

М.А. Положихина

**КУЛЬТУРА ОРГАНИЗАЦИЙ:
ФОРМИРОВАНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ ЭВОЛЮЦИИ**

Изучение культуры организаций было начато в 30-х годах прошлого века в Чикаго группой ученых во главе с Э. Мэйо (в компании «Western Electric»). Всплеск интереса к этой проблематике приходится на начало 1980-х годов, когда в условиях экономического кризиса в США стало очевидно, что традиционная «рациональная модель» мало пригодна для эффективного управления в условиях обостряющейся конкуренции. Благодаря работам У. Оучи (15), Т. Питерса и Р. Уотермена (16), проанализировавших опыт ряда эффективных американских корпораций и особенности японской системы управления, в менеджменте произошла «культурная революция», связанная с переосмыслением значимости человеческого фактора в управлении (9, с. 13–14).

В дальнейшем содержание и география исследований расширились, распространившись и на другие страны. В 1990-е годы в управленческий и научный лексикон вошло понятие «корпоративная культура» (2, с. 28), хотя само явление и термин существовали значительно раньше.

Еще в древности чувство корпоративности привело к формированию соответствующих внутренних норм и правил, которые неукоснительно соблюдались. Впоследствии они трансформировались в корпоративные ценности и принципы, которые в обязательном порядке должны были разделяться и приниматься теми, кто хотел стать членом корпоративного объединения (4, с. 13–15). В Средние века подобные корпоративные правила и нормы существовали в различных профессиональных группах: у студентов, ремесленников, купцов. Гильдии купцов, цехи ремесленников наряду с технологическими секретами мастерства имели определен-

ные «кодексы чести», трудовой этики, которые передавались от отца к сыну и нарушение которых вело к исключению из цеха (гильдии).

В России идеология корпоративности ярко проявлялась у большей части дворянства, а впоследствии и у купечества и предпринимателей, объединенных в разноуровневые, а следовательно, и разностатусные гильдии. Среди части купечества важными регуляторами поведения и отношений были ценности, принципы и нормы, сформулированные в виде афоризмов «честь дороже денег» и т.п. В 1912 г. российскими предпринимателями были приняты «Семь принципов ведения дел в России». В их число входили: уважение власти, честность и правдивость, уважение права частной собственности, любовь и уважение к человеку труда, верность своему слову, целеустремленность, жизнь по средствам (14, с. 90–91). Были, однако, и другие нормы: «не обманешь, не продашь», однако подобная ориентация зачастую закрывала доступ в купеческую элиту, т.е. блокировала перспективы умножения капитала.

В настоящее время ученые и практики во всем мире проявляют повышенный интерес к культуре организаций, о чем свидетельствует большое количество публикаций и аналитических обзоров психологов, культурологов, социологов, экономистов и менеджеров. Изучение данного феномена показало, что сильная культура оказывает мощное позитивное влияние на профессиональную деятельность, повышая ее эффективность. Организации с сильной внутренней культурой не нуждаются в развитой бюрократической иерархии и системе контроля, в конкретных ситуациях ее члены принимают правильные решения, руководствуясь своими культурными нормами и правилами. Некоторые авторы считают, что сильная и отличительная культура способствует объединению индивидуумов в команду или организацию, утверждая, что адекватная форма культуры – ключевой элемент успешного выполнения задания.

Наоборот, слабая внутренняя культура организации провоцирует нарушения трудовой дисциплины, высокую текучесть кадров, ведет к снижению показателей эффективности деятельности предприятия. Выявлена также прямая связь между культурной средой организации и качеством продукции (11, с. 116). В развитии корпоративной культуры специалисты видят резервы повышения эффективности деятельности без крупных капитальных вложений.

Некоторые исследователи связывают концентрацию внимания на духовных элементах культуры организаций в западных странах с высоким уровнем их обеспеченности материальными элементами. Исследования американских психологов свидетельствуют, что у современного американца физиологические потребности удовлетворены на 90%, потребности в безопасности – на 70%, в уважении – на 40%, в самоактуализации – на 15%. В этих условиях американским менеджерам для стимулирования сотрудников приходится обращать внимание на удовлетворение высших, духовных потребностей (3, с. 24).

