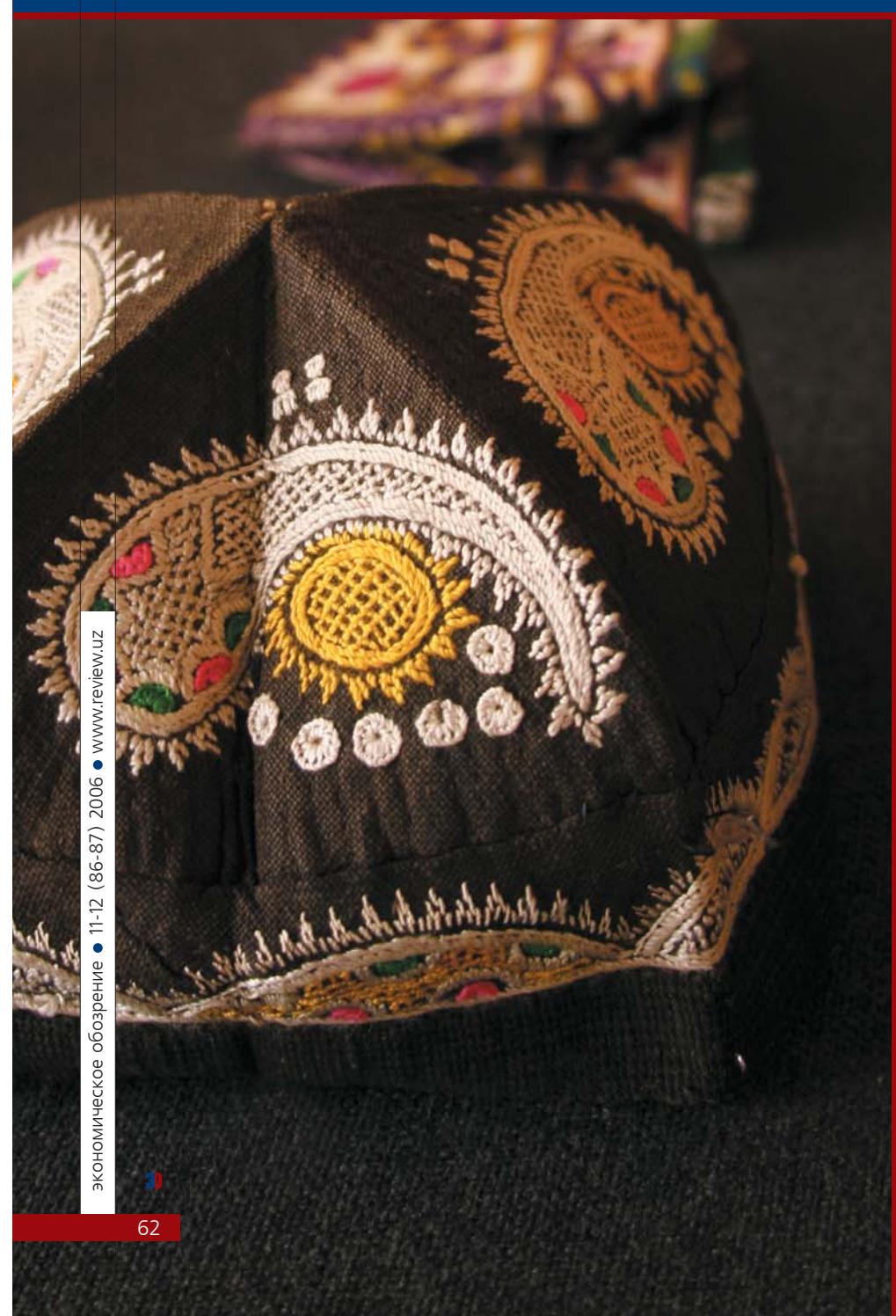


ОСОБЕННОСТИ НАЦИОНАЛЬНОГО БИЗНЕСА

ОТЕЧЕСТВЕННОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО ГЛАЗАМИ ИНОСТРАНЦЕВ

