

**И.Г. Минервин**

## **АЗИАТСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: КОНФУЦИАНСКОЕ НАСЛЕДИЕ И СОВРЕМЕННОСТЬ**

Выдающийся китайский мыслитель Конфуций (Кунфу-цзы) (551–479 гг. до н.э.) выработал этические нормы и ценности, которые пронизали собой всю китайскую культуру и сегодня остаются ее важными элементами. Философия Конфуция оказала глубокое влияние на общественную жизнь и менталитет в Китае, Японии, других странах Азии и даже на Западе. Воздействие конфуцианства на формирование китайской системы ценностей распространилось на принципы правления, господствовавшие в течение веков, и до сих пор сохраняет свое значение.

Многочисленные исследователи указывали также и на влияние, оказываемое конфуцианством на современную практику менеджмента. Были показаны масштабы этого влияния в самом Китае и в среде китайской диаспоры на практикуемые методы ведения бизнеса, на поведение работников. Вместе с тем, несмотря на огромный интерес к этой тематике – как на Востоке, так и на Западе – и обилие научной литературы, отмечается также и недостаточная изученность этого явления.

### **Немного об основах**

В конфуцианском этическом наследии выделяются пять ключевых элементов (ценностей): 1) иерархия и гармония; 2) групповая ориентация; 3) межличностные отношения; 4) положение в обществе («лицо»); 5) особое отношение ко времени как жизненной среде для достижения конечной цели человека [Confucian values., с. 314; Li J., 2009, p. 171]. Центральное место в этом наследии занимает проблематика межличностных отношений. Таких отноше-

ний пять: 1) отношения между господином и слугой (правителем и подчиненным); 2) отношения между родителями и детьми; 3) отношения между супругами; 4) отношения между старшими и младшими; 5) отношения между друзьями. В этих пяти отношениях между людьми осуществляется «Путь», т.е. предназначение человека [Конфуций, с. 114]. Все эти отношения предполагают набор ролей и взаимных обязательств, которые, по преимуществу, носят иерархический характер. Каждый индивид должен соответствовать своей роли и поступать надлежащим образом для блага общества [Confucian values., p. 314]. Конфуцианство тем самым задает нормы общественного поведения, которые и сегодня ощущаются в повседневной управленческой практике, в частности, китайского бизнеса [Rarick Ch.A., 2007].

Это – одна сторона идеологии конфуцианства. Другая складывается из человеческих достоинств, или добродетелей (их тоже пять): гуманность (доброжелательность), справедливость, пристойное поведение (соблюдение норм), мудрость, доверие. Таким образом, резюмируют Дж. Ванг и другие, если одна сторона конфуцианства состоит в утверждении подчиненности нормам и социальным ролям, то другая – в культивировании нравственности и самосовершенствовании путем обучения и самопознания [Confucian values., p. 314].

Конфуцианскую этику, отмечают К. Лоу и С. Энг, можно подразделить на три раздела: самосовершенствование правителя (менеджера), его взаимоотношения с окружающими и социальная ответственность. Ее элементы связаны с центральной концепцией китайской философии – «дао», т.е. жизненного пути, означающей прежде всего принцип самосовершенствования. Прежде чем вести за собой других, говорит Конфуций, «смотри внутрь себя и познай самого себя», свои желания и убеждения [Low K.C.P., 2013, p. 1]<sup>1</sup>.

Моральное самосовершенствование – краеугольный камень конфуцианского учения, с него должно начинаться всякое воспитание и обучение. Соблюдение принципов морали, добродетельность – необходимые условия для каждого уважаемого человека, достигаемые с помощью самоанализа [Chan A., Young A. Chinese..., 2012, p. 20].

Согласно учению Конфуция, «дао» – это жизненная мудрость, конечная жизненная цель и ее озарение. К этой концепции примы-

---

<sup>1</sup> Максима, знакомая европейцу еще по древнегреческой философии. Г.Э. Лессинг называл самопознание центром, а И. Кант – началом всей человеческой мудрости [Философская энциклопедия].

кает идея «воления», т.е. такого целеустремленного желания, которое следует предначертанию (судьбе) и подкрепляется конфуцианскими этическими ценностями – честностью, добротой, сочувствием [Low K.C.P., 2013, p. 3]. Жизнь следует строить в соответствии с ценностями, принципами добродетели и гуманизма, черпать вдохновение в изучении искусства. Мир и гармония достигаются в близости к природе, а лидеры должны руководствоваться в своих действиях благожелательностью и сочувствием, при этом правильные поступки важнее верований. Кроме того, подчеркивается не только необходимость постановки целей для себя (самосовершенствование) и для других, но и необходимое упорство в достижении целей. Важно, что отношения правителя и управляемых характеризуются взаимными обязательствами: это сыновнее почтение в семье и лояльность к лидеру, с одной стороны, и отеческая забота и добродетельность решений – с другой.

Таким образом, конфуцианский правитель (а сегодня и бизнесмен), имеющий высокие цели и обязательства, должен заботиться о создании отношений дружественности и взаимопомощи с работниками, а забота и участие по отношению к подчиненным представляют собой составные элементы его управленческих навыков. Эти аспекты конфуцианской этики, считают Лоу и Энг, могут быть положены в основу эффективного лидерства, корпоративного управления и социальной ответственности [Low P.K.Ch., Ang S.L. Confucian..., 2013, p. 32; K.C.P., 2013, p. 2]. Однако следует учесть, что такая точка зрения в большей мере свойственна адептам конфуцианской культуры, склонным противопоставлять ее западным ценностям.

Этические ценности отражают фундаментальные верования, они задают цели и приоритеты людей и организаций, задают нормы поведения. В учении Конфуция такими ценностями являются: почтительность к родителям, старшим; братство и равенство; преданность и верность; доверие; вежливость и учтивость; добродетельность и смелость; прямота, честность, твердость характера; смирение и скромность [Low P.K.Ch., Ang S.L. Confucian..., 2013, p. 32]. Следование этим этическим принципам, по мнению адептов учения, улучшает взаимоотношения между людьми, устраняет противоречия, создает положительные стимулы к коллективному труду. В отличие от западной этики, по преимуществу индивидуалистической и утилитаристской, конфуцианская этика утверждает примат духовности (в соответствии с «дао»). Это означает, что че-

ловек становится личностью только во взаимодействии с другими, т.е. в социуме.

Основное значение конфуцианской этики многие исследователи видят в ее влиянии на социальную организованность, в утверждении примата общественных, групповых интересов над индивидуальными. Каждый индивид рассматривается как находящийся в центре системы взаимоотношений и несущий целый набор обязанностей, прежде всего, перед семьей и обществом. Но при этом подчеркивается важность социальной гармонии. Принцип «пяти отношений» – с вышестоящими, с родителями, с супругами, старшими по возрасту и друзьями – определяет надлежащее поведение людей, его соблюдение ведет к социальной гармонии и процветанию. Этот принцип находит проявление также в деловой практике, во многом определяя управленческий менталитет, для которого характерна опора на коллективизм, групповые усилия, общность взглядов и представлений [Rarick Ch.A., 2008].

В центре конфуцианской этики управления идея опоры не на законы и правила, а на моральные ценности и нормы, соблюдаемые в рамках сообщества и ведущие к социальной гармонии внутри него. В этом видится источник «высоких стандартов нравственного поведения добродетельного человека». Общественный идеал достигается благодаря сочетанию моральных установок и иерархического порядка, создающему «социально необходимый набор взаимных обязательств», а история Китая, по мнению ряда исследователей, свидетельствует об эффективности такой системы правления [Chan A., Young A. Chinese..., 2012, p. 3].

Учению Конфуция приписывается также существенный вклад в формирование трудовой этики в странах Восточной Азии. Конфуцианская трудовая этика провозглашает ценности трудолюбия (упорного труда), обязательности, соблюдения нравственных норм поведения. Ее чертами являются утверждение преданности организации (т.е. фактически преданности работодателю, облеченной в форму коллективизма), бережливости, сотрудничества, стремления к обучению. Ценностные установки конфуцианского учения, положенные в основу подобной трудовой этики, как утверждают современные исследователи, в целом имеют положительную связь с экономическим и социальным развитием. Аналогичные установки формируются и в отношении к государству (правителю). Сюда относится и требование жертвенности со стороны индивида во имя процветания государства (коллективизм, распространяемый на национальную общность). Как отмечают исследователи, такая ус-

тановка обнаруживается в Китае и во всех странах, испытавших влияние конфуцианства [Rarick Ch.A., 2007; Rarick Ch.A., 2008].

Говоря о конфуцианстве, нельзя не упомянуть о других составляющих китайской культуры и нравственности: даосизме и буддизме – течениях, оказавших фундаментальное влияние на китайскую культуру. Так, Лао-Цзы придерживался концепции, в центре которой утверждение о гармонии природы и необходимости для человечества стремиться к гармонии, следуя особому «Пути» («Дао»). Даосизм утверждает необходимость адаптации человеческого поведения к естественному порядку («Пути»), т.е. большую гибкость: если меняется ситуация, то должны измениться и действия. Можно сказать, что в учении Лао-Цзы, а также другого основоположника даосизма Чжуан-цзы, берет начало в большей мере пассивный, ситуационный подход к этическому поведению.

Таким образом, древняя мудрость, по словам Ч. Рэрика, сформировала для Китая парадигму управления [Rarick Ch.A., 2008], основу которой составляют ориентация на гармонию отношений и коллективизм, централизованные структуры и авторитарный стиль, лидерство, основанное на доверии и патернализме, крепость деловых связей и гибкость стратегий. Несмотря на забвение в период коммунистического режима, эти ценности оставили глубокий след в менталитете китайцев и до сих пор составляют существенную основу как всей китайской культуры, так и практики менеджмента [Rarick Ch.A., 2007; Rarick Ch.A., 2009].

## **Традиции и современность**

Исследователи этического учения Конфуция [Confucian values., 2005; Li J., Madsen J., 2009] подчеркивают, что конфуцианские принципы сохраняют свое значение для управления в современном Китае и ряде других азиатских стран. Однако их значение, по мнению аналитиков, неоднозначно, поскольку в этих странах присутствуют такие специфические явления, как бюрократизация, почтение к вышестоящим, ритуальность и церемониальность и т.п.

Конфуцианство исторически внесло значительный, если не решающий, вклад в формирование иерархической системы, патерналистского и авторитарного стиля управления, групповых взаимоотношений. Его определенные черты наследовал и современный китайский менеджмент. Влияние конфуцианской этики проявляется в стиле руководства, ориентированном на социальную гармонию, коллективизм, самосовершенствование и обучение и в

то же время на жесткий контроль, умеренность и экономность, высокую требовательность к работникам, их преданность своей организации, ее руководителям и владельцам. Эти плюсы и минусы, оценка которых может отличаться в зависимости от точки зрения, образуют причудливую комбинацию, оценить влияние которой на хозяйственную практику достаточно сложно.

Конфуцианская система ценностей подчеркивает отношения должностования по отношению к другим людям, семье, обществу, ставит на первое место групповые интересы в противоположность индивидуальным. Приложенные к сфере менеджмента эти ценности означают примат психологии коллективизма, умения работать в трудовом коллективе, поддержания гармонии и устранения конфликтности [Rarick Ch.A., 2007].