Однако, несмотря на большое количество теоретических и эмпирических работ, посвященных различным аспектам культуры организаций, в данной области еще существует много неисследованных проблем. В частности, весьма противоречивы взгляды разных исследователей на само понимание и определение организационной и корпоративной культуры, их структуру, механизмы возникновения, проявления, действия и изменения (2, с. 24–26). В связи с разногласиями по поводу адекватного способа измерения факторов эффективности затруднен анализ зависимостей между организационной культурой и экономической эффективностью и т.д. Главная причина такого положения заключается в сложности феномена культуры организации, изучение которого имеет междисциплинарный характер.

Для России вопросы культуры организаций особенно актуальны в связи с вовлечением страны в процессы глобализации, созданием совместных предприятий и выходом российских компаний на иностранные рынки. В середине 90-х годов прошлого века можно было наблюдать, как возникал «культурный шок» в российских деловых кругах от знакомства с культурой зарубежных организаций и как возникал «культурный шок» в западных деловых кругах от знакомства с российской деловой культурой (9, с. 148). Хотя научная организация труда и управления в России имеет длительную историю и богатый опыт, прежние методы уже не отвечают реальным условиям. Для современного эффективного менеджмента необходимо понимание механизмов функционирования организации и сознательное управление ее культурой. В настоящее время происходит активное освоение отечественной наукой зарубежных теорий и моделей управления, а также их адаптация и применение на практике.

Современные теоретические представления о культуре организаций

Применительно к культуре организаций существует множество понятий и их определений, которые часто используются как синонимы. В этом отражается как сложность самого явления и его развитие, так и процесс углубления научных знаний. Сказывается также влияние разных подходов к изучению культуры организаций. В отечественной науке, кроме того, проявляется смешение прежних (выработанных в советское время) понятий и определений и западных, прежде всего американских, терминов и подходов.

Основываясь на историко-генетическом подходе, можно выстроить следующую иерархическую систему, в которой каждое из последующих понятий, относящихся к культуре организации, «уже» предыдущего:

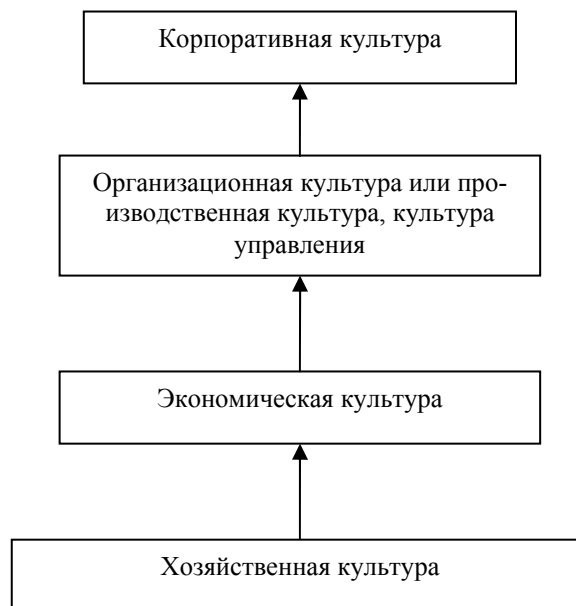


Рис. 1. Система понятий, относящихся к феномену «культура организации».

Хозяйственная культура – система ценностей, смыслов, символов, знаний, традиций, обеспечивающих мотивацию и регуляцию хозяйственной деятельности, определяющих форму ее осуществления, а вместе с тем и восприятие ее обществом (22, с. 9). В хозяйственной культуре выделяют *срединную, специализированные и экстремальные формы* (12, с. 107–108).

Экономическая культура – ценностно-мотивационная система, «проекция» культуры (глобальной, национальной и региональной) на сферу социально-экономических отношений. Она включает артефакты, ценности, установки, верования, модели и нормы поведения, возникающие в результате хозяйственной деятельности и касающиеся процессов распределения ресурсов. В соответствии с областью поведения в экономической культуре выделяются следующие виды: культура труда, инвестиционная или сберегательная культура, потребительская культура и предпринимательская культура (17, с. 71–78).

Организационная культура – совокупность формальных и неформальных правил и норм деятельности, ценностей, убеждений, культурных образцов, включенных во все сферы жизнедеятельности организации и задающих работникам ориентиры поведения, позволяющие справляться с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции, предопределяющих конкурентоспособность данной организационной структуры. Организационная культура одновременно предстает и как продукт, и как основа организационного развития и функционирования организации с целью улучшить ее адаптацию к требованиям технологии, человеческого фактора и рынка (2, с. 29).