Каждый человек, не страдающий манией величия, нуждается в оценке своих действий другими людьми. Со стороны, как говорится, виднее. Благожелательно настроенный внешний наблюдатель и похвалит, если есть за что, и укажет на сильные стороны, но при этом даст и критическую оценку, подскажет, как надо скорректировать свое поведение. Такие внешние оценки могут принести немало пользы, если, конечно, к ним адекватно относиться, то есть, с одной стороны, не обижаться на критику, не рассматривать ее как проявление недружелюбия, злопыхательства, а с другой – не зацикливаться на самоанализе, не комплексовать, не относиться к оценкам извне как к истине в последней инстанции. Это лишь информация к размышлению, а не точный диагноз, картина того, как вас воспринимают окружающие, а не ваша содержательная характеристика. Но одновременно это хороший повод задуматься над своим поведением.

Опираясь на вышеприведенные рассуждения, мы решили в рамках исследовательского проекта "Национальная культура и экономическое развитие" посмотреть на особенности нашего национального менталитета через призму стороннего наблюдателя. Одно дело то, что мы думаем о себе сами, другое – что думают о нас представители других культур. Так мы пришли к идеи провести опрос иностранцев, проживающих в Узбекистане длительное время (не менее полугода). Речь идет о людях, способных посмотреть "незамыленным" взглядом, но, тем не менее,



уже знакомых (пусть и несколько поверхностно) с нашими обычаями и нравами. Их оценка была бы интересна и полезна как стартовая точка для других исследований.

В данной статье акцент будет сделан на оценке респондентами особенностей национального бизнеса и экономической деятельности в целом.

Личные качества

Несколько вопросов интервью касались типичных человеческих качеств жителей нашей страны, с которыми приходилось сталкиваться респондентам. Данные ими характеристики можно разбить на несколько групп.

Первая группа включает такие оценки, как:

- высокая ценность семейных и родственных связей;
- высокая ценность дружбы, взаимного доверия, неформальных отношений.

Это говорит о том, что в глазах опрошенных для жителей Узбекистана их семья и ближайшее окружение являются первым приоритетом, важнейшим объектом и субъектом взаимодействия. Семья, родственники, соседи, друзья самым значительным образом влияют на поведение человека, в том числе и в экономической сфере.

Вторая группа оценок говорит о высоком уровне коммуникабельности жителей Узбекистана:

- гостеприимство;
- склонность к общению;
- дружелюбие в отношениях с окружающими людьми;
- уважение друг к другу;
- уважение чужой культуры, толерантность.

Качества очень даже неплохие и неплохо, если они проявляются в бизнесе и в трудовых отношениях.

Третья группа названных качеств, напротив, должна настороживать потенциальных партнеров по бизнесу и работодателей:

- встречается недобросовестное поведение;
- не всегда искреннее отношение к людям;
- не всегда соблюдаются правила и юридически установленные нормы.

Есть над чем задуматься. Потому

ВНЕШНЯЯ ОЦЕНКА – ЛИШЬ ИНФОРМАЦИЯ К РАЗМЫШЛЕНИЮ, А НЕ ТОЧНЫЙ ДИАГНОЗ, КАРТИНА ТОГО, КАК ВАС ВОСПРИНИМАЮТ ОКРУЖАЮЩИЕ, А НЕ ВАША СОДЕРЖАТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА

что, если партнер считает вас неискренним, неисполнительным, нечестным, вряд ли он захочет заключать с вами сделку. Как показывает практика, проблема недоверия существует вполне реально.

Четвертая группа оценок также сигнализирует о возможных проблемах, но не столько связанных с вопросами взаимодействия с партнерами, сколько с внутренними вопросами развития бизнеса и экономики в целом:

- сдержанное отношение к переменам, консерватизм;
- предпочтение стабильности и спокойствия приложению значительных усилий, проявлению инициативы;
- не всегда терпимое отношение к

чужой точке зрения, не совпадающей с собственной;

- не хватает стремления к получению новых знаний и навыков;
- не хватает независимости и самостоятельности в принятии решений.