Гармония – одна из центральных идей Конфуция, который считал, что гармония в рабочей группе есть важное средство повышения ее результативности. В китайской деловой культуре, отмечает Рэрик, невозможно выделение, например, награждение кого-либо одного из группы. Здесь господствует коллективная ответственность, поскольку считается, что индивидуализм подрывает взаимное доверие [Rarick Ch.A., 2007].

В рамках традиционного поведения принято обращаться к руководителю за советом и консультацией даже по повседневным вопросам. Уважение и послушание – ценности, традиционно внушаемые со школьной скамьи. Высказывание собственного мнения без особого приглашения может расцениваться как отсутствие уважения и нарушение субординации.

Все эти факторы служат для западных наблюдателей основанием для вывода о низкой эффективности китайских организаций [Confucian values..., 2005, p. 318, 319]. Вместе с тем отмечается, что этика, нравственные нормы – это краеугольный камень в практике хозяйственной деятельности, они призваны играть определяющую роль во всяком бизнесе и в обществе в целом. Подчеркивая значение этики, в том числе конфуцианской, для практики ведения бизнеса, специалисты [Low P.K.Ch., Ang S.L. Confucian..., 2013] отмечают благотворные экономические последствия поведения, основанного на доверии и сотрудничестве между деловыми партнерами.

Рассмотрим те элементы конфуцианского наследия, которые представляют интерес с точки зрения теории и практики менеджмента.

## Учение Конфуция и практика корпоративного управления

Согласно общепринятым определениям, корпоративное управление (КУ) (governance) представляет собой процесс наделения его субъектов властными полномочиями, выработки необходимых правил и норм и их реализации. Хорошее управление связывается с демократией, соблюдением гражданских прав, транспарентностью, законностью, эффективностью общественных услуг. Если следовать Конфуцию, то хорошее управление неотделимо от доброжелательности и совести: без них руководитель теряет властные полномочия, приобретенные с помощью мудрости и таланта, и не может сохранить поддержку коллектива. Еще одним условием эффективного управления является соблюдение ритуалов. «Высший порядок» («тао») означает совершенствование личности, самодисциплину и саморегулирование<sup>1</sup>.

Специалисты из Университета Брунея и Южно-Австралийского университета [Low P.K.Ch., Ang S.L. Confucian..., 2013] провели исследование воздействия конфуцианской этики на КУ, а именно ее ориентацию на гуманизм, социальную ответственность, самодисциплину и самосовершенствование. Исследование проводилось методом опроса среди китайских владельцев и работников мелких и средних предприятий в Брунее. Оно показало широкое распространение мнения о значении самодисциплины и самосовершенствования как важных ценностных установках в контексте конфуцианской этики. Приверженность «хорошим» ценностям несет выгоду организации, поскольку способствует духу коллективизма и эффективной групповой работе. Один из главных выводов состоит в признании важности человеческого капитала и гуманистических отношений, соответствующих положениям конфуцианской этики.

Выше упоминалось о принципах конфуцианской этики применительно к основным видам общественных отношений, формирующих их патерналистскую структуру (правитель – подданный, отец – сын, муж – жена). Вытекающие из этих принципов добродетели – благожелательность, справедливость, приличие, мудрость, доверие – составляют фундамент человеческого общения и взаимных обязательств. Приложение этих принципов к контексту современного КУ означает приверженность сохранению «патерналист-

---

<sup>1</sup> Разумеется, все это еще не дает никакой гарантии эффективности. Как отмечают Лоу и Энг, в том же имперском Китае эти принципы обросли «мусором» бюрократизации [Low P.K.Ch., Ang S.L. Confucian..., 2013, p. 33].

ского порядка» и соблюдению взаимных обязательств в отношениях между людьми в компании с целью создания «гармоничной среды» [Chan A.Ch.K., Young A. Confucian., 2012].

К. Лоу и С. Энг, выделяя традиционные функции менеджмента (планирование, организация, кадровое обеспечение, руководство, контроль) и рассматривая их традиционные элементы, в качестве ценностей, производных от конфуцианской этики, называют обучение и гармонизацию отношений [Low K.C.P., Ang S.L. Management., 2013]. По Конфуцию, обучение, как и самодисциплина, жизненно необходимы для самосовершенствования, роста и развития [Low K.C.P., 2013, p. 6].

*Планирование.* Высказывание Конфуция о том, что «хорошая подготовка обеспечивает успех», сегодня трансформируется в стандартные рекомендации относительно эффективного планирования, стратегического позиционирования бизнеса, развития человеческого капитала, выработки эффективных систем снабжения и сбыта.

*Организационная деятельность.* Среди рекомендаций, вытекающих, по мнению исследователей, из конфуцианских тезисов, — точное соблюдение должностных обязанностей всеми менеджерами, руководителями подразделений и рядовыми работниками. Конфуцианский подход к человеческому капиталу требует четкости организационной системы (в терминах Конфуция — «исправления имен»), точности в отношении должностных позиций, титулов, назначений в соответствии с качествами, навыками и способностями работников. В эффективной организации находят воплощение следующие принципы [Low K.C.P., Ang S.L. Management., 2013, p. 84–88]:

- забота о мире и гармонии в межличностных отношениях, что соответствует принципам уважения («ли») и братства («ти»);

- приверженность справедливости и нравственному мужеству («йи»), выполнение своих обязанностей со смелостью: «действия требуют смелости, особенно когда есть сомнения или опасения относительно последствий»;

- честность поведения («лиен»), под которой понимается следование ключевым ценностям, верованиям и принципам, «последовательность ценностей, действий, методов, критериев, принципов, ожиданий и результатов»;

- забота о чести и уважении, воздержание от действий, способных вызвать унижение и бесчестие («чи»).

*Кадровое обеспечение (наем, отбор, расстановка и т.д.).* Здесь выделяются конфуцианские идеи лояльности («дзонг») и управления талантами, доверия между работодателем и работниками, реа-



лизация которых ведет к добросовестности в работе и преданности организации. Практическая польза лояльности состоит в уменьшении текучести кадров и снижении расходов на обучение, а также в обеспечении профессионального роста и накопления опыта.

*Руководство.* Сюда обычно включаются такие функции, как выдача распоряжений, инструктирование, стимулирование, поощрение и наблюдение с целью выполнения поставленных задач. Привлечение конфуцианских идей в этой области рассматривается по следующим направлениям:

- проявление благожелательности и заботы, помощь в решении проблем подчиненных («зен аи») способствует проявлению уважения и любви со стороны последних, облегчает внедрение нововведений и предполагает, согласно Конфуцию, обладание пятью качествами: честность, терпимость, искренность, усердие и щедрость;

- использование чувства сыновней (дочерней) почтительности и соблюдения долга («сяо»): это положение означает, согласно китайской мудрости, что все позитивные социальные отношения берут свое начало в семье, а практически призывает к соблюдению взаимных контрактных обязательств;

- культивирование братских отношений («ти»): в конфуцианской философии братство служит аналогом равенства и взаимного уважения, что важно для организации коллективного труда.

*Контроль.* Теоретически функция контроля включает установление нормативов функционирования, оценку результатов и принятие корректирующих мер. Конфуцианский подход означает, что пример поведения, подаваемый менеджером, служит одновременно и средством контроля, понимаемого как помощь в обнаружении и исправлении ошибок. Подчеркивается также использование ритуалов и церемоний, соответствующих китайской культурной традиции, при постановке задач и инструктировании персонала. Во всех элементах контроля необходимо присутствие доверия как руководителя к подчиненным, которые в противном случае окажутся в униженном положении, так и подчиненных к руководителю, который иначе рискует потерять репутацию. Доверие обеспечивает возможность каждому беспрепятственно выполнять свои обязанности, формирует предпосылки для создания обучающейся организации, в рамках которой работники, действуя самостоятельно, обучаются, накапливают опыт и движутся по карьерной лестнице, а организация сохраняет и развивает человеческий капитал.

Современные исследования свидетельствуют о сохранении основных черт строгой иерархичности и патернализма систем КУ

в странах конфуцианской культуры, что не всегда оценивается как фактор, способствующий продуктивности. Так, опрос руководителей фирм в Гонконге показал наличие жестких иерархических структур и концентрацию власти в руках «патриарха». Современные исследователи к недостаткам такой системы относят непрозрачность и субъективность, подверженность различным толкованиям в зависимости от условий и решаемых задач. К отрицательным сторонам патерналистского менеджмента относят также нередкое отсутствие аналитических подходов к принятию авторитарных решений и, следовательно, их частую необоснованность, блокирование профессиональных талантов и идей, отсутствие планомерности в замещении должностей и необходимого продвижения сотрудников, неприятие внешнего аудита [Young A., 2013].

В то же время следование патерналистским принципам порождает и определенные преимущества, среди которых указываются: быстрое принятие решений; организационная эффективность за счет строгого вертикального контроля; преданность работников в рамках отношений, сходных с семейными; организационная культура, ориентированная на гармонию отношений и неприятие конфликтов. Некоторые исследователи считают, что эти преимущества патерналистских структур могут компенсировать их недостатки. Вместе с тем руководителям китайских предприятий при освоении современных методов управления важно сохранять и традиционные духовно-нравственные ценности.

### **Стиль управления, проблема лидерства**

К вопросу об особенностях корпоративного управления тесно примыкает трактовка проблем стиля управления и лидерства в конфуцианском контексте.

Важнейшими элементами конфуцианской этической конструкции являются добродетельность и мудрость, обеспечивающие гармонию отношений между руководителями и подчиненными и эффективное лидерство. В коллективистском обществе от руководителя требуются благожелательность, мудрость, смелость, справедливость, умение прощать, а от подчиненных – проявление уважения, преданности, сыновней почтительности. В результате в организационной среде фактически господствуют черты иерархичности и авторитаризма. Однако, как отмечают исследователи, власть лидера не является абсолютной, менеджеры должны со-

блюдовать принципы «добродетели», чтобы заслужить уважение и моральный авторитет [Rarick Ch.A., 2009].

Среди добродетелей, которые Конфуций считал обязательными для правителя, благожелательность, справедливость, мудрость, честность, доверительность. Считается, что конфуцианский менеджер должен, по крайней мере, стремиться к обладанию этими достоинствами, придерживаться высоких нравственных стандартов, которые, однако, даже в китайском менеджменте представляются редкостью [Chan A.Ch.K., Young A. Confucian., 2012; Rarick Ch.A., 2007].

От конфуцианской традиции идет понимание лидерства как заботы («заботливое лидерство»), его связи с позитивными, гармоничными отношениями и опоры на ценности добродетельности, честности и взаимности как основы деловой этики. Вот как это выглядит с конфуцианской точки зрения. «Заботливый лидер относится к своим людям и окружению с добротой и сочувствием. Он старается причинить им как можно меньше вреда и при этом дать им возможность достичь счастья и хорошей жизни в благоприятной обстановке... Таким образом, лидер, демонстрирующий заботу и участие по отношению к своим сотрудникам или сторонникам, способен реально влиять на их мотивацию» [Low K.C.P., Ang S.L. Leaders., 2012, p. 99].

Лоу и Энг следующим образом описывают конфуцианский взгляд на лидерство [Low K.C.P., Ang S.L. Leaders., 2012, p. 100–102].

1. Ориентация на человека. Конфуций считал добродетельность величайшей ценностью, постоянно подчеркивал ее важную роль. В своем учении он распространил идею добродетельности на все общество, управляемое социально ответственными правителями, где каждый его член может пользоваться благами мира и счастья.