В отечественной литературе, особенно советского периода, превалировали понятия «культура производства» и «культура труда». Безусловно, материальные элементы культуры предприятия оказывают столь же сильное влияние на конечные результаты и имидж фирмы, как и духовные. Учитывая отечественный опыт, понятия производственной культуры, культуры управления, культуры ведения бизнеса можно считать синонимами организационной культуры, хотя при их использовании есть свои нюансы.

Еще больше противоречий и разнообразия существует в определении корпоративной культуры. Например, Т.О. Соломанидина приводит тридцать три определения разных авторов (18, с. 8–13). Корпоративную культуру рассматривают или как один из типов (элементов) организационной культуры (например, Р. Акофф), или

как тождественную последней (Т. Дил, А. Кеннеди, Э. Шейн). Представляется, что больше оснований существует для разделения этих понятий.

Так, А.М. Логвинов отмечает, что корпоративная культура – это культура больших (производственных, коммерческих) организаций (12, с. 130). Корпоративная культура включает в себя множество организационных субкультур, характерных для подразделений корпораций. Она оказывается эффективной, если сохраняет единство многообразия в корпорации (9, с. 117–118).

Корпоративная культура – это высший уровень развития организационной культуры, проявляющийся в активной роли смысловых систем, определяющих добровольное принятие миссии, ценностей, традиций, норм и правил организации, регулирующих поведение, деятельность, общение и отношения ее работников (4, с. 24). При этом корпоративная культура – это инновационная форма культуры на основе системы ценностей социального партнерства и социально-этической ответственности, разделяемых обществом и сообществом корпораций, которые определяют их поведение, характер деятельности и менеджмента (2, с. 32).

Приведенные высказывания отражают представления о трансформации традиционного понятия корпорации (как организационного объединения на основе частногрупповых интересов) в современное, в рамках которого возникает новая корпоративная философия с ценностями «общей судьбы». Согласно этим представлениям, современная корпорация – это продукт постиндустриального типа хозяйствования, в котором человеческие ресурсы приобретают стратегическое значение и роль важнейшего фактора экономического успеха (6, с. 115).

Возможность использования всех перечисленных понятий применительно к культуре организаций как синонимов обусловлено тем, что они имеют одну общую основу – отношение к труду. Труд как категория охватывает не только непосредственно производственный, физический труд, но и труд по управлению и организации производства, труд предпринимателя, интеллектуальный труд в сфере духовного производства. Каждый из этих видов труда имеет свою собственную культуру, обладает собственной ценностью, престижем, мотивациями и т.д. Трудовая культура является результатом исторического развития общества. Она непосредственно влияет на развитие экономики, обеспечивая мотивацию и моральную регуляцию хозяйственной деятельности (12, с. 112).

Трудовая культура играет решающую роль в формировании культуры на конкретном предприятии (17, с. 72).

По мнению Ю.Д. Красовского, в настоящее время среди множества подходов к изучению бизнес-организаций ведущим в осмыслении тенденций организационного развития корпораций является культурологическое направление (9, с. 43–44).

Впервые культуру деловой организации как систему представил Э. Шейн (21). Согласно его концепции, выделяются три уровня организационной культуры: поверхностный уровень – совокупность наблюдаемых событий (формально – ролевая структура, стиль руководства, система коммуникаций, организационные процедуры, социальные технологии, традиции, ритуалы, обычаи, язык и др.); подповерхностный уровень – осознаваемая работниками идеология (нормы, ценности, убеждения и т.д.) и глубинный уровень – базовые представления работников (9, с. 45).

Отечественные исследователи предлагают следующую структуру оргкультуры: культура условий труда, средств труда и трудового процесса, межличностных отношений, управления и персонала (18, с. 70–71). Выделяются также культурное ядро организации – управленческая команда во главе с лидером (9) и функции оргкультуры: познавательная, ценностнообразующая, коммуникационная, нормативно-регулирующая, мотивирующая, инновационная, стабилизационная (18, с. 16–19).

Существует большое количество зарубежных и отечественных типологий культур, которые основываются на различных подходах и принципах (признаках) разграничения: Ч. Хэнди, М. Бурке, С. Медока и Д. Паркина, Р. Блейка и Д. Мутона, У. Ноймана (18, с. 42, 43–48, 50–52), Ю.Д. Красовского и т.д. (6; 3, с. 22; 4, с. 31–32). Такое разнообразие типологий обусловлено тем, что оргкультура компаний определяется не одним или двумя факторами, а достаточно большой совокупностью взаимосвязанных элементов. Характерно, что по одному признаку две компании могут относиться к одному типу, а по другому признаку – к разным типам культур. Приоритет в таком случае отдается характеристикам более глубокого уровня (18, с. 67).