Наверное, данные качества в меньшей степени характерны для предпринимателей, так как инновационность, динамизм, умение принимать решения, стремление к новым знаниям чаще всего присутствуют именно у этой категории людей. С другой стороны, если такими свойствами наделяют "типового" жителя Узбекистана, то, скорее всего, и представители бизнеса ими обладают, если и в меньшей степени по сравнению со средним жителем, то

● СЕМЕЙСТВЕННОСТЬ ПРИ ПРИЕМЕ НА РАБОТУ

Исследователи интересовались у респондентов, насколько, по их мнению, в Узбекистане распространена практика, когда при приеме на работу семейные и дружеские связи оказывают более важное влияние, чем образование и профессионализм соискателя. Многие респонденты были уверены как в существовании такой практики в Узбекистане, так и ее широком распространении. Вопрос лишь в различном отношении к этому явлению. Одни считали его разрушительным для организаций и экономики в целом, потому что работу получает не тот, кто способен ее лучше выполнить, что отрицательно сказывается на эффективности бизнеса. Другие (их, правда, меньше) — что в этом нет большой проблемы. Подобная практика распространена не только в Узбекистане. Такой подход свойственен "азиатскому капитализму", да и в развивающихся странах в других частях света — частое явление. Семейственность имеет даже свои преимущества в условиях недоверия людей друг к другу. Директор берет на работу друга или родственника не потому, что тот такой уж классный специалист, а потому что знает, что он не обманет, а в случае проблем — не подведет. Однако респонденты признали, что влияние знакомств и родственных связей в экономике Узбекистана несколько гипертрофировано.

в ходе углубленных интервью вместе с тем отмечалась тенденция о происходящей трансформации модели приема на работу "таниш-билиш". Формирующийся класс собственников предпочитает привлекать все в большей степени наемных менеджеров, сотрудников, нежели своих родственников. Независимые наемные профессионалы, рассчитывающие на свои собственные знания, опыт, силы, как правило, оказываются лучшими работниками.

В ЦЕЛОМ МНОГИЕ РЕСПОНДЕНТЫ ОТМЕТИЛИ, ЧТО ОДНА ИЗ ГЛАВНЫХ ПРОБЛЕМ РАЗВИТИЯ НАЦИОНАЛЬНОГО БИЗНЕСА – НИЗКИЙ УРОВЕНЬ ВНУТРИФИРМЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

в большей – в сравнении с зарубежными бизнесменами.

Наконец, оценки **пятой группы** мы пока оставим без комментариев, но к большинству из них еще вернемся:

- предпринимчивость;
- хорошие фантазия, воображение, креативное мышление;
- стремление добиться признания окружающих;
- склонность демонстрировать достаток;
- стремление сделать карьеру;
- высокий приоритет интересов рабочего коллектива и социальной группы;
- цели организации не являются приоритетными для ее работников.

Особенности ведения бизнеса

В ходе исследования респондентам был задан вопрос о том, заметили ли они какие-либо особенности стиля ведения бизнеса в Узбекистане. Наиболее частые ответы:

• “Имеет место ненадежность, не-предсказуемость поведения партнеров, обещания и контракты часто не выполняются”. Хотя было замечено, что у нас бизнесмены умеют договариваться, но при этом нельзя быть уверенным, что эти договоренности будут выполнены. Исследование подтвердило один из результатов опроса предпринимателей, проведенного весной 2006 года*, – важнейшей проблемой национальной бизнес-среды остается невыполнение контрактов, обещаний между предпринимателями, порождающее взаимное недоверие. А поскольку предприниматели не доверяют друг другу и ожидают нечестных действий, они стараются не делиться информацией не только с прямыми конкурентами, но и с партнерами.

- “Большую роль играют неформальные отношения при осуществлении сделок”. По мнению иностранцев, выглядит это очень “своеобразно” по сравнению с общепринятыми принципами рыночной экономики и зачастую рассматривается или как “коррупция”.

