контексте обращает на себя внимание почитание иерархии, особый статус лидеров, верность традициям. Кроме того, давние исторические корни имеет дискуссия западников и славянофилов о возможности принятия западных (в том числе деловых) ценностей.

➤ *период существования плановой экономики(1917-1991 гг.)*

Для плановой хозяйственной системы характерен централизованный принцип принятия решений и жёсткий государственный контроль. В этих условиях не имели решающего значения проблемы эффективного использования ресурсов, мотивации сотрудников, завоевания рынков. Главная задача сводилась к выполнению плана. Контакты с зарубежными партнёрами носили централизованный характер и были сильно ограничены.

Несмотря на то, что плановая хозяйственная система не существует уже около 25 лет, многие люди, живущие в современной России, родились и сформировались как специалисты в период её существования. Подобное «наследие» накладывает отпечаток на современную российскую деловую культуру.

➤ *трансформационная стадия (переход от плановой хозяйственной системы к рыночной хозяйственной системе)*

На этой стадии хозяйственные отношения в современной России претерпели существенные изменения: появилась частная собственность, возникла конкуренция, начал развиваться институт предпринимательской деятельности. Новые хозяйственные отношения требовали создание новой деловой культуры. Особенность данной стадии состоит в том, что рыночная трансформация (особенно в 1990 – е годы) носила быстрый и болезненный характер. Далеко не все люди, проживающие в современной России, смогли быстро адаптироваться к происходящим в стране изменениям. В обществе отчетливо прослеживаются такие феномены, как существенное имущественное расслоение, социальная напряженность. Все эти процессы также сказываются на становлении российской деловой культуры.

В целом российскую деловую культуру можно охарактеризовать на основе всех трёх вышеупомянутых теоретических подходов (табл.2)

Таблица 2

Характеристика российской деловой культуры

<i>Подход Р.Льюиса</i>	<i>Подход Г.Хофстеде</i>	<i>Подходы Ф.Тромпенаарса и Ч.Хемпден-Тернера</i>
Р. Льюис относит российскую деловую культуру к полиактивным. В пользу этого свидетельствуют следующие признаки: - <i>эмоциональный характер россиян.</i> Россияне открыты, могут громко говорить, громко сеяться, не скрывать своих чувств.	<i>а) соотношение индивидуализма и коллективизма</i> Российское общество имеет большие традиции коллективизма. Культура коллективизма активно пропагандировалась в период существования плановой экономики. В некоторых организациях по-прежнему присутствует элемент коллективизма. В то же время в период рыночных реформ российская деловая культура существенно трансформировалась в сторону индивидуализма.	Российская деловая культура имеет черты типа «семья» и «эйфелева башня», От культуры типа «семья» для России характерно иерархичность многих структур. В то же время многие россияне культивируют индивидуальный успех. Они любят

<p>- <i>планирование носит общий характер.</i> Россияне обычно составляют планы в целом без каких-либо деталей. Кроме того, россияне часто меняют свои планы и принимают решения в последний момент.</p> <p>- <i>«отсутствие чётких разграничений периода работы и личной жизни».</i> Россияне могут работать в любое время и начинать работать даже тогда, когда это не запланировано.</p> <p>- <i>роль неформальных контактов в бизнесе.</i> Неформальные контакты в бизнесе имеют решающее значение. Они более важны, чем формальные характеристика партнёров по бизнесу.</p> <p>- <i>особенности общения.</i> Россияне могут долго говорить, в том числе и о вещах, не имеющих прямого отношения к бизнесу. Россияне не всегда любят говорить прямо,</p>	<p>Ориентация на индивидуальную карьеру, личное благополучие, забота, прежде всего, о себе и членах своей семьи- все это стало абсолютно обыденной практикой для современного российского бизнеса.</p> <p><i>б) дистанция власти</i> Исторически в России дистанция власти была очень высокой. Это проявлялось в существенных различиях в имущественном и правовом положениях представителей различных сословий. В период существования плановой экономики культивировались равенство и власть народа, но фактически сформировалась новая иерархическая система, сохранившая дистанцию власти. В настоящее время дистанция власти по-прежнему велика, прежде всего в крупных организациях, но уже не столь велика в малом и среднем бизнесе.</p> <p><i>в) избегание неопределённости</i> Исторически россияне негативно воспринимали неуверенность в завтрашнем дне. Плановая экономика была ориентирован на то, чтобы свести к минимуму неопределенность и обеспечить социальную стабильность. В настоящее время ситуация в экономике настолько дестабилизировалась, что чувство неопределенности охватило практически все слои российского населения. Во многом это воспринимается негативно, но ситуация не меняется.</p> <p><i>г) соотношение мужского и женского начала</i></p>	<p>демонстрировать дорогие вещи, которыми обладают (автомобили, часы) и испытывают удовлетворение от утверждения собственной значимости подобным образом. Кроме того, «семейственность» в российской деловой культуре проявляется в культивировании неформальных контактов в бизнесе. Доверие к партнёру обеспечивается прежде всего наличием длительных неформальных связей.</p>
--	--	---