Можно выделить следующие критерии для классификации организационных (корпоративных) культур: по субъектам (носителям) – персонал, менеджеры, владельцы, сама организация; по сфере приложения усилий и профессиональным признакам деятельности. Причем сфера профессиональной деятельности может рассматри-

ваться и узко, и широко. Например, Р. Рюттингер выделял культуру торговли, административную культуру, спекулятивную торговлю и инвестиционную культуру (3, с. 28–30; 18, с. 38–41). Ряд отечественных специалистов предлагают рассматривать оргкультуру государственной службы (федерального и регионального уровня), местного самоуправления, политических организаций, экономических систем, производственных и творческих коллективов, государственных организаций и учреждений (3, с. 33).

На основании доминирующей системы ценностей выделяют индивидуалистическую и коллективистскую культуру, в зависимости от характера властных отношений – демократическую и авторитарную культуру, по структуре организации – культуру «паутины», храма, целевую и точечную культуры (12, с. 123–133).

Голландский исследователь Г. Хофстед на основе опроса 60 тыс. респондентов в 70 странах мира разработал многофакторную модель ценностей, характерных для той или иной организационной культуры (24). Различные сочетания пяти факторов (индивидуализм – коллективизм, большая – малая дистанция власти, сильное – слабое избегание неопределенности, маскулинизация – феминизация, долгосрочная – краткосрочная организация) позволили ему составить «культурные карты» организаций более чем 70 стран мира. Благодаря этой модели оказалось возможным не только оценить совместимость организационных культур, присущих разным странам, но и прогнозировать развитие культурных конфликтов.

Необходимо также отметить «рамочную конструкцию конкурирующих ценностей» К. Камерона и Р. Куина (5). Сконструированная ими базовая модель состоит из четырех координатных осей, на которых откладываются значения следующих параметров организационной культуры: гибкость и дискретность, стабильность и контроль, внешний фокус (рынок) и дифференциация, внутренний фокус (организация) и интеграция. В образовавшихся четырех квадрантах располагаются четыре типа организационных культур: иерархическая, рыночная, клановая и адхократическая (9, с. 47–48). В настоящее время широко используются различные модификации модели К. Камерона и Р. Куина (3, с. 34–36). Согласно данным, приводимым Т.О. Соломанидиной, в организациях США доминирует рыночная культура (0,33), на втором месте – бюрократия (0,23), на третьем – клановая культура (0,21) и на четвертом – адхократия (0,13) (18, с. 560).

Основными моделями анализа влияния культуры на организацию являются модели В. Сате, Т. Питерса–Р. Уотермена, Т. Парсонса, Р. Квина–Дж. Рорбаха, Д. Денисона (18, с. 593–600; 11, с. 90–93). Например, эффективность корпоративной культуры, по мнению К. Фейя и Д. Денисона, определяется такими характеристиками, как высокая вовлеченность сотрудников (включая делегирование полномочий, командную работу, развитие персонала), согласованность действий (наличие базовых ценностей, координации и согласия в коллективе), адаптивность (управление изменениями, ориентация на потребителя, организационное обучение) и миссия (стратегический фокус, цели и задачи, видение). Некоторые отечественные исследователи предлагают для оценки эффективности оргкультуры использовать показатели ресурсоотдачи, индекс культуры и еще ряд вспомогательных показателей (11, с. 102–106).

Внешние факторы формирования культуры организаций

Культура организации формируется под воздействием различных, как внешних, так и внутренних факторов. Среди факторов внешнего окружения важнейшими являются национальная культура и деловая среда (как в целом, так и отраслевая).

Как уже отмечалось, ядром организационной (хозяйственной в целом) культуры является ценностные отношения к труду, богатству, накоплению, экономической деятельности вообще. На протяжении значительного времени поведение людей, в том числе и экономическое, определяла религиозная этика. При этом разные религии закладывали различные этические основы хозяйственной (организационной) деятельности. М. Вебер (1) указал на связь западной предпринимательской культуры с протестантской этикой, трактующей труд как высшую добродетель, а богатство – как благословение Божие, которое в то же время налагает на его владельца ответственность перед Богом. Идеалом этой философии является кредитоспособный человек, а умножение капитала – самоцель и вопрос долга. Протестантское учение до сего дня неизменно считает предпринимательство почетным занятием, а частную собственность – божественным институтом (11, с. 11).