- “Решаются преимущественно тактические задачи, не хватает стратегического мышления”. Бизнес ориентирован на краткосрочные цели. Господствует желание быстро заработать, даже в ущерб интересам партнеров и перспективам долгосрочного сотрудничества. Наиболее ярко это проявляется в отношениях к покупателям. Продавцам просто нужно заработать сегодня. Будет ли завтра такая возможность, они не знают. Поэтому, если с клиента сегодня можно взять деньги, даже не совсем честным путем, то это надо делать, пока не сделал кто-нибудь другой. А придет ли этот клиент завтра – предмет наименьшей заботы.

- “Часто встречается жесткоцентрализованная модель управления, когда все основные решения принимаются на самом верхнем уровне”. Обратной стороной этого стиля управления является ожидание подчиненных, что начальство останется ими недовольным, боязнь ответственности, что влечет за собой чинопочтание, безынициативность. Понятно, что в таких условиях трудно говорить о нестандартных решениях, инновационности сотрудников.

- “Большую роль играют личные связи и взаимоотношения”. В условиях низкой эффективности формализованной системы защиты контрактов огромное значение приобретает вопрос, с кем бизнесмен имеет дело. Поэтому решения наших бизнесменов часто зависят от их личного отношения к партнеру, его выска-

зывающим, поведению и т.д., а не от каких-либо объективных показателей или экономической целесообразности проекта. Многие получают работу благодаря семейным связям (см. вставку “Семейственность при приеме на работу”). Особенно актуально это в случае престижной и хорошо оплачиваемой работы.

В целом многие респонденты отметили, что одна из главных проблем развития национального бизнеса – низкий уровень внутрифирменного управления.

Этика поведения богатого человека

Часто предприниматели жалуются на то, что население не оценивает важность и сложность предпринимательской деятельности, смотрит на бизнес как на что-то аморальное, даже противозаконное. Некоторые из опрошенных иностранных граждан также указывали, что “люди привыкли ассоциировать бизнесменов с преступниками”. Обстоятельство достаточно печальное, учитывая, что именно класс предпринимателей является движущей силой рыночной экономики.

Но в чем причины данного явления? Сразу всплывают два самых очевидных объяснения:

- культурное наследие советского прошлого, когда частное предпринимательство было вне закона, а “жажда наживы” была несовместима с “Кодексом строителей коммунизма” и всячески порицалась официальной моралью;

- практически во всех странах с переходной экономикой, особенно в первые годы реформ, когда “правила игры” еще не устоялись, многие предприниматели имели возможности для быстрого обогащения, причем методами весьма далекими от честного бизнеса, что, естественно, негативно оценивалось общественной моралью.

Есть еще третья возможная причина – то, что специалисты называют “демонстрационным потреблением”: чрезмерные расходы, вызывающие (с точки зрения общественной морали) поведение с целью продемонстрировать высокий статус человека. Зачастую это накладывается на

снисходительное, а порой хамское отношение к представителям "низших" слоев. Именно на этой причине акцентировали внимание наши респонденты. Вот несколько, мягко говоря, не очень приятных высказываний: "богатые люди считают, что деньги дают им гораздо больше прав, чем всем остальным"; "богатые очень любят показуху, так называемый статус"; "чем более богат человек, тем хуже он относится к бедным, не имеет моральных ценностей"; "богатые люди игнорируют, стараются не замечать других людей". И, наконец, обобщающий диагноз: "не существует исторически сформированного поведения и этики богатого человека в Узбекистане". В этой связи вспоминается личная скромность и обширная благотворительная деятельность многих богатых и известных людей из развитых стран. А диссонансом – телевизионные сюжеты о развлечениях "золотой" российской молодежи и анекдоты про "новых русских", переживающих из-за того, что кто-то оказался "круче" при осуществлении покупок. Все-таки этика поведения богатого человека формируется не сразу. Над ней надо работать. И работать должны прежде всего сами богатые люди, если они хотят, чтобы их и их детей и внуков уважали, а их труд ценили.