<p>особенно неприятные вещи. Они стремятся избежать необходимости говорить что-либо неприятное в глаза. <i>-сохранение деловой репутации.</i> Россияне болезненно относятся к потере деловой репутации и стремятся её сохранить. В то же время совершение какой-либо ошибки (особенно незначительной) не существенно влияет на деловую репутацию: окружающие могут простить и представить следующий шанс.</p>	<p>В период существования плановой экономики была ликвидирована какая-либо профессиональная дискриминация женщин. В настоящее время многие женщины вовлечены в бизнес, делают активную профессиональную карьеру. Поэтому говорить о преобладании мужского или женского начала в современной российской деловой культуре не представляется целесообразным.</p>	
---	---	--

Источник: Strakhova O., Schibli O., Shvetsova O. Cultural and intercultural negotiation aspects in: Nuetzi R. (Ed.) Negotiating in an International Environment. Eight perspectives for business practitioners. 2011.

Российская деловая культура в настоящее время существует не «в вакууме». Существенное влияние на нее оказывают культуры других стран. Во многих российских фирмах работают сотрудники из других стран, активно осуществляется международное сотрудничество на различных уровнях. Кроме того, деловое поле современной России поликультурно и многонационально, что оказывает существенное влияние на систему управления и регулирования здравоохранением как отраслью, в которой происходят затянувшиеся реформы. Несбалансированность моделей системы здравоохранения подталкивают к поиску новых механизмов управления с использованием инструментария инновационного менеджмента.

Именно поэтому внедрение швейцарской модели управления человеческими ресурсами и нового типа управленческой культуры в практику управления медицинскими организациями можно рассматривать как механизм

повышения эффективности деятельности организаций здравоохранения России.

Модель управления человеческими ресурсами различна в разных странах и зависит от национального менталитета, традиций, экономических условий в стране и даже в регионе. В то же время существуют «эталонные» управленческие модели. [1]

Привычны для выделения американская и японская модели управления. Швейцария уникальная страна, с весьма ограниченными природными ресурсами и расположенная на малой территории, при этом являющаяся одной из самых развитых и богатых, с высоко дифференцированной экономикой, эффективным оказанием медицинских услуг, являющаяся мировым экспортером медикаментов. Человеческие ресурсы - основной капитал этой страны. В формировании медицинской услуги большую роль играет человеческий фактор. То есть можно с уверенностью говорить о главной роли управления человеческими ресурсами в здравоохранении. Профессиональные знания, человеческий капитал в здравоохранении составляет большую часть себестоимости медицинской услуги. Затраты на оплату работы персонала составляют от 30% до 70% от стоимости медицинской услуги. Использование потенциала каждого работника в России составляет не более 30%, что доказывается многочисленными исследованиями в этой области, в том числе и в здравоохранении.

Ряд авторов выделяют швейцарскую модель управленческой культуры, которая основывается на швейцарском менталитете и швейцарской культуре. [1]

В швейцарской модели управленческой культуры иерархия должностей и зоны ответственности каждого в индивидуальности имеют четкие границы и соответствие выполняемым функциям.

Сопричастность и принадлежность к базовым ценностям медицинской организации, в которой трудится сотрудник еще одна очень важная особенность присущая швейцарской модели управленческой культуры.

Сотрудник может чего-то не знать, но он должен разделять базовые ценности медицинской организации. И это качество является основным при приеме на работу в организациях, применяющих швейцарскую модель управленческой культуры. [1]

Обучаемость, умение интегрироваться, встроиться в коллектив и абсолютная нацеленность на результат – основные компетенции, которые необходимы сотрудникам медицинской организации, в которой принята швейцарская модель управленческой культуры.

Таким образом, непрерывный процесс обучения сотрудников также является основным бизнес-процессом функционирования компании, применяющей швейцарскую модель управленческой культуры.

Поэтому внедрение швейцарской модели управления человеческими ресурсами и нового типа управленческой культуры в практику управления медицинскими организациями можно рассматривать как механизм

повышения эффективности деятельности организаций здравоохранения России.

В швейцарской модели управленческой культуры персонал занимает центральное место при формировании стоимости услуги, конкурентоспособности медицинской организации на рынке.

Персонал в понимании швейцарской модели управленческой культуры основная ценность, с помощью которой формируется с одной стороны качественная, доступная медицинская услуга, а с другой основное конкурентное преимущество медицинской организации.

Поэтому очень важно, чтобы новая российская деловая культура, с одной стороны, формировалась на основе мировых трендов, а с другой стороны учитывала особенности национального менталитета, традиций, экономических условий в стране и даже в регионе (см. таблицу 2).

В конечном итоге, любая система ценностей и сформированная на ее основе модель управленческой культуры, так же как модель управления человеческими ресурсами, является основным инструментарием достижения результата, необходимого медицинской организации.

Обобщая особенности швейцарской модели управления человеческими ресурсами как основы построения новой управленческой культуры можно отметить следующие особенности:

— швейцарская модель управления человеческими ресурсами ориентирована на стабильные трудовые отношения в медицинской организации; программы непрерывного обучения развивают основные компетенции менеджеров здравоохранения, главная из которых и позволяет контролировать взаимосвязь финансовых показателей медицинской организации за счет внедрения и применения эффективной системы мотивации персонала.