Православное христианство не нацеливало славян на получение жизненных благ, а наоборот, призывало отказаться от них ради блаженства после смерти. По мнению ряда исследователей, православие не имеет экономической концепции, так как его основная

цель – попечение о спасении души (4, с. 118–119). Физический труд, производство потребительских благ заняли в православной культуре подчиненное место по сравнению с трудом духовным, молитвой. Это обусловило «нерыночность» русского национального характера, преобладание этики выживания, отношение к накопительству и собственности как к отрицательным ценностям. Богатство в православии не имеет самостоятельной ценности, в связи с этим в России никогда не было «культу миллионера», как в Америке. Напротив, многие известные российские предприниматели (Рябушинские, Морозовы, Солдатенковы, Гучковы) были из староверов, которые являли собой некий российский аналог западным протестантам (11, с. 11).

Хозяйственная (организационная и т.п.) культура существует в определенных пространственных и конкретно-исторических условиях, испытывает воздействие со стороны географических факторов (особенностей климата, местонахождения страны, наличия в ней водных и иных путей сообщения, размеров ее общей и сельскохозяйственной территории, полезных ископаемых, плодородия почвы и т.д.) и со стороны факторов времени (тот или иной период исторического развития данного общества, воздействие на него иных культур). Так, наличие огромных неосвоенных пространств привело к доминированию в России экстенсивного типа хозяйства; относительно суровый климат в сочетании с большим пространством предопределил необходимость коллективного труда. С этим во многом связана необычайная стойкость в России такой организации хозяйства, как община, отдельные элементы которой даже после революции 1917 г. сохранялись в колхозах. Раз возникнув под влиянием географических и иных факторов, форма организации хозяйства, укрепившись, оказывает значительное влияние на другие стороны жизни общества (правовую и политическую культуру, науку, искусство и т.д.) (11, с. 11).

Ряд исследователей полагают, что различия в национальных культурах более значимы, чем влияние корпоративных культур. Так, А. Лоренц обнаружил, что в различных национальных культурах сформировались разные концепции организаций. Менеджеры из латинских культур (итальянцы) воспринимали организацию как социальную систему отношений, контролируемую властью, полномочиями и иерархией в гораздо большей степени, чем их коллеги из Скандинавии. Американцы придерживались «инструментальной» точки зрения на организацию как на набор целей, которые

достигаются посредством определенной иерархической структуры с властными полномочиями на функциональной основе. Французские менеджеры придерживались «социальной» точки зрения на организацию как на коллектив людей, управляемых формальной иерархией, в которой должности определяются в терминах властных уровней и статуса, а властными полномочиями наделены скорее индивиды, чем офисы или функции.

По описанию Р.Д. Льюиса, немецкая деловая культура основывается на приоритете «порядка» – определенных правилах, процедурах и соподчиненности работников «сверху – вниз». Для нее характерны аккуратность и пунктуальность, цепная последовательность действий во времени и завершенность спланированного времени в конечном результате (13, с. 290–300). Английская деловая культура формировалась под влиянием завоеваний Великобритании и отличается некоторым снобизмом и снисходительным отношением к другим культурам. Ее особенностями являются прагматизм и расчетливость во взаимоотношениях с партнерами, приверженность традициям, сдержанность и неторопливость (13, с. 158–161). Считается, что английские менеджеры представляют золотую середину между чрезмерной формальностью, присущей французам и немцам, и преждевременной фамильярностью, характерной для американцев и австралийцев (9, с. 200–202). Американская деловая культура в целом очень прагматична и агрессивна, так как основана на традициях свободного предпринимательства. Ее отличает сочетание личного индивидуализма и подчиненности работников жестким организационным технологиям, стремление к повышению квалификации и умение работать в команде, четкая иерархия отношений и патриотизм (лояльность) (9, с. 250–252, 261). По мнению А.Н. Асаула и других, в Америке доминирует культура успеха, в Европе – согласия, в Японии – синтеза, в России – принадлежности, правил и силы (11, с. 78).

Выделяют также американскую (индивидуалистическую), японскую (групповую) и арабскую (клановую) модели деловой культуры, различающиеся образом поведения (9, с. 31–32). Основными их разграничениями являются представления работников о времени (линейное, событийное или цикличное), а также особенности сочетания деловых и межличностных отношений. «Жесткие» западные культуры и эталонная американская деловая культура обладают организационными технологиями, которые включают работников в определенный темп и ритм работы. Восточные дело-

вые культуры (японская, китайская) ориентируются на самоорганизационный потенциал работников, вовлеченных в семейные и групповые отношения, которые регулируют их отношения по максимуму (9, с. 261–262). Анализ восточных деловых культур показывает их большое сходство в слитности деловых и межличностных отношений, значимости межличностных отношений ритуализированного типа и особых форм «покровительства – почитания» в «патронажном» взаимодействии. Японская и китайская деловые культуры являются культурами «замкнутого» типа, который уникально само реализуется только в своей национальной среде (9, с. 248).