2. Поощрение постоянного обучения. Успешный лидер должен не только непрерывно учиться, расширять знания, но расширять свой горизонт и совершенствовать предвидение, а также учиться у других. Это дает ему возможность достигать прогресса и роста. Современный конфуцианский лидер инвестирует большие силы и средства в образование и обучение.

3. Умение слушать, скромность и смирение. Чтобы учиться у других, надо слушать, а выслушав хороший совет, исправиться и готовиться к дальнейшему совершенствованию. Поведение лидера важно для социальных отношений, лидер, не придающий должного значения своему поведению, рискует заслужить негативное восприятие среди подчиненных.

4. Правдивость, искренность и честность по отношению к себе и обществу. Эти качества помогают лидеру выполнять свои обязанности и быть примером, а его открытость формирует доверие со стороны подчиненных.

5. Соблюдение взаимности. Многое в отношениях между людьми зависит от того, что и как делается и говорится. Взаимность служит здесь главным принципом. Конфуций одним из первых сформулировал универсальный нравственный принцип, ставший известным как «Золотое правило»: не делай другим того, чего не желаешь себе<sup>1</sup>.

Таким образом, лидерство является понятием прежде всего моральным, а не организационным, как в западной культуре управления. Следует при этом отметить, что стиль лидерства, делающий акцент на его моральную сторону, привлекает в последнее время внимание и обсуждается не только в азиатской, но и в западной управленческой литературе, а также практике менеджмента [Wong K.C., 2001]. Опрос нескольких десятков менеджеров в Сингапуре и Брунее, проведенный Лоу и Энгом [Low K.C.P., Ang S.L. Leaders., 2012], показал, что подавляющее большинство респондентов считают важными характеристиками лидера гуманистическую ориентацию, самодисциплину, педагогические способности, внимательное отношение к качеству информации, нравственность, честность и т.д. Обязательным требованием к лидеру является наличие доверия к нему как следствия его добродетельного и нравственного поведения [Chan A., Young A. Chinese., 2012].

Лидерство, согласно конфуцианской традиции, опирается на заботу об общем благополучии, о гармонии отношений в группах, о согласованности коллективных усилий, но в то же время на бережливость, требовательность и лояльность к организации. Более

---

<sup>1</sup> Эта заповедь присутствует в буддизме, античной философии, христианстве (Нагорная проповедь), встречается в «Суннах» как одно из изречений Мухаммеда. Многие последующие поколения мыслителей видели в этом принципе «непоколебимое нравственное правило и основу всякой общественной добродетели» (Д. Локк), «этический инвариант, присущий всем религиям, наиболее последовательно сформулированный в учении Христа и выражающий общечеловеческую суть нравственности» (Л.Н. Толстой) [Новая философская энциклопедия, 2010]. Эта и многие другие аналогии свидетельствуют об общности отдельных ветвей человеческой мудрости, возникших самостоятельно в различных культурах. Мы видим, что разные популяции *homo sapiens*, по всей видимости, независимо друг от друга вырабатывают общие гуманитарные принципы. И «в этом лучшем из миров» это вселяет надежду.

того, как отмечают исследователи, для конфуцианского менеджера преданность и доверие в групповых отношениях важнее, чем формальные достижения: если работа группы эффективна, то различия индивидуальных результатов не имеют значения [Rarick Ch.A., 2008].

Такое в целом противоречивое сочетание установок на иерархию и гармонию отношений проявляется на рабочем месте двойственным образом. С одной стороны, результатом является практическое отсутствие конфликтов как внутри рабочих групп, так и между руководителями и подчиненными. С другой – почтение перед иерархией и четкое соблюдение социальных статусов чреваты подрывом чувства соучастия, отсутствием инициативы, фаворитизмом. Узкое применение партисипативного стиля менеджмента объясняется этими чертами конфуцианской культуры. Жесткая иерархия также препятствует гибкой и автономной организации труда производственных подразделений, лишает их ответственности и возможности разделения рисков.

Отсюда на первом месте в стратегии предприятий стоят задачи повышения качества продукции, внедрения новых технологий, реструктуризации неэффективных органов управления, повышения прибыльности, позволяющей также решать и социальные проблемы.

Современные концепции морального лидерства, близкие к конфуцианской традиции, выдвигают два необходимых условия: 1) для повышения мотивации подчиненных лидер должен обращаться к таким их качествам, как чувство доброты, справедливости и долга; 2) лидер сам должен безусловно обладать этими качествами. Древние ценности должны быть вновь проанализированы и использованы в современных условиях, заключает профессор Гонконгского университета К.Ч. Вонг [Wong K.C., 2001, p. 5, 9]. В целом определение морального аспекта лидерства как одного из приоритетов культуры управления предполагает повышение требований к нравственным и этическим качествам лидеров. На уровне общества это создает запрос на воспитание и образование, формирующие соответствующие человеческие качества и мотивации лидерства.

### **Корпоративная социальная ответственность**

Приверженность нравственным ценностям, сформулированным Конфуцием, открывает лидеру путь к самосовершенствованию, постоянному обучению и гармонии отношений. А это, в свою очередь, несет многие преимущества для практики бизнеса, включая эффективное управление и корпоративную социальную ответст-

венность (КСО) [Low K.C.P., Ang S.L. Confucian leadership..., 2012, p. 104]. Сегодня фактор лидерства в управлении рассматривается уже как одна из ключевых ценностей в рамках организационной культуры, а современное определение КСО прямо связывает решение задач экономического развития и повышения качества жизни с этическим поведением участников хозяйственной деятельности. Согласно определению Всемирного совета предпринимателей по устойчивому развитию (World Business Council for Sustainable Development, WBCSD), «корпоративная социальная ответственность есть обязанность бизнеса соблюдать этическое поведение и содействовать экономическому развитию при улучшении качества жизни работников, их семей, местного сообщества и общества в целом» [Corporate social responsibility..., 2000].

В сфере бизнеса это означает внимание менеджмента к внутренним и внешним социальным последствиям управления организацией. КСО представляет собой форму корпоративного саморегулирования, интегрированного в бизнес-модель, механизм согласования политики с законом, этическими нормами и международными стандартами. В этом просматривается связь конфуцианской трактовки лидерства с современной концепцией КСО, утверждающей ответственность лидеров бизнеса перед занятыми, местными сообществами и обществом в целом за улучшение качества жизни и устойчивое экономическое развитие.

Сравнение западного и конфуцианского подходов к КСО показывает, что в первом – приоритет прав личности ведет к усилению транспарентности, вниманию к оценке результатов и соблюдению норм, тогда как во втором – подчеркивается постоянная необходимость обратной связи с сообществом [Low P.K.Ch., Ang S.L. Confucian..., 2013, p. 33]. Таким образом, влияние конфуцианского наследия затрагивает понятия социальных обязательств и КСО. В западном контексте, подчеркивающем индивидуализм и права индивида, концепция социальной ответственности призвана минимизировать отрицательные последствия такой ориентации, утвердить обязательства индивида перед организацией и обществом. В конфуцианском контексте каждый является частью «единого и целостного мира» с его коллективными (в том числе семейными) ценностями и стимулами.

В Китае в условиях слаборазвитой законодательной структуры бизнес продолжает во многом жить по старым канонам и правилам, сохраняющим традиционные принципы и стили управления, которые не адекватны современным вызовам. Они, в част-

ности, предполагают строгое соблюдение иерархичности структур и следование социальным ролям, т.е. по сути дела сословным различиям, свойственным докапиталистическому общественному укладу. Пока общество не зафиксировало основные правила нравственности и содержание моральных норм, отмечает Э. Янг, оно останется зависимым от индивидуальной совести, так как будет сохраняться возможность обхода и манипулирования нравственными ограничениями [Young A., 2011, p. 34].

Сложившаяся ситуация позволяет говорить о том, что Китай нуждается в выработке особой политики КСО, соответствующей специфике его культуры. Такая политика должна наряду с задачами развития предприятия учитывать мотивацию работников, их права, т.е. делать акцент на гуманистическую направленность [Zheng Z., 2007, p. 33, 67]. Вместе с тем в перспективе в процессе глобализации экономика Китая и китайская культура будут все больше интегрироваться в мировой контекст, что будет способствовать развитию также социальных и экологических элементов китайской КСО.

### **Трудовая этика и управление человеческими ресурсами**

Черты современного китайского менеджмента, основанные на конфуцианских этико-патерналистских концепциях, находят яркое выражение в подходах к управлению человеческими ресурсами. В рамках культурной традиции Китая менеджеры склонны рассматривать членов своей организации как семью и в ответ ожидают безусловную отдачу. Стремление руководителей предприятий в частном секторе к простым и понятным организационным структурам также объясняется, по крайней мере отчасти, конфуцианским влиянием. Здесь обращает на себя внимание господство принципа подчиненности низовых подразделений непосредственно высшему руководству и искусство вести дела с властными структурами на всех уровнях [Hout T., Michael D.A., 2014].

Очевидно, что трудовая этика как совокупность отношений и установок, определяющих трудовое поведение, не может не находиться под влиянием социокультурных факторов и не отражать их различия. Сравнительный кросс-культурный анализ западных и восточных характеристик трудовой этики показывает как ряд совпадений, так и существенные различия. Основные различия обнаруживаются в отношении к труду (трудолюбие) и опоре на собственные силы (самодостаточность) [Li J., Madsen J., 2009, p. 171]. Г. Хофстеде и многие другие исследователи видели основную при-

чину этих различий в конфуцианском учении, провозгласившем ценности гармонии межличностных и иерархических отношений, коллективизма, ответственности и самосовершенствования.

Исследование деловых культур, проведенное Г. Хофстеде, показало, что на их формировании решающим образом сказываются базовые ценности национальных и этнических культур, определяющие культурную идентичность участников бизнес-процесса. Был выявлен набор ценностей, свойственных китайской культуре, которые были сгруппированы в четыре категории: межличностные отношения, трудовой динамизм, мужество и самодисциплина.

Многочисленные исследователи определяли конфуцианскую трудовую этику как состоящую из сложного набора ценностных ориентаций, среди которых: упорядоченность и гармония отношений, сотрудничество, трудолюбие, стремление к обучению, настойчивость, статусность, экономность, совестливость, почтительность перед властью и авторитетом, консерватизм, забота о репутации и престижности, проявление взаимной благосклонности [Li J., Madsen J., 2009, p. 171–172].

Среди результатов конкретных эмпирических исследований отношения работников к труду, проведенных Дж. Ли и Дж. Мэдсоном на китайских предприятиях, обращает на себя внимание прежде всего то, что китайские рабочие заявляют о своем стремлении к интенсивному труду, активному использованию рабочего времени и к обучению, а также об удовлетворении от достижения коллективных организационных целей. Влияние конфуцианского наследия проявляется также и в почтительности и покорности по отношению к иерархии и власти, доминированию коллективных результатов и коллективной ответственности при невнимании к индивидуальным. Отсюда, например, трудовое поведение может быть направлено не на производительность, а на благосклонное отношение руководства. Все это содержит как проблемы, так и потенциальные возможности для управления человеческими ресурсами (УЧР). Прежде всего, отмечается конфликт между традиционной трудовой этикой и современными подходами к УЧР, который может повредить конкурентному, творческому и инновационному подходу, нарушающему «социальную гармонию».