— в швейцарской модели управленческой культуры прагматизм преобладает над эмоциями; швейцарские медицинские организации реализовывают масштабные проекты, только если уверены в их успехе; успех проекта в свою очередь строится, прежде всего, на правильном формировании ключевой компетенции как главного фактора, обеспечивающего конкурентоспособность медицинской организации;

— формирование медицинской услуги осуществляется на основе комплексного подхода на междисциплинарном уровне; при этом используется современный тип проектного управления и прежде всего в формировании команды проекта;

— качество медицинской услуги достигается за счет правильного формирования модели компетенций каждого члена команды, четкого взаимодействия членов команды и безупречной слаженности работы всего персонала медицинской организации. [3]

Именно поэтому формирование российской деловой культуры на основе мировых трендов в области межкультурных коммуникаций и на основе

новой концепции управления человеческими ресурсами, разработанной авторами, является основным ключевым направлением инновационного менеджмента медицинских организаций России на современном этапе.

Литература:

1. Швейцарская модель управленческой культуры / О. А. Страхова, Г. Ф. Фейгин, Е. А. Аверина // Актуальные проблемы экономики и права. 2014. №1 (29). С. 150–155.
2. Инновационная модель подготовки менеджеров в системе непрерывного профессионального образования/ О.А. Страхова, Е.В. Шеппли //Материалы IV международного научно-практического форума «Эффективные системы менеджмента – стратегии успеха» С.223-225.
4. Михайлов В.И., Мотышина М.С., Фейгин Г.Ф. Управление конфликтами в современном менеджменте. Монография, СПб, Изд-во СПбГУП, 2012. -216 с.
5. Погорлецкий А. Швейцария: особенности деловой культуры и менеджмента// Мировая экономика и международные отношения, 2013, № 2, с. 42 -50.
6. К. Нордстрем Ридерстралле Й Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта. СПб, 2002
7. Strakhova O., Schibli O., Shvetsova O. Cultural and intercultural negotiation aspects in: Nuetzi R. (Ed.) Negotiating in an International Environment. Eight perspectives for business practitioners. 2011

О.А. СТРАХОВА

доктор экономических наук, профессор

*президент Региональной ассоциации менеджеров здравоохранения
Высшая экономическая школа Санкт-Петербургского государственного
экономического университета,
Санкт-Петербург, Россия*

Г.Ф. ФЕЙГИН

доктор экономических наук, профессор

*Санкт-Петербургского государственного экономического университета,
Санкт-Петербург, Россия*

Е.В. ШЕПЛИ

executive MBA

*управляющая медицинским центром
Санкт-Петербург, Россия*

Межкультурные коммуникации в управлении медицинской организацией

Цель: исследование, изучение и использование мирового опыта формирования деловых культур проблем межкультурного взаимодействия как теоретической основы при формировании новой управленческой культуры России.

Методы: абстрактно-логический, сравнительного менеджмента, бенчмаркинга.

Результаты: разработка механизма и инструментария формирования модели нового типа российской деловой культуры

Научная новизна: разработан концептуальный подход к формированию нового типа российской деловой культуры на основе исследования деловых культур и проблем межкультурного взаимодействия наиболее значимых в мировой практике. Выделение и использование швейцарской модели управления человеческими ресурсами как базовой в формировании новой российской деловой культуры России на современном этапе.

Практическая значимость: Существующие противоречия в системе управления и регулирования здравоохранением как отраслью, затянувшиеся реформы, несбалансированность модели системы здравоохранения, подталкивают к поиску новых механизмов управления. Поэтому, разработанная авторами концепция и сформированная на ее основе модель управленческой и деловой культуры можно рассматривать как практический инструментарий для формирования механизмов повышения эффективности деятельности организаций здравоохранения России.

Ключевые слова: новый тип управленческой культуры; деловая культура; межкультурные коммуникации; инновационный менеджмент; человеческие ресурсы; швейцарская модель управления человеческими ресурсами; управление медицинской организацией.

Сведения об авторах:

Ольга Александровна Страхова

доктор экономических наук, профессор

президент Региональной ассоциации менеджеров здравоохранения

Высшая экономическая школа Санкт-Петербургского государственного экономического университета,

Санкт-Петербург, Россия

Адрес: 191187, Санкт-Петербург, Литейный пр., д.15, кв.22

o.strakhova@mail.ru

Телефон: +7921 741 10 62

Григорий Феликсович Фейгин

доктор экономических наук, профессор

Санкт-Петербургского государственного экономического университета,

Санкт-Петербург, Россия

Адрес: 191023, Санкт-Петербург, ул. Садовая, д.21

Адрес электронной почты: fgrig@list.ru

Телефон:+7911 702 79 39

Е.В. Шеппли

executive MBA

управляющая медицинским центром

Санкт-Петербург, Россия

Адрес: 195227, Санкт-Петербург, Серебристый бульвар, д.24,кор2, кв.129

Адрес электронной почты: elenasheppli@gmail.com

Телефон:+7921 355 93 37