Расхождения национальных деловых культур ярко проявляются в особенностях индивидуалистских и коллективистских позиций. Согласно исследованиям Г. Хофстеда и Х. Триандиса, индивидуалистские деловые культуры распространены в США, Канаде, Великобритании, Ирландии, Франции, Италии, Нидерландах, Бельгии, Дании, Германии, Швеции, Австралии. Коллективистские деловые культуры преобладают в Японии, Китае, Корее, Португалии, Пакистане, Перу, Гватемале, Венесуэле, Колумбии, Коста-Рике, Эквадоре (9, с. 253).

Исторические факторы формирования хозяйственной (и организационной) культуры особенно заметны на примере России. С одной стороны, прослеживается влияние резких изменений общественно-экономической формации и господствующей идеологии (норм и правил, определяемых правящей группой или элитой). В результате в российской экономической (и организационной) культуре отсутствует преемственность, что особенно проявляется в характере предпринимательской и инвестиционной деятельности. С другой стороны, ряд условий веками не меняется. В связи с этим некоторые черты российской хозяйственной культуры очень устойчивы и их можно считать национальной особенностью.

Современная российская деловая культура характеризуется неким промежуточным статусом между этими полюсами индивидуализма и коллективизма. Российских бизнесменов отличает воля к победе и готовность добиваться ее любыми средствами, а также ярко выраженная вера в свои силы и желание действовать. Вместе с тем культурная специфика страны, недавнее прошлое российских организаций и молодость российского бизнеса, обусловили такие черты, как негативное отношение к внешней среде, доминирование личных отношений над профессиональными, неумение работать в команде, отсутствие опыта и культуры развития персонала (значи-

тельное количество руководителей не имеют специального управленческого образования), бюрократический стиль руководства, чрезмерный контроль и нечеткое распределение обязанностей (18, с. 468–470).

Российская деловая культура складывается в условиях, когда ситуация вынуждает менеджеров быстро реагировать на изменения, происходящие в период реформ, и компенсировать недостатки противоречивой внешней среды своими действиями. В настоящее время в российских компаниях наблюдается тенденция адаптации к западным деловым культурам и тенденция адаптации западных деловых культур к российскому менталитету. В целом социокультурная интеграция в российском обществе происходит по западному типу, с ориентацией на американскую деловую модель, несмотря на то, что позиции западных фирм с жестко организованными деловыми процедурами сильно отличаются от организационной культуры российских компаний. Развивается и исламский тип бизнес-организаций, который подчиняется законам шариата. Исламская модель бизнеса, основанная на родственных связях, принципах благотворительности, справедливости и беспроцентном кредите, очень привлекательна для верующих-мусульман в ряде регионов России (Северный Кавказ, Республика Татарстан и т.д.) (9, с. 206).

Поскольку социально-экономические трансформации в России не были подкреплены теоретической подготовкой предпринимателей в сфере управления и управленческих технологий, изменение организационной (и корпоративной) культуры происходило стихийно, хаотично, без осознанного внимания со стороны руководства предприятий. Появилось множество разновидностей менеджмента, функционирующего с разной степенью экономической и социальной эффективности. В новых условиях в наиболее выигрышном положении оказались сырьевые и энергетические отрасли экспортной ориентации, предприятия которых достаточно успешно стали осваивать практику и идеологию корпоративного управления, аналогичную западной. Организационная культура большинства предприятий других отраслей базируется на остатках прежней советской организационной культуры и некоторых элементах рыночной, которую с различной долей успеха пытаются вводить высшие руководители предприятий (12, с. 367, 395).

В результате возник некий общий тип российской организационной (и корпоративной) культуры, который отражает отношения автократии, характерные для традиционного управления корпорации с централизованной структурой, с низкой степенью при-

влечения работников к постановке целей и к выбору средств их реализации. Например, установлено, что для Тюменского региона присущ смешанный тип корпоративной культуры с преобладанием адхократического и кланового содержания. На предприятиях царит жесткая иерархическая система управления. Это говорит о конфликте между провозглашаемыми и реальными ценностями с «выходом» на ролевые конфликты и ролевые амбивалентности (2, с. 51–52).