Конфуцианское влияние наблюдается в практике УЧР даже в организациях, проводящих модернизацию. Отмечается, что практика набора персонала, должностного продвижения, оценки деятельности страдают субъективизмом и предвзятостью. Многие аспекты УЧР в Китае постепенно меняются, система гарантиро-



ванной занятости свертывается и заменяется контрактной системой, вводятся новые критерии отбора и вознаграждения [Confucian values..., 2005, p. 320].

Многие из выявленных характеристик позволяют применить к трудовым отношениям, носящим отпечаток конфуцианских нравственно-культурных ценностей, категории патернализма и персонализма. Патернализм проявляется в молчаливом согласии с конфуцианской иерархией социальных ролей, в зависимости подчиненных от руководителей, личной преданности первых и «благожелательном авторитаризме» вторых. Персонализм характеризуется межличностным доверием, гармонией отношений, неприятием конфликтов и заботой о «сохранении лица».

Можно, таким образом, увидеть определенную противоречивость ситуации. В самом факте организационного патронажа, заботы о благоустройстве работников в обмен на их лояльность и трудолюбие не было бы ничего плохого, если бы не подчиненное положение занятых, серьезные последствия при отклонении от желательного поведения, подавление самостоятельности и инициативы и возможность злоупотреблений. Китай динамично меняется, эволюционируют ценностные и нравственные ориентиры, создавая коллизию между конфуцианской, коммунистической и капиталистической идеологиями, что оказывает неоднозначное влияние на практику менеджмента.

Г. Хофстеде и другие высказали мнение о связи конфуцианской трудовой этики с экономическими достижениями азиатских стран, где доминирует конфуцианская культурная традиция. Исследователи, изучавшие «экономическое чудо» Японии и «азиатских тигров», единодушно отмечали, что их успехи были связаны со способностью сочетать передовые технологии с традиционными культурными ценностями [Hofstede G., 1997; Cheng T., 1998; Confucian values..., 2005].

Группа исследователей из университетов США предлагает извлечь из этого следующие уроки [Confucian values..., 2005; Li J., Madsen J., 2009]. Западные принципы и методы управления, сконцентрированные на задачах эффективности и конкуренции, подчас игнорируют человеческий фактор и значение коллективных усилий. Стратегия предприятий должна учитывать специфику ценностных установок, социальных связей и межличностных отношений. Это особенно важно для МНК, действующих в Китае и других странах с аналогичной культурной средой. Есть примеры успешной реализации подобной практики в области управления персо-

налом и создания интегрированной системы (компания «Motorola China») [Confucian values..., 2005, p. 322].

В то же время в практике УЧР необходимо учитывать невозможность механического переноса западных методов на китайскую почву. Некритичный подход неизбежно приводит к серьезным проблемам и негативным последствиям для эффективности функционирования предприятий. Более того, западные компании подчас используют методы, не вписывающиеся в требования КСО, перенося их в развивающиеся страны. Перед УЧР на китайских предприятиях, таким образом, стоят масштабные задачи анализа возникающих противоречий в ценностных установках, сбалансирования групповых и индивидуальных ролей, стимулирования принятия персональной ответственности, внедрение косвенных, экономических методов воздействия, обеспечения инвестиций в развитие персонала наряду с эффективным использованием традиционно ему присущих качеств: обязательности, лояльности, трудолюбия [Li J., Madsen J., 2009, p. 176, 184].

В практическом плане исследователи отмечают следующие основные направления влияния конфуцианства на УЧР.

1. *Важность человеческого капитала для организации.* Конфуций говорит: «Будьте примером для других, показывайте терпимость к незначительным ошибкам, продвигайте талантливых людей. Вам будут подчиняться, если вы поддерживаете людей добродетельных и подавляете порочных, и не будут вам подчиняться, если вы поступаете наоборот». Успех бизнеса зависит от человеческого капитала, от эффективного управления талантами, высокой оценки важности образования как индивидуальной ценности, так и на уровне общества, когда постоянное обучение, расширение горизонта знаний, освоение новых идей становятся характеристиками социальной среды [Low P.K.Ch., Ang S.L. Confucian..., 2013, p. 38].

Принятая в японской компании «Toyota» философия *Kaizen* означает «ежедневное и непрерывное улучшение», что очень близко таким положениям конфуцианской этики, как бережливость, настойчивость в достижении цели, постоянное обучение. Исследователи отмечают связь ее успехов с ценностными установками, коренящимися в конфуцианской этике. В одном из опросов на важность обучения указали 97,8% респондентов [Low P.K.Ch., Ang S.L. Confucian..., 2013, p. 38].

2. *Забота о человеческом факторе и ее демонстрация.* Говоря о важности заботы о людях, Конфуций признавал свободу воли

каждого человека, он считал, что даже у простого человека нельзя отнять его волю. Лидеры дают пример заботливости, и этот пример заставляет других следовать ему. Это означает, что предприниматели должны обеспечивать стабильную занятость, справедливую оплату труда и безопасность, а также гармоничные отношения внутри коллектива.

3. *Расширение прав и полномочий работников.* Практика строгого контроля уходит в прошлое, постоянное обучение ведет к гибкости, росту, расширению кругозора и способности решать проблемы, освоению новых практик. Сегодня рабочая сила в целом намного более образованна, чем раньше. Работники испытывают естественное стремление к большей свободе действий, к самоуправлению, что должно быть им предоставлено.

4. *Поддержка отношений типа семейственных.* Коллективной работе способствует «семейный тип» отношений между руководством и работниками, «ориентированный на людей», «отеческий» (патерналистский) стиль, соответствующий конфуцианским ценностям. Работодатель ведет себя как «родитель, заботящийся о благе работников, а работники становятся обязанными ему... возникает чувство “общей семьи”, и все конфликты разрешаются гармоничным путем». Тем самым поддерживается «коллективный дух», порождающий доверие и взаимопомощь. В рамках упомянутого исследования эти факторы отметили 95,7% респондентов [Low P.K.Ch., Ang S.L. Confucian..., 2013, p. 39].

5. *Осознание катастрофических последствий плохого управления,* ведущего к неэффективности бизнеса, потере репутации, убыткам, дискомфорту работников. Необходимы тщательный мониторинг решений и действий сотрудников, обеспечение их соответствия интересам как работодателей, так и работников, а также меры по противодействию коррупции. Отсюда требования к соответствию оплаты труда и достигнутых результатов, к точности, полноте и транспарентности корпоративной финансовой отчетности. Важно отметить, что эффективное корпоративное управление, практика бизнеса, осуществляемая в соответствии с КСО, способствует росту и процветанию как предприятий и их работников, так и всего общества [Low P.K.Ch., Ang S.L. Confucian..., 2013, p. 39].

Один из постулатов конфуцианской этики требует от руководителя нравственной смелости и решительности. Причиной многих неудач является человеческая слабость, инерция, неспособность отстоять правильное решение. Конфуцианский рецепт состоит в следующем: «Чтобы быть лидером, надо быть им». Это вытекает

из концепции эффективной социальной организации, согласно которой, если лицо занимает определенное положение, оно должно совершать определенные действия, а если должно, то, значит, и совершает. При этом предполагается, что совершает смело и помня о справедливости. «Отец должен быть отцом, мать – матерью, сын – сыном и дочь – дочерью» [Low K.C.P., 2013, p. 5].

Исследователи подчеркивают, что традиционное мнение о пассивном характере конфуцианской этики следует заменить признанием связи ключевых ее ценностей с активным стилем руководства и эффективным корпоративным управлением на основе КСО. Принципы социальной ответственности, рассматриваемые через призму конфуцианских понятий и ценностей, приобретают конкретную направленность на гуманизм, человеческие отношения и гармонию с окружающей средой. Конфуцианский стиль делает упор на социальные обязательства, этические принципы в принятии решений, гармонические отношения, важность обучения и самосовершенствования, что составляет основу эффективной практики менеджмента и несет выгоду для бизнеса, как и для общества в целом.

### **Запад есть Запад, Восток есть Восток**

Разумеется, судить о столь противоречивом и сложном явлении, как столкновение древней духовно-нравственной культуры с современностью, и о его месте в бурных трансформационных процессах сегодняшнего Китая чрезвычайно трудно. Здесь представлены лишь мнения об этом различных исследователей. Особый интерес вызывает вопрос о том, каким образом древняя нравственная мудрость, во многом утопичная, содержащая призывы к общественному порядку и гармонии на основе добродетели и морали, но вовсе не являвшаяся ни религиозным, ни систематизированным светским сводом правил и наставлений и прозвучавшая в условиях сугубо иерархического и авторитарного раннефеодального общества<sup>1</sup>, не просто передавала элементы своего содержания последующим эпохам (как, например, древнегреческая философия), а сохранила свою непосредственную значимость на протяжении столетий, оставаясь практическим руководством для правителей и управляемых? Ответ лежит, очевидно, в самих свойствах этого

---

<sup>1</sup> Правда, следует отметить, что Китай в это время был и еще долго остался передовым в технологическом отношении регионом мира.

учения, его опоре на весь уже накопленный исторический и нравственный опыт, в том, что его содержание составляют ценности подлинные (по крайней мере в большинстве своем), а не мнимые, с одной стороны, и в характере китайского общества, его самодисциплине и долговременной привязанности к принятым нормам и правилам жизни – с другой.

Черты национального менталитета формируются под долговременным или интенсивным идеологическим (в том числе религиозным) воздействием и, следовательно, зависят от него. Трудовая этика отражает и адаптируется под социальные, политические и экономические условия страны. Конфуций обобщил традиции, которые уже складывались в его время, и выразил их в этическом учении. Своим учением и своей жизнью он показал, что «у человека нет лучшего призвания, чем осознать себя человеком и стать творцом культуры»<sup>1</sup>. Его влияние, как пишет В.В. Малявин, «почти не зависело от перипетий политической борьбы именно потому, что сердцевиной конфуцианской традиции было учение о нравственном совершенствовании и ценности символического языка культуры. Каковы бы ни были личные пристрастия правителей Китая, никто из них не мог поставить идеологию и политику выше культуры и нравственного воспитания» [Конфуций, 2002, с. 6, 28]. Как справедливо отмечают Д.Ш. Цырендоржиева и Т.М. Ринчинова, традиционная духовно-нравственная культура Китая, представленная философскими и этическими учениями, в первую очередь конфуцианством, а также легизмом, даосизмом и буддизмом, оказывала во все времена наибольшее влияние на формирование специфики поведенческих стереотипов китайского народа. Традиционные учения соответствовали историческим реалиям жизни китайского общества, поэтому они получили широкое распространение и стали основой политического и социокультурного развития [Цырендоржиева Д.Ш., Ринчинова Т.М., 2012, с. 72, 73].

Чем же принципиально отличается практика конфуцианского менеджмента от западного? Лоу и Энг выдвигают здесь три позиции [Low K.C.P., Ang S.L. Management..., 2013, p. 88–89].

---

<sup>1</sup> Попутно заметим, что такое нравственное, возведенное в императив учение представляет, по существу, антитезу большевистско-сталинскому отрицанию (а также и его маоистскому варианту) фундаментальных ценностей, выработанных человеческой историей и мировой цивилизацией, в том числе ценностей религии, семьи, собственности и т.д.