Конечно, читать такие вещи о себе, о своем социальном слое не очень приятно. Да и все мы прекрасно знаем, что не так все плохо. Есть у нас много предпринимателей, поведение которых сильно отличается от вышеописанного. Один из респондентов это обстоятельство отметил так: "Если у бедняка в махалле случится несчастье, состоятельный человек обязательно поможет". Просто иностранцы не всегда имеют возможность увидеть многие, скрытые от посторонних глаз социальные связи, формы оказания благотворительности. Но с другой стороны, если у внешнего наблюдателя складывается именно такое представление о "новых узбеках", значит есть над чем задуматься...

Трудовые отношения

Респондентам также задавался вопрос и об отношениях между

ВСЕ-ТАКИ ЭТИКА ПОВЕДЕНИЯ БОГАТОГО ЧЕЛОВЕКА ФОРМИРУЕТСЯ НЕ СРАЗУ. НАД НЕЙ НАДО РАБОТАТЬ. И РАБОТАТЬ ДОЛЖНЫ ПРЕЖДЕ ВСЕГО САМИ БОГАТЫЕ ЛЮДИ, ЕСЛИ ОНИ ХОТЯТ, ЧТОБЫ ИХ И ИХ ДЕТЕЙ И ВНУКОВ УВАЖАЛИ, А ИХ ТРУД ЦЕНИЛИ

сотрудниками внутри организаций. Многие из опрошенных выказывали восхищение дружескими и очень теплыми отношениями, характерными для коллективов организаций в Узбекистане. Но и в этих отношениях есть немало проблем, которые скрываются за фасадом дружного и сплоченного коллектива.

Во-первых, это иерархия между сотрудниками, положение в которой зависит как от возраста и стажа работы, так и от общественного положения родственников сотрудника, его связей и отношений с руководителями организации. Порой под покровом дружелюбия распространены подозрительность, ревность и зависть к тем, кто более успешно продвигается по службе, больше зарабатывает и т.д. Поэтому, несмотря на нехарактерную для западных компаний практику, когда сотрудники вместе отмечают праздники, дни рождения, посещают культурные мероприятия, в работе часто отсутствует командный дух и сотрудники конкурируют друг с другом.

Но в действительности здесь нет общих закономерностей, и многое зависит от руководства организации

и стиля управления. Ряд респондентов указывали на склонность сотрудников помогать друг другу при выполнении работы, обмениваться информацией и опытом, работать в команде. Также имеет место модель поведения работника предприятия, выражаящаяся в склонности реализовывать свои интересы и потребности в ущерб интересам организации, в склонности к нечестному поведению по отношению к руководству организации. Коллективистский характер отношений в такой ситуации проявляется в склонности покрывать нечестное поведение коллег по работе или совместных действиях в ущерб интересам организации.

Из **деловых качеств** работников, кроме уже упоминавшихся, назывались также расчетливость, экономность при расходах и использовании материальных ресурсов, внимательное отношение к различным обстоятельствам, деталям, которые порой кажутся незначительными. В тоже время респонденты считают, что слабое место местных сотрудников – неумение планировать свою работу, просчитывать ситуацию.

Таблица 1. Важность мотивов экономической деятельности.

Ранг	Мотивы, признанные "важными" и "скорее важными"	Ранг	Мотивы, признанные "неважными" и "скорее неважными"
1	Денежные доходы	1	Интересный, творческий характер работы
2	Обеспечение уверенности в будущем для себя и своей семьи	2	Самостоятельность и независимость от других людей
3	Признание и уважение со стороны других людей	3	Возможность помочь окружающим, приносить пользу обществу, выполнять моральные долг