Высшая администрация в новых условиях воспринимается работниками как «чужие», при этом отмечается несовпадение интересов на всех уровнях иерархии. Формируется особая субкультура высшего руководства и его отчуждение от остальных работников. В то же время существенно снизилось внимание к социальным вопросам и, в целом, к «человеческому фактору». Можно говорить, что выбранная (по образцу западного общества) парадигма предпринимательства не принесла ожидаемого эффекта в российских условиях. Большинство населения негативно относится к крупной частной собственности, которая так и не стала легитимной в глазах населения (12, с. 101).

Согласно результатам опроса ВЦИОМ в августе 2005 г., 70% опрошенных считают, что нынешняя элита не соответствует задачам, стоящим перед страной и обществом (18, с. 470–471). Рыночные преобразования негативно сказались и на сфере труда в России: ухудшились условия труда, снизились заработная плата и производительность труда, изменились ценностные ориентации и т.д. (12, с. 311–312). При высоком уровне безработицы работник вынужден мириться с самыми неблагоприятными условиями. Отсюда и жесткий авторитарный, диктаторский стиль управления, и примитивная мотивация «кнута и пряника». Можно констатировать, что за период рыночных реформ российская хозяйственная культура и организационная культура российских предприятий ухудшилась. Опыт показывает, что механическое заимствование неформальных институтов предпринимательской этики, цивилизованного поведения домохозяйств, рыночной культуры государственных чиновников невозможно, необходимо их постепенное формирование и выращивание.

Внутренние факторы формирования культуры организаций

К внутренним факторам формирования культуры организаций исследователи относят историю организации, форму собствен-

ности, размер, технологии, цели и задачи функционирования, персонал, рынки сбыта (10), коммуникации и управленческое взаимодействие, условия труда, базовые представления сотрудников (3). При этом обращают внимание и на такие «динамичные» условия, как защищенность трудоустройства, предлагаемый социальный пакет, возможности подготовки и переподготовки персонала, обустройство рабочего места и продолжительность рабочего дня, ориентация работающих, стиль управления, информационная среда, престиж и имидж организации, личные перспективы работников (4).

Бедущее место среди внутренних факторов формирования культуры организации занимает позиция «первых лиц». Это отчетливо видно на примере многих зарубежных компаний («Форд», «Фиат», «Адидас», «Круп», «Феррари», «Филипс», «Вулворт», «Бенетон») (4, с. 80). В России морально-этические нормы поведения всегда определялись верхами, поэтому для формирования культуры организации очень важна культура руководителя и его трудовое поведение (3, с. 25). В современной корпоративной культуре основными нравственными регуляторами поведения и отношений считаются профессионализм и взаимное доверие, т.е. уверенность в том, что одни люди не будут эксплуатировать добрую волю других (4, с. 86).

Главное отличие внутренних факторов формирования культуры организаций от внешних – возможность осознанного на них воздействия (управления) в рамках конкретного предприятия. В настоящее время это обстоятельство приобретает особую значимость для каждой российской компании.

В целях совершенствования организационной культуры могут быть предложены разные варианты действий, направленные, во-первых, на повышение эффективности культуры организации. В том числе воздействие на организационную эффективность субъекта (научное обеспечение управления, научная организация труда и т.п.); обеспечение эффективности управления (стили управленческой деятельности, формы мотивации труда, дизайн рабочего места, регламенты, социальные предписания и нормы); согласование и оптимизация индивидуальных целей и ценностей с общими (в процессе общения и взаимодействия, ритуалов и традиций); формирование ценностно-организационного единства. Во-вторых, направленные на изменение теневых субкультур, существование которых ведет к таким негативным явлениям, как сговор, раз-

рыв и стопор. В-третьих, на преодоление «культурного шока», возникающего в результате взаимодействия разных культур.

Наряду с сознательным изменением культуры организации может происходить и ее естественная эволюция. Так, иерархические культуры предпочитают перестраиваться в кланово-рыночном направлении, поскольку без рыночных характеристик нельзя выжить экономически, а без клановых – социально. Причем иерархические культуры перестраиваются в максимальной степени, ощущая потребности времени. Клановые культуры продолжают развиваться в том же направлении или перестраиваться в рыночно-административном направлении (18, с. 561).