1. Большие скачки в отличие от непрерывных улучшений. Западный менеджмент, считают авторы, поддерживает индивидуализм, концентрируется на краткосрочных контрактных обязательствах. По мнению ряда наблюдателей, он опирается на готовые компетенции, умения и профессионализм, ожидает быстрых результатов, добивается множественных, массированных улучшений, основанных, прежде всего, на инновациях, т.е. на исследованиях и разработках, новых знаниях, технологиях и передовых методах производства. Конфуцианский менеджмент концентрируется на систематических и методичных, осуществляемых шаг за шагом улучшениях, когда каждый следующий небольшой шаг основан на таком же предшествующем. Это непрерывный процесс, не исключаяющий, однако, и редких скачков. При этом источником большинства таких идей небольших улучшений являются работники с большим стажем и опытом.

2. Упор на научные и технические знания в отличие от ориентации на личность и человеческий капитал. Если западный менеджмент, удовлетворяя потребность в персонале, обращается к рынку рабочей силы, рассчитывая получить готовых специалистов, то менеджмент конфуцианского стиля ориентируется на формирование персонала компании как единого целого, управление талантами рассматривается как ключевой фактор успеха.

3. Использование в качестве инструментов управления наем и увольнение в отличие от проявления заботы и воспитания лояльности. Исследования показывают, что рутинные методы отбора персонала (интервью, тестирование и т.п.) зачастую оказываются неэффективными. От 30 до 50% назначений на высшие управленческие посты заканчиваются отставкой или увольнением. Это опять-таки свидетельствует о том, что корпорации применяют агрессивную политику найма вместо выращивания и развития талантов. Отбор талантов нужен не для решения неотложных проблем, а для устойчивого роста, а это означает, что компаниям следует воспитывать лояльных работников и создавать благоприятную атмосферу для их развития.

Иначе говоря, Восток ориентируется на постепенные, небольшие улучшения, на лояльность и преданность кадровых работников, составляющих основу человеческого капитала. Запад же ориентируется на превосходство в методах управления и технологиях, на радикальные инновации, опирающиеся на исследования и конструкторские разработки, на умение, квалификацию и профессионализм работников. Специалисты прежде всего подчеркивают

противопоставление коллективистской и индивидуалистической психологических установок. Если по Конфуцию отеческое отношение к подчиненным есть благо, то в философии европейского индивидуализма отеческое правление ассоциируется с деспотизмом. «Правление отеческое есть величайший деспотизм, какой только можно себе представить», – говорит И. Кант<sup>1</sup>.

Если западная культура полагается на вербальную коммуникацию, например, контракт и его словесное содержание, то в китайской культуре чрезвычайно большое значение придается контексту, здесь коммуникация рассматривается как многозначный процесс, означающий много больше, чем написанное или сказанное слово. При этом китайцы, утверждает Ч. Рэрик, склонны избегать состояния неопределенности и испытывают дискомфорт при необходимости перемен [Rarick Ch.A., 2007].

При характеристике китайской культуры часто используются такие определения, как интуитивность, самоограничение, зависимость, скрытность, терпеливость и настойчивость, явно контрастирующие с рациональностью, агрессивностью, независимостью, прямоотой и другими подобными чертами западной культуры. Согласно Конфуцию, надлежащее поведение часто означает следование ритуалу, т.е. принятым социальным ролям и процессам. Поэтому китайская практика бизнеса часто ассоциируется в западном понимании как с настойчивостью и терпением, так и с формализмом, отсутствием гибкости и длительностью в принятии решений [Rarick Ch.A., 2007]. Рэрик полагает, что ориентация управления на гуманизм и коллективную ответственность составляет уникальную моральную атмосферу, трудно понимаемую на Западе. Так, например, уклонение от налогов оказывается достаточно распространенным и слабо осуждаемым явлением, при этом правительство воспринимается обществом погрязшим в коррупции, а налоговая система – несправедливой [Rarick Ch.A., 2009].

Китайская культура и ее этические основы характеризуются высокой степенью коллективизма, связанного с конфуцианской доктриной межличностных, в том числе семейных, отношений, что обычно противопоставляется в сравнении с западным индивидуализмом<sup>2</sup>. Потребности индивида подчинены интересам группы,

---

<sup>1</sup> Цитата по: Государство. Общество. Управление: Сб. статей. – М.: Альпина пабл., 2013 – 515 с. – С. 183.

<sup>2</sup> Собственно говоря, индивидуализм, старательно приписываемый западному образу жизни, не есть нечто абсолютное, его можно рассматривать как ми-

но в то же время в конфуцианской традиции личность рассматривается не изолированно, а как центр, средоточие отношений. Все отдают максимум способностей на благо коллектива, что положительно влияет на исполнительность, производительность, стабильность кадрового состава [Confucian values..., 2005, p. 315].

Однако воздействие этой черты на индивидуальное и групповое поведение оказывается неоднозначным. В групповой среде растворяется индивидуальная ответственность за результаты труда. Основная особенность коллективизма в конфуцианской интерпретации состоит, очевидно, в том, что он связан с жертвенностью: для общего процветания необходимы определенные жертвы со стороны индивида [Rarick Ch.A., 2008].

Групповая солидарность и конфуцианская трудовая этика нашли выражение в прочности неформальных связей внутри китайской диаспоры по всему миру и способствовали бурному развитию китайской рыночной экономики. Для китайцев чрезвычайно важна забота об общем благополучии, их международный бизнес достигает успеха благодаря единству, солидарности и трудовой этике. Как заметил П. Друкер, сплоченность мультинациональных компаний обеспечивается не отношениями собственности и не контрактными гарантиями, а взаимными обязательствами и доверием [цит. по: Rarick Ch.A., 2008].

Таким образом, многие традиционные ценности и обычаи прочно вошли в жизнь современного Китая и стран, находившихся

---

ровоззренческую концепцию (подход), свойство менталитета, как некоторое основание для восприятия внешнего мира по отношению к индивиду, а не наоборот, послужившее скорее истоком идейных течений идеализма, индивидуализма и экзистенциализма, чем руководством для практического поведения. Это свойство вовсе не означает некоего абсолютного эгоизма, как это иногда представляется, отрицания или невозможности взаимопомощи, сочувствия, коллективных действий. Более того, такой мировоззренческий индивидуализм (возможно, правильнее было бы говорить о персонализме, однако это совершенно другая тема) подчеркивает значение личности, утверждает ценность человеческой жизни и свободы. Действительно, человеческий коллектив невозможен без составляющих его самостоятельных и мыслящих личностей. Такой индивидуализм благоприятен для склонности к обретению свободы и принятию ответственности, без которых невозможно проявление творческого начала.

Кроме того, труд, которым индивид обменивается с обществом, всегда индивидуален, даже если организован как коллективный. В то же время и значение, вкладываемое нередко в понятие коллективизма, не всегда адекватно, т.е. подразумевает не равенство, а уравнительность (тем более в первобытно-патриархальном обществе).



под его культурным влиянием. Вместе с тем, как показала история, конфуцианское учение (добавим, как и всякое другое, взятое само по себе) «не смогло стать опорой публичной, гражданской нравственности в китайском обществе... не смогло выработать жизнеспособного единства внутренней и внешней сторон человеческой деятельности в модернизированной, т.е. полностью технической, цивилизации» [Конфуций, 2002, с. 31, 32].

Экономические реформы, процессы глобализации, интеграции экономики Китая и других азиатских стран в мировую экономику стимулируют принятие западных подходов. Однако влияние традиции очень сильно. Эмпирические исследования показывают, что китайские компании неохотно идут на применение западных методов, даже в совместных предприятиях с западными фирмами [Confucian values..., 2005, p. 312].

Несовместимость управленческих подходов показательна на примере МНК, действующих в Китае, что проявляется в случаях злоупотреблений правами рабочих (например, в форме неоплачиваемой сверхурочной работы или нарушения порядка найма или социального страхования с целью экономии издержек) на фоне отсутствия сопротивления с их стороны. В результате у иностранных МНК возникает «искушение, оправдываемое адаптацией к среде», и надежда, что некоторые нарушения трудового законодательства окажутся незамеченными [Wang L., Snell R.S., 2013, p. 175].

Подобные примеры означают отказ от конфуцианской концепции взаимности обязательств двух сторон (правителя – подданных, старшего – младших и т.п.) в рамках гармоничной системы отношений. Если младшая сторона отвечает за прилежный труд и повиновение старшей, то старшая – за соблюдение нужд и обучение младшей. Пренебрежение этими обязанностями (говоря современным языком, усиление эксплуатации) может дать краткосрочный эффект, но в долгосрочном плане несет ухудшение морального климата, а в случае открытых протестов – вред репутации компании.

Трансформация экономической и общественной жизни Китая внесла изменения не только в сами эти сферы, но и в культуру, духовно-нравственную основу, обусловила коллизию между старыми и новыми, коммунистическими, капиталистическими и традиционными системами ценностей. В этот период произошла известная реанимация значения моральной философии древних мудрецов, ведь именно в условиях переходного периода проблемы морали и нравственного поведения приобретают особую актуальность. Как считают, например, Дж. Ли и Дж. Мэдсен (Университет

Северного Техаса), разумно предположить, что в Китае складывается новая система ценностей, отражающая современный контекст [Li J., Madsen J., 2009, p. 173].

В то же время современные реалии модернизации и глобализации выдвигают проблемы конвергенции культур, освоения передового мирового опыта, без которого выполнение новых задач было бы невозможно. Экономическое развитие, становление предпринимательства и рыночных отношений создали необходимость и возможность для проникновения в Китай соответствующих западных принципов и институтов, что, естественно, породило ряд трудностей и проблем. Исследователи отмечают известную трансформацию духовно-нравственных ценностей современного китайского общества, что выражается в ослаблении семейных отношений, в преобладании индивидуалистического подхода над традиционным коллективистским, усилении стремления к личному материальному благополучию.

Приведем в связи с этим мнение В.В. Малявина, ведущего специалиста по истории и культуре Китая. «В современном Китае мы наблюдаем сплав китайского и западного, дающий жизненным ценностям китайцев новое качество и новый смысл. В свою очередь, традиция духовного совершенствования, столь тщательно и всесторонне развитая китайскими учителями, обладает в наши дни необыкновенной привлекательностью для людей Запада... Китайский идеал духовно-нравственного совершенства становится все более важным и значимым в наш “век информатики”, когда судьба человечества уже напрямую зависит от способности людей жить в согласии друг с другом» [Малявин В.В., 2001, с. 613].

Некоторые исследователи обнаруживают сходство конфуцианской трудовой этики с протестантской этикой, описанной Вебером. Рэрик, например, прямо утверждает, что при их сравнении проявляется больше сходств, чем различий [Rarick Ch.A., 2007]. Оба учения подчеркивают важность упорного, добросовестного труда, бережливости, расчетливости, духовного совершенствования, самореализации возможностей индивида. В обеих системах ценностей приоритет за образом жизни и реальными поступками, а не за целью душеспасения. Различия трудовой этики в основном затрагивают доминирующий уровень приложения: индивидуальный в одном случае, коллективный – в другом. Конфуцианская этика подчеркивает социальные взаимосвязи, в том числе носящие выраженную семейную основу, что совсем не характерно для западной культуры [Rarick Ch.A., 2007].

Вместе с тем сторонникам резких противопоставлений можно указать на то, что нравственный посыл, норматив обязательности отнюдь не чужд западной культуре. Напротив, М. Вебер, анализируя этическую проповедь Б. Франклина, показал, что в ней содержатся не просто правила житейского поведения, не только «практическая мудрость», а излагается своеобразная «этика», отступление от которой рассматривается как своего рода нарушение долга.