МНОГИЕ ИЗ ОПРОШЕННЫХ ВЫКАЗЫВАЛИ ВОСХИЩЕНИЕ ДРУЖЕСКИМИ И ОЧЕНЬ ТЕПЛЫМИ ОТНОШЕНИЯМИ, ХАРАКТЕРНЫМИ ДЛЯ КОЛЛЕКТИВОВ ОРГАНИЗАЦИЙ В УЗБЕКИСТАНЕ

Для того, чтобы понять, как видят респонденты мотивы деятельности граждан Узбекистана в экономической сфере, в анкету был включен вопрос "Насколько важны для жителей Узбекистана различные побудительные мотивы деятельности?". Опрашиваемые могли выбрать вариант ответа из пяти: "важно", "скорее важно", "скорее неважно", "не важно", " затрудняюсь ответить". Ответы на данный вопрос показаны в таблице 1.

Если исходить из этой таблицы, то, по представлениям наших зарубежных партнеров, главные мотивы экономической деятельности жителей Узбекистана – обеспечение материальных потребностей и уверенности в завтрашнем дне семьи.

Факторы конкурентоспособности

Учитывая особенности организации отечественного предпринимательства и трудовых отношений, можно сделать выводы о тех качествах жителей Узбекистана, которые делают нас более или менее конкурентоспособными на международном рынке. Это касается как рынка труда, так и рынков производимой в стране продукции. Рейтинг ответов представлен в таблице 2.

Главные **преимущества жителей Узбекистана** на рынке труда заключаются в таких качествах, как трудолюбие, терпимость, хорошее воображение и креативное мышление, организованность, ответственность перед семьей.

Таблица 2. Факторы, способствующие и препятствующие конкурентоспособности экономики Узбекистана и его граждан

Ранг	Позитивный фактор	Ранг	Негативный фактор
1	Трудолюбие	1	Безынициативность, ожидание указаний от начальства
2	Предприимчивость	2-3	Авторитарный стиль управления
3	Терпимость	2-3	Плохое отношение к подчиненным со стороны начальства
4	Фантазия, воображение, креативное мышление	4	Нечестность
5-6	Организованность	5	Непрофессиональное/неграмотное управление
5-6	Уважение семьи и ответственность перед семьей	6-9	Желание быстро заработать
7-10	Гибкость	6-9	Неготовность принимать решения
7-10	Дружелюбие	6-9	Несамостоятельность работников
7-10	Образованность	6-9	Ориентация на краткосрочные цели
7-10	Приспособленность к любым условиям		

Несмотря на наличие качеств, полезных для предпринимательской деятельности, например, предприимчивость и организованность, конкурентоспособность отечественного бизнеса ограничивается такими явлениями, как жесткий стиль управления, непрофессионализм в менеджменте, ориентация на быструю выгоду и краткосрочные цели.

Еще раз повторимся, что к полученным результатам не нужно относиться как к истине в последней инстанции. Опрос показал лишь то, как видят особенности проявлений национального менталитета в экономической деятельности люди, для которых культура народов Узбекистана не является родной. Что-то в большей, а что-то в меньшей степени соответствует реальной действительности. Но, в любом случае, те проблемы, о которых здесь говорилось, не важно реальны ли они или присутствуют только в воображении респондентов, заслуживают самого пристального внимания. Ведь даже, если эти проблемы есть лишь в сознании опрошенных, как результат недоразумений либо неправильного понимания тех или иных действий, то и в этом случае стоит задуматься о корректировке своего поведения, чтобы не провоцировать ложные представления о себе.



Игорь Пугач, Юлий Юсупов,
Центр экономических
исследований.

Рабочая группа по опросу
также включала
Дарью Подольскую
и Мансура Эргашева.

Примечание:

* В апреле-мае 2006 года по заказу совместного проекта Программы Развития ООН и Торгово-промышленной палаты Узбекистана "Бизнес Форум Узбекистана" методом стандартизированного интервью было проведено анкетирование руководителей 1 502 негосударственных коммерческих предприятий, представляющих все регионы Узбекистана. Дополнительно по той же анкете были опрошены руководители 52 государственных предприятий.