Необходимо подчеркнуть, что организационная (корпоративная) культура существует в любой организации (корпорации) и формируется либо стихийно, либо специальным образом. Люди не осознают свою культуру, пока она не становится им помехой, пока они не прочувствуют новую культуру на собственном опыте либо пока она не проявится публично или не станет явно видимой сквозь призму какого-то принципа или модели. В большинстве ситуаций она просто не обнаруживает себя явно (3, с. 11).

По мнению Ю.Д. Красовского, управленческими критериями формирования корпоративной культуры являются показатели временной синхронности, пространственной коммуникабельности, конъюнктурной и стратегической управляемости. Эти показатели (идеологемы) образуют управленческую модель корпоративизма. В то же время корпоративная культура каждой компании является уникальной, поскольку формируется в результате «раскручивания» личной управленческой концепции основателя компании. Какова управленческая команда, такова и управленческая культура организации (9, с. 120–121).

Направления совершенствования культуры организаций в России

Современные исследователи сходятся во мнении о специфичности ценностных и мировоззренческих оснований хозяйственной и предпринимательской деятельности в каждой культуре. Модернизация вовсе не требует полного устранения этой специфики. В литературе отмечалось, что одной из важнейших причин неудач или замедлений темпов модернизации является не тормозящее воздействие той или иной хозяйственной культуры или мед-

ленные темпы реформирования традиционной системы ценностей и институтов, а слишком быстрое разрушение старой хозяйственной культуры без создания взамен нового синтетического уровня культуры, на котором устойчивые традиционные архетипы массового сознания и новые ценности могут конструктивно взаимодействовать, усиливая друг друга (12, с. 112–113).

Одной из важнейших характеристик современного российского общества является «ценностной полиморфизм». Отрицательную роль играют такие факторы, как бедность населения¹, высокий уровень социального расслоения, существенное отставание в качестве жизни от высокоразвитых стран. Отстраненная позиция государства в сфере трудовых отношений, отсутствие в обществе условий для честного труда, недовольство и сопротивление наемных работников (в том числе в форме саботажа) – все это ведет к созданию системы теневых правил, снижает социальную стабильность, престижность работы в сфере материального производства и в целом – трудовую мотивацию населения.

Отечественная практика управления по настоящее время находится, по существу, в плену тейлористско-фордистской парадигмы, провозглашающей принципы глубокого разделения и специализации труда, его унификации, преобладания административных, правовых и экономических методов управления над социально-психологическими (3, с. 25). В связи с этим очевидно, что основным направлением совершенствования культуры организаций в России является *переход от «управления персоналом» к принципу «управления человеческими ресурсами»*, замена авторитета силы на авторитет профессионализма и лояльности (18, с. 472).

Достижению этих целей может способствовать использование международного опыта и рекомендаций. Например, организацией «Круглый стол мирового бизнеса» (создана в 1986 г. бизнесменами из США, Европы и Японии) разработаны «Этические принципы ведения бизнеса», основанные на идеологии японских корпораций («кесей» – «жить и работать вместе») (11, с. 7–8); Исполнительным комитетом Международной торговой палаты в 1996 г. приняты правила в отношении случаев вымогательства и взяточничества при совершении международных сделок; в ОЭСР с 1997 г. действует Конвенция по борьбе с коррупцией (18, с. 484–485) и т.д.

¹ Бедность ведет к свертыванию демократии. По мнению американского политолога Ф. Закария, если уровень ВВП на душу населения ниже 3 тыс. долл., то демократические реформы состояться не могут (12, с. 302).

Применение мирового опыта ограничено тем обстоятельством, что формальные нормы эффективны только в том случае, если они не противоречат существующим социальным (общепринятым этическим) нормам. В частности, в российских условиях существует традиционная предрасположенность к патернализму. Отношения предприятий с государством и государственное регулирование экономики и сейчас являются одними из основных элементов хозяйственной жизни. Соответственно, повышение культуры организаций в России во многом связано с действиями государства: совершенствованием нормативно-правовой базы различных видов деятельности, поддержкой малого предпринимательства, развитием образования и т.д. Н.Н. Покровская отмечает, что наиболее проблемным в регуляции современных российских предприятий является *нормативный компонент*, определяющий повседневное конкретное экономическое поведение. Различные типы российских организаций обладают совершенно разными типами нормативной культуры и системами нормативной регуляции своего персонала или партнера (17, с. 197, 200). Соответственно, именно эта сторона организационной культуры требует наибольшего внимания со стороны государства.

В настоящее время позиция бизнес-