«В самом деле, – писал М. Вебер, – столь привычное для нас теперь, а по существу отнюдь не само собой разумеющееся представление о *профессиональном долге*, об обязательствах, которые каждый человек должен ощущать и ощущает по отношению к своей “профессиональной” деятельности, в чем бы она ни заключалась и независимо от того, воспринимается ли она индивидом как использование его рабочей силы или его имущества (в качестве “капитала”), – это представление характерно для “социальной этики” капиталистической культуры, а в известном смысле имеет для нее и конститутивное значение» [Вебер М., 2013, с. 42].

В последние десятилетия все большее внимание со стороны теоретиков и практиков менеджмента получает проблема игнорирования этических принципов, воспринимаемая как едва ли не главная болезнь современного бизнеса. «Менеджмент, – пишет в своей последней книге Г. Хэмел, – сделал бизнес намного эффективнее, но едва ли можно сказать, что он сделал его намного этичнее. ...Возможно, настал момент пересмотреть условия сделки. Мы должны научиться координировать усилия тысяч людей, не прибегая к услугам дорогостоящей армии надсмотрщиков, крепкой хваткой держать затраты, не удушая воображение людей, строить организации, в которых дисциплина и свобода не являются взаимоисключающими понятиями» [Хэмел Г., Брин Б., 2013, с. 23].

Вместе с тем нельзя не отметить, что практика западных корпораций знает многие примеры включения показателей социальной ответственности в регулярную отчетность. Также широко применяется практика использования этических кодексов КУ, в том числе и в России. Однако реальная эффективность этих мер остается под вопросом.

Таким образом, постепенные, но существенные изменения происходят и в западной управленческой культуре. Это проявляется, в частности, в кодексах КУ, в университетских программах обучения будущих лидеров бизнеса. Например, в магистерской программе Гарвардской школы бизнеса появилась новая программа под названием «Лидерство и корпоративная подотчетность», со-

гласно которой должностные обязанности руководителя подразделяются на три категории: экономические, правовые и этические [Bloomfield S., 2013, p. 358].

Теоретическое обоснование гуманизированного менеджмента на современном этапе изобилует в работах Ф. Герцберга (школа человеческих отношений), Д. Макгрегора (теория Y), П. Друкера, Г. Хэмела и др. В постиндустриальной экономике ускорение процессов структурных изменений занятости, рост значения человеческого капитала с неизбежностью ставят новые задачи перед менеджментом и заставляют использовать методы, опирающиеся на непрерывное обучение и учет интересов работников. Очевидно, что современная глобализация экономических отношений, мировых хозяйственных связей создает почву и для конвергенции различных культур, сближения методов и практик менеджмента.

Одни универсальные ценности должны дополняться другими. Перспектива развития – во взаимообогащении культур. И для этого существует мощная исторически обусловленная объективная основа, выработанная самим опытом человечества. Об этом свидетельствует сходство этических составляющих, нравственных норм, содержащихся в различных религиозных учениях. Это касается не только христианства и ислама, вышедших, в общем, из одного корня, но и таких далеких систем, как даосизм и буддизм.

В современном мире парадигма раздельности, изолированности мировых цивилизаций (культур) уходит в прошлое, несмотря на то, что их особые временно-пространственные циклы развития сохраняются. Ей на смену, при всей мифичности и относительности глобализации идет признание сближения, по крайней мере, интенсификации культурных взаимовлияний и взаимопроникновений, как и работы в этом направлении многих социокультурных факторов (и конкретных агентов). Напрашивается вывод о процессе, развивающемся в параллель глобальным и региональным экономическим и политическим интеграционным процессам, – ассимиляции, взаимного обогащения духовно-нравственных ценностей и норм поведения во всех аспектах человеческой деятельности и, тем самым, постепенного сближения мировых социокультурных ареалов.

Когда-то Р. Киплинг, исходя из реалий его времени, утверждал, что «Запад есть Запад, Восток есть Восток, и им не сойтись никогда». Сегодня, когда они уже сдвинулись навстречу друг другу в отдельных проявлениях, вероятно, правильнее было бы сказать, что есть Запад и Запад, Восток и Восток, имея в виду как значительную внутреннюю социокультурную неоднородность, так и все

происшедшие изменения, их разнонаправленность и одновременность в двух, бывших когда-то полярными, регионах мира. Времена меняются, и конвергенция культур, их взаимное обогащение становятся неизбежностью, определяющей перспективу развития всего человечества. В этом процессе обе стороны могут взглянуть на себя критическим взглядом и почерпнуть из других культур необходимые и недостающие элементы.

### **Закон и мораль**

Отмеченные выше противоречия между традиционным стилем управления и его элементами в сферах трудовых отношений, занятости, найма и вознаграждения и современными требованиями к УЧР в условиях модернизации выливаются в противоречие между действующими социокультурными нормами и ценностями, с одной стороны, и неизбежной перспективой развития правовых институтов и контрактных отношений – с другой. Эта дилемма приводит к более общей проблеме, актуальной не только для азиатского менеджмента. Речь идет о роли и соотношении двух важнейших институциональных характеристик человеческого общества – нравственности и законности и, более конкретно, о соотношении моральных и законодательных норм в качестве руководящих принципов человеческого, в частности экономического, поведения и основ построения систем управления.

Вполне в духе своего времени вместо ценностей свободы и права Конфуций предлагает жесткую социальную иерархию, подкрепленную преданностью управляемых в ответ на благожелательность правителя и его заботу об их благе. Как справедливо замечает Рэрик, это вполне соответствует отношениям между монархом и подданными в рамках феодального общества [Rarick Ch.A., 2007]. Сегодня такая постановка вопроса, разумеется, невозможна, однако функция иерархии и позиции в ней человека сохраняется, а идея преданности правителю заменяется лояльностью к организации. В то же время, как отмечают наблюдатели, организационный патернализм вполне естественен и действенен, многие организации проявляют заботу о работниках, например, в виде предоставления жилья, возможностей для отдыха, образования и т.п.

Исследователи отмечали, что конфуцианские этические принципы способствовали тому, что основу общественных отношений составили иерархические социальные структуры и связи, основанные на взаимных обязательствах. Эти взаимосвязи (в управлении,

в семье) формируют и определяют характер всей социальной структуры, служат ее стержнем и обеспечивают стабильность [Chan A., Young A. Chinese..., 2012]. Добавим, что такая стабильность, конечно, может рассматриваться как достижение, если она не превращается в застой (о чем применительно к Китаю говорил, например, М. Вебер), а идеология межличностной гармонии не становится средством закрепления социального неравенства и монополии власти.

Китайский менеджмент, воспринявший черты конфуцианских ценностей, часто характеризуется некоторыми исследователями как носящий личностный характер (*ruling by man*) в отличие от правового (*ruling by law*)<sup>1</sup>. И это объясняет многие аспекты китайской практики организации и управления. Так, характерная черта этого стиля отражается на процессе принятия решений: высшие руководители принимают окончательные и неоспоримые решения. Его оборотная сторона состоит в отсутствии стандартных методов и процедур, в их замене отношениями патернализма. Топ-менеджеры пользуются неограниченной властью при отсутствии механизмов, способных предотвратить злоупотребления. В деловых переговорах и сделках важную роль играют личные связи, а не соблюдение норм регулирования. Это, по мнению западных специалистов, контрастирует с западной практикой и тормозит модернизацию китайских предприятий [Confucian values..., 2005, p. 319].

Не менее важно то обстоятельство, что конфуцианские принципы правления не связаны с законом и не требуют законодательного оформления. Рассмотрение принципов конфуцианского КУ показывает, что идея эффективного управления в таком варианте не имеет ничего общего с западными концепциями подотчетности и прозрачности. Конфуцианской этике вообще не свойственно понятие естественного права. Подтверждением этому служит то, что, в отличие от христианской традиции, в конфуцианстве нет упоминания о прирожденном равенстве людей. В то же время человек у Конфуция вовсе не греховен, и задача в том, чтобы с помощью принципов гуманизма сохранить его добродетель [Young A., 2011].

Однако следует заметить, что конфуцианская этика как моральный путеводитель не имеет никаких принципиальных отличий от любого другого этического учения, поскольку все они исходят из общечеловеческих принципов взаимодействия добра и зла в

---

<sup>1</sup> В более жесткой интерпретации – управление по произволу и по закону. Эти определения имеют и китайские оригиналы – в английской транскрипции они выглядят, соответственно, как «*ren zhi*» и «*fa zhi*».

природе человека и общества<sup>1</sup>. Мораль, писал И. Кант, не нуждается в религии, «благодаря чистому практическому разуму она довлеет сама себе», более того, «мораль неизбежно ведет к религии, благодаря чему она расширяется до идеи обладающего властью морального законодателя вне человека» [Кант И., 1980, с. 78, 81].

Не только метафоричность, свойственная Конфуцию, но и сам подход к принципам управления имеют явные параллели с античной философией. Излюбленный прием и древнегреческих, и римских, и византийских, как и многих последующих авторов – описание идеального правителя. Сходен и набор руководящих ценностей. Так, у Аристотеля это общее благо, справедливость, согласие, семейные отношения. Однако здесь уже закладывается и будущее различие политических культур. «Подробно описывая достоинства и изъяны каждой из форм управления... Аристотель отдает предпочтение той политике, где властвует закон, а не властитель, и где граждане осуществляют выбор должностных лиц в судах и народных собраниях» [Огурцов А.П., 2013, с. 106]. Как отмечает А.П. Огурцов, «до возникновения юридического способа мышления на ранних этапах истории политической мысли всякое рассуждение об управлении ограничивалось скорее наставлениями властителю, чем анализом присущих управлению процессов. Этот период «наставничества» длился очень долго – от античной мысли до Макиавелли [Огурцов А.П., 2013, с. 103], у которого, однако, советы правителю уже далеки от этики и подчас приобретают характер, противоположный классическим.

Примечательно также отсутствие в работах, анализирующих влияние конфуцианской этики, упоминания основополагающего права человека – свободы как независимости от принуждения и произвола со стороны других. Фундаментальные ценности сводятся

---

<sup>1</sup> Так, по-видимому, конфуцианская добродетель весьма близка платоновскому проекту «правильной политики», предполагающему, что истинный гражданин тождествен добродетельному человеку. «Платон – сторонник идеи восхождения человека к состоянию идеального гражданина через совершенствование добродетелей... с жесткой привязкой к системе государственного воспитания и обучения» [Солопова М.А., 2013, с. 58]. Аристотель также подчеркивал важность серьезной подготовки и обучения гражданина, но при этом обращал внимание на необходимость компромисса интересов. У Аристотеля, считавшего, что «несовпадение гражданского и добродетельного является одним из моментов действия механизма справедливости в обществе, когда речь идет не об уравниловке, а о наделении каждого “по достоинству”» [там же], можно обнаружить ступень к будущей философии индивидуализма.

к благоволению и гармонии (в том числе между правителями и подчиненными). Европейская культура Просвещения ставит вопрос по-иному: «Благоволение правителя желательно и богоугодно, но соблюдение права – более, чем желательно: это высшая из святынь его обязанностей» [Соловьев Э.Ю., 2013, с. 85].

Конфуцианский проект добродетельного человека и руководителя дошел до наших дней в практически неизменном виде, о чем свидетельствуют попытки его внедрения в сегодняшнюю хозяйственную жизнь. Между тем европейская цивилизация прошла через длительный и сложный опыт, обогативший ее этическими идеями как христианских мыслителей, так и философов различных направлений – Спинозы, Канта, Локка, французских просветителей, благодаря которым в центр социально-политических концепций прочно вошло понятие права. Человеческие отношения, таким образом, становятся полем не только проявления благих пожеланий, но и реализации прав человека.

Современная концепция государственного правления разительно отличается от идеи персонализированной самодержавной власти, а потому и не нуждается в морализаторстве, обращенном к благожелательному правителю. Современный тип власти характеризуется как безличностный, а правители как «слуги» и «должностные лица», власть тем более совершенна, чем отдаленнее от конкретных ее носителей. Власть, таким образом, приобретает политическую и правовую форму [Пивоваров, с. 70]. В этой эволюции и заключен интеллектуально-культурный прогресс, поскольку, как пишет французский политолог Ж. Бурдо, «отделение правителя, который командует, от права командовать позволило подчинить процесс управления заранее оговоренным условиям. В результате стало возможным оградить достоинство управляемых, которому мог наноситься ущерб при прямом подчинении какому-нибудь конкретному человеку» [цит. по: Пивоваров Ю.С., 2014, с. 71].

В теории менеджмента одним из признаков эффективного руководителя предприятием считается четкая работа предприятия в отсутствие этого руководителя благодаря отлаженным структурам и процессам управления и благодаря тому, что им подготовлены квалифицированные заместители, способные заменить его при необходимости. Отсюда всякие тенденции «ручного», т.е. персонифицированного управления есть признак неэффективности.

Конфуций не доверял и пренебрегал законами, считая, что они лишь стимулируют их несоблюдение [Chan A., Young A., 2012], что господство закона только вредит нации, поскольку правонаруши-



тель может найти способы избежания наказания. Он не верил в то, что строгие установления способны обеспечить справедливость и эффективное правление. Только нравственные принципы могут противостоять вредным и преступным проявлениям. Если творцы правовой системы не обладают нравственной добродетелью, созданная ими система несовершенна и недействительна [Young A., 2011]. По Конфуцию, цели достигаются благодаря морали, иерархическому порядку и гармонии, встроенным в общественные нормы. Действительно, безнравственность, а значит, и криминальное поведение, лечится нравственным воспитанием, но никак не законом.

Как сегодня могут быть восприняты эти построения? Позитивистская точка зрения, по мнению А. Чана и А. Янга, может состоять в том, что конфуцианская трактовка правления соответствует примитивным обществам. Однако сам факт устойчивости ценностей и норм в течение веков, служит достаточным ее опровержением. Согласно еще одной точке зрения, без писаных законов и обеспечения их правоприменения строгое соблюдение норм невозможно. На это сторонники традиционных ценностей указывают на принудительный и пенитенциарный характер законов, тогда как взаимные обязательства, основанные на общественных ценностях и нормах, формируют стимулы к добровольному их усвоению и соблюдению [Chan A., Young A., 2012].

К этому, на наш взгляд, необходимо добавить следующее. Во-первых, право не сводится к писаным законам, ибо наряду с буквой закона существует и понятие духа закона – правовая среда, атмосфера законности (или беззакония). Во-вторых, оно тем более не сводится к нормам запрета и наказания, а главная его роль – в обеспечении прав человека. Закон закрепляет и утверждает нормы и правила, выработанные долговременным общественным опытом. Самые строгие законы при отсутствии в обществе атмосферы нравственности не спасают от коррупции, воровства, насилия и обмана.

Естественно, что если в правовой среде человек не нуждается в милости правителя, поскольку не зависит от нее, то в обществах, несущих пережитки феодальных отношений, при слабости и неразвитости правовых институтов, проповедь нравственности в духе конфуцианской этики, обращенная к властям, приобретает особое значение.

Сегодняшнее значение этой традиционной моральной философии определяется ее влиянием на культуру человеческих отношений, которые, по Конфуцию, также цементируют общество и способствуют его благополучию. Она, эта культура, воспитывается

веками и передается от поколения к поколению и имеет непосредственную связь с трудовой мотивацией и производительностью труда, а значит и с эффективностью хозяйственных единиц и экономики в целом. Эта культура связана и с отношениями власти и общества, что особенно важно для многих властных элит, которых не заботят ни нравственные императивы, ни нормы закона.

Мы видим, что в современных исследованиях конфуцианской традиции и ее места в современном китайском обществе много внимания уделено сравнению правовой и этической систем и их соответствию западному и восточному контексту. Думается, однако, что дилемма о верховенстве морали или закона, вообще говоря, надуманна и непродуктивна, поскольку важно их единство, ведь именно мораль, выработанная и освященная опытом человечества, всегда служит глубинным основанием для закона, а закон – средством укрепления морали. Закон без морали слеп, а мораль без закона слаба.

Однако мораль первична, ее нормы возникают и апробируются в социальных практиках и утверждаются сначала в форме обычая, как «обычное право», а затем – в законе. Этическое учение Конфуция, по существу, представляет собой такой неписанный закон, который действенен и долговечен как механизм регулирования поведения человека. Некоторые ключевые положения конфуцианской доктрины трудны для реализации в западном обществе, тем не менее принципы управления, основанные на моральных критериях, могут быть универсальным дополнением и основой для выработки новых подходов к эффективному управлению [Young A., 2011]. Нельзя не отметить, что такая позиция в целом характерна для представителей современных ветвей управленческой и организационной культуры – как восточной, так и западной.

Исследователи, анализирующие трансформацию Китая, отмечают, что если конфуцианские добродетели оказываются недостаточными для страховки от аморальных действий в современном Китае, то картина может радикально измениться при создании правовых защитных механизмов. Эволюция Китая в направлении современного общества уже подготовила «революционный процесс сочетания конфуцианской этики с западной правовой моделью» [Wang L., Snell R.S., 2013, p. 181].

Вместе с тем существует и точка зрения традиционалистов, согласно которой западные принципы корпоративного управления и законодательства непригодны для Китая не потому, что в чем-то уступают местным, а из-за несоответствия его культурному и ис-

торическому контексту. Китаю следует черпать источник своего корпоративного законодательства в собственной богатой истории и строить его с учетом конфуцианской традиции [Chan A., Young A. Chinese..., 2012].

Несомненно, что явления коррупции, бюрократии, мошенничества и т.п. в немалой степени бытовали и в прошлом, императорском Китае, однако современные масштабные проявления такого рода можно с уверенностью отнести на счет влияния насильственного насаждения новой идеологии и рыночных отношений. И все же, как теперь выясняется, и об этом говорят и западные, и восточные эксперты, коммунистическому режиму с помощью методов «культурной революции» не удалось полностью разрушить традиционные духовно-нравственные основы китайского общества.

Практика применения в Китае современного корпоративного законодательства в рамках коммунистического режима (законы 1994 и 2005 г.) показала, что влияние традиций конфуцианства сохраняется. Целый ряд исследований, проведенных западными специалистами, подтвердил наличие этого влияния также в компаниях стран Юго-Восточной Азии. При этом возможно, что именно древняя культура и ее нравственные стержни позволили китайской элите провести свою перестройку и радикально изменить облик Китая.

Западные модели управления, по мнению самих современных адептов конфуцианства, предоставляют большее разнообразие подходов для нужд различных инвесторов и бизнесменов в современном Китае. И в перспективе эти альтернативные подходы должны в большей мере вписываться в его культурный контекст. Эта перспектива с наибольшей вероятностью выразится в плюралистичном режиме регулирования, отражающем запросы международных рынков, с одной стороны, и близком условиям конфуцианской традиции – с другой [Chan A., Young A. Chinese..., 2012].

В передовых обществах моральная основа человеческих отношений институционализирована в законодательстве. Свой вклад в правовое общество и соответствующий мониторинг вносят различные ветви власти, профсоюзы, неправительственные организации, средства массовой информации, образовательная система. Все это влияет на этику поведения, хотя и не устраняет полностью нарушений. Очевидно, что во многих странах с развивающейся рыночной экономикой, включая Китай, еще не достигнут адекватный уровень правовой защиты.

Какие меры возможны в этом случае? Одно из предложений состоит в использовании уже имеющихся в мировой практике управления трудом примеров разработки и применения отраслевых или общепромышленных этических кодексов, т.е. содержательных и четких наборов этических норм в системе социально ответственного менеджмента. В такие локальные системы кодификации отношений могут входить вопросы, касающиеся общих целей и задач, заключения контрактов, оплаты труда, запрещения принудительного и неоплачиваемого труда, всех видов дискриминации, охраны труда и здоровья на производстве. Западные наблюдатели призывают китайские власти совершенствовать подходы к регулированию и обеспечению трудовых прав, включая создание неправительственных организаций.

Ответственность за соблюдение своих прав возлагается и на самих управляемых. «Терпимость, – пишут гонконгские специалисты, исследовавшие причины и последствия конкретного случая злоупотреблений на одном из китайских предприятий, – глубоко укоренена в китайском менталитете и длительное время считалась достоинством. Забота рабочих о собственных правах оказалась слабой». В условиях давления современных экономических факторов ключевые положительные черты конфуцианской этики в менеджменте могут стираться, а ее положения «одобряющие» неравенство и терпимость выходить на первый план. «Крайне важно изменить умонастроения и вооружить работников возможностями защиты своих прав, создать организации по типу западных профсоюзов, помогающих усилить позиции в переговорах с работодателями». Важно обеспечить средства и стимулы к тому, чтобы их голос был услышан [Wang L., Snell R.S., 2013, p. 179–180].

Вместе с тем нельзя не подчеркнуть значение нравственных императивов как фактора эффективного производства и управления. Совершенно ясно, что без соблюдения определенных норм экономического и трудового поведения, диктуемых общечеловеческой моралью и ценностными категориями, ориентированных на производство экономических благ и удовлетворение общественно значимых потребностей, никакое производство и управление просто невозможны. Более того, серьезные аналитики связывают затяжное неустойчивое экономическое состояние современного капитализма именно с кризисом морали и доверия [Явлинский Г.А., 2014].

Дело в том, что, по мнению исследователей, причины современного кризиса деловых и финансовых институтов, распространения мошенничества, отмывания денег и других форм неэтичного

поведения в США, Европе и других регионах мира связаны с провалами в области КУ и КСО. Чтобы обеспечить устойчивые показатели функционирования и роста, лидерам бизнеса необходимо сознавать социальную ответственность и учитывать интересы занятых, т.е. найти эффективные способы реализации этических принципов при принятии решений. Ответ может быть найден в конфуцианской этике, а именно в вытекающих из нее принципах социальных обязательств и гармонических отношений. Их изучение и применение в сочетании с принципами КСО будет способствовать гармонизации отношений, совершенствованию организаций и экономическому росту как на Востоке, так и на Западе.

Значение конфуцианской этики определяется значением этики вообще для жизни общества, в том числе для его экономической деятельности. Соблюдение этических норм составляет основу человеческого поведения в социуме, в экономических отношениях, формирует доверие, обеспечивает возможность делового сотрудничества, являясь необходимым дополнением, а может быть и условием контрактных отношений.

Моральные императивы типа конфуцианских могут служить своего рода компенсаторными механизмами там, где нет достаточного развития институтов свободы, права, защиты собственности и т.п., т.е. на определенных этапах истории.

В любом случае это не означает возможности какого-либо переноса восточных элементов управления и взаимоотношений внутри производства в условия современной постиндустриальной экономики. Отдельные, а может быть и многие аспекты личностно-ориентированного менеджмента и гуманизированного управления человеческими ресурсами, имеющие аналогии в рассматриваемом конфуцианском опыте, могут и должны практиковаться, но на совершенно иной, современной основе. Впрочем, один серьезный урок несомненно остается актуальным: следование общечеловеческим этическим нормам, моральным ценностям, выработанным поколениями, отношения между людьми, в том числе на производстве, в хозяйственной деятельности, основанные на доверии, благожелательности, постоянном обучении, взаимной заботе и уважении, выгодны для всех участников. Большое значение, несомненно, имеет апелляция к моральным ценностям, призыв к их сохранению и культивированию. «Человеческое общество, – напоминает Патрик Лоу, – может гордиться достижениями науки и технологии, но эти достижения, однако, могут стимулировать желания и привести к безудержной погоне за материальными при-

обретениями. Алчность чревата эрозией моральных ценностей, подменой и утерей духовных начал. В этом случае опорой и поддержкой духовности могут стать конфуцианские, или традиционные ценности» [Low K.C.P., 2013, p. 1].

\* \* \*

Какие выводы следуют из изложенного для сегодняшней хозяйственной и управленческой практики? Безусловно, философские учения, ставшие частью культурного капитала общества, играют немаловажную роль и в этой сфере. Подобно тому, как античная и христианская философия стала элементом социокультурной среды европейского общества, а значит и его хозяйственных отношений, так и конфуцианская этика послужила аналогичным фактором для экономик азиатских стран.

Источник нравственности – в самой природе человека, а этические системы, обладая локальными и историческими особенностями, содержат общечеловеческие принципы поведения и взаимоотношения людей. Это относится едва ли не ко всем элементам, ценностям любой этической системы. Какая из них может пройти мимо значимости просвещения или гуманных, гармонических отношений? История знает и зло, совершающееся под идейными знаменами свободы и справедливости. Любая идеология, даже не содержащая установок, противоположных гуманистическим ценностям, может быть использована для обоснования и оправдания тоталитаризма, жестокости и манипулирования общественным сознанием.

Можно предположить, что эффект заложен не в особенных свойствах того или иного этического учения, а в садовнике, сеющем семена, и в почве, в которую они ложатся. Любая доктрина окажется сборником благих пожеланий, если не находит последовательных и искренних проводников в жизнь.

Это положение имеет всеобщий характер, оно касается и протестантской этики, влияние которой на «дух капитализма» объясняется не только ее качествами, доказанными М. Вебером, но и восприимчивостью общественной среды, потребностью и готовностью широких слоев общества, выходящего из средневекового состояния и стоящего на пороге Нового времени, к идеологическим новшествам, трансформирующим хозяйственную жизнь.

Важно то, что конфуцианство оказалось достаточно жизнеспособным, чтобы оказать существенное влияние на многие цивилизации, прежде всего восточноазиатскую, стать важным элемен-

том культуры, и как свидетельствуют современные исследования, и сегодня воздействовать на хозяйственную деятельность, условия, в которой она протекает и методы регулирования отношений между людьми.

Такое влияние связано также с поведением лиц, транслирующих идеологию (в том числе религиозную), их личным влиянием на «паству». Ибо важнейшее средство воспитания – это пример и доведение его до целевой аудитории. Сегодняшний интерес к конфуцианскому наследию можно сравнить с всплеском интереса к японским особенностям промышленного менеджмента, связанного с японским экономическим чудом послевоенного периода. Этот интерес во многом обязан уникальному месту китайской экономики в мировой системе разделения труда и ее растущей роли в мировой экономической динамике.

## Список литературы

1. Вебер М. Протестантская этика и дух капитализма. – М.: Бизнеском, 2013. – 323 с.
2. Государство. Общество. Управление. Сб. статей. – М.: Альпина пabl., 2013. – 511 с.
3. Кант И. Трактаты и письма. – М.: Наука, 1980. – 712 с.
4. Конфуций. – М.: Издат. дом Ш. Амонашвили; Мос. гор. пед. ун-т, 2002. – 175 с.
5. Малявин В.В. Китайская цивилизация. – М.: Дизайн. Информация. Картография: Астрель: АСТ, 2001. – 631 с.
6. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. – М.: Инфра-М, 2008. – 864 с.
7. Новая философская энциклопедия. – М.: Мысль, 2010. – Режим доступа: <http://iph.ras.ru/elib/1141.html>
8. Огурцов А.П. Власть: от метафор – к нейтральному языку описания // Государство. Общество. Управление: Сб. статей. – М.: Альпина пabl., 2013 – С. 103–124.
9. Пивоваров Ю.С. Русское настоящее и советское прошлое. – М.; СПб.: Центр гуманитарных инициатив, Университетская книга, 2014. – 336 с.
10. Соловьев Э.Ю. Государство, гражданский правовой порядок и права человека в глобально-историческом проекте Канта // Государство. Общество. Управление: Сб. статей. – М.: Альпина пabl., 2013 – С. 75–101.
11. Солопова М.А. Гражданин, государство и общество в античной философии // Государство. Общество. Управление: Сб. статей. – М.: Альпина пabl., 2013. – С. 55–73.
12. Философская энциклопедия. – Режим доступа: [http://dic.academic.ru/contents.nsf/enc\\_philosophy/](http://dic.academic.ru/contents.nsf/enc_philosophy/)

13. Хэмел Г., Брин Б. Будущее менеджмента. – СПб.: BestBusinessBooks, 2013. – 267 с.
14. Цырендоржиева Д.Ш., Ричинова Т.М. Роль духовно-нравственных ценностей в жизнедеятельности современного китайского общества. // Вестн. Бурят. гос. ун-та. Выпуск 6 а. Философия, Социол., Полит., Культур. – Улан-Удэ, 2012. – С. 70–77.
15. Явлинский Г.А. Рецессия капитализма – скрытые причины. Realekonomik. – М.: Изд. дом Высш. шк. экономики, 2014. – 184 с.
16. Bloomfield S. Theory and practice of corporate governance: An integrated approach. – Cambridge etc.: Cambridge univ. press, 2013. – XVIII, 421 p.
17. Chan A.Ch.K., Young A. Confucian principles of governance: Paternalistic order and relational obligations without legal rules // Social Science Electronic Publishing. – January 17, 2012. – Mode of access: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1986716](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1986716)
18. Chan A., Young A. Chinese corporate governance regime from a historical-cultural perspective: Rethinking Confucian system of governance // Social science electronic publishing. – 03.11.2012. – Mode of access: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2156300](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2156300)
19. Cheng T. Confucian ideology and business administration // Chinese culture and industrial management. – River Edge (NJ): World scientific publ., 1998. – P. 187–192.
20. Confucian values and the implications for international HRD / Wang J., Wang G., Ruona W.E.A., Rojewski J.W. // Human resource development international. – L., 2005. – Vol. 8, N 3. – P. 311–326.
21. Corporate social responsibility: Meeting the expectations. / The World Business Council for Sustainable Development. – 2000. – Mode of access: <http://www.wbcsd.org/DocRoot/RGk80049q8ErwmWXIwtF/CSRmeeting.pdf>
22. Hofstede G. Cultures and organizations: Software for the mind. – N.Y.: McGraw-Hill, 1997. – 279 p.
23. Hofstede G., Bond M.H. The Confucius connection: From cultural roots to economic growth // Organizational dynamics – N.Y., 1988. – Vol. 16, N 3. – P. 5–21.
24. Hout T., Michael D. A Chinese approach to management // Harvard business rev. – Boston, 2014. – Vol. 92, N 9. – Mode of access: <http://hbr.org/2014/09/a-chinese-approach-to-management/ar/>
25. Li J., Madsen J. Chinese workers' work ethic in reformed state-owned enterprises: implications for HRD // Human Resource Development International, 2009. – Vol. 12, N 2. – P. 171–188. – Mode of access: <http://dx.doi.org/10.1080/13678860902764100>
26. Low P.K.Ch., Ang S.L. Confucian Ethics, Governance and Corporate Social Responsibility // International J. of Business and Management. – 2013. – Vol. 8, N 4. – P. 30–43. – Mode of access: <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v8.n4.p30>
27. Low K.C.P., Ang S.L. Management, Confucian way // Educational research. – 2013. – Vol. 4, N 2. – P. 82–90. – Mode of access: <http://ssrn.com/abstract=2233163>



28. Low K.C.P. Confucian leadership, the way // Business j. for entrepreneurs. – 2013. – Vol. 2013, N 1. – P. 1–11. – Mode of access: <http://ssrn.com/abstract=2237767>
29. Low K.C.P., Ang S.L. Leaders who care, the Confucian perspective // Intern. J. of business and social research. – Maryland, 2012. – Vol. 2, N 3. – P. 99–108.
30. Low K.C.P., Ang S.L. Confucian leadership and corporate social responsibility (CSR), the way forward // Asian j. of business research. – 2012. – Vol. 2, N 1. – P. 85–108. – Mode of access: <http://ssrn.com/abstract=2097694>
31. Rarick Ch.A. Confucius on management: Understanding Chinese cultural values and managerial practices // J. of international management studies. – 2007, N 8. – Mode of access: <http://www.jimsjournal.org/3%20Charles.pdf>
32. Rarick Ch.A. Historical antecedents of Chinese business ethics // J. of management research. – 2009. – Vol. 1, N 1. – Mode of asccess: <http://www.macrothink.org/journal/index.php/jmr/article/viewFile/34/3>
33. Rarick Ch.A. The philosophical influence of the Sage Kings of High Antiquity, Lao Tzu, Sun Tzu, and Confucius on Chinese management thought // Social Science Electronic Publishing. – March 26, 2008. – Mode of access: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1112139](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1112139)
34. Romar E. Managerial harmony: The Confucian ethics of Peter F. Drucker // J. of business ethics. – 2004. – Vol. 51, N 2. – P. 199–210.
35. Tand J., Ward A. The changing face of Chinese management. – L.: Routledge, 2003. – Mode of access: <http://www.crcnetbase.com/doi/pdfplusdirect/10.4324/9780203361559.fmatt>
36. Wang L., Snell R.S. A case study of ethical issue at Gucci in Shenzhen, China // Asian j. of business ethics. – Hong Kong, 2013. – N 2. – P. 173–183.
37. Wong K.C. Chinese culture and leadership // International j. of leadership in education: Theory and practice. – L, 2001. – Vol. 4, N 4. – Mode of access: <http://dx.doi.org/10.1080/13603120110077990>
38. Young A. Retracing the roots and ideals of Confucian principles of governance: The art of regulating governance without legal rules in Chinese societies (Working paper). – 2011. – Mode of access: <http://eprints.qut.edu.au/40091/1/40091.pdf>
39. Zhang Y. The corporate social responsibility in China – The China's corporate social responsibility policy. – MSc in Finance & International Business / Aarhus School of Business. – 2007. – 96 p. – Mode of access: <http://pure.au.dk/portal/files/2576/thesis.pdf>
40. Zheng Z. Sincerity, trustworthiness, law-abidance and corporate social responsibility // Intern. management rev. – Wiesbaden, 2007. – Vol. 3, N 1. – P. 82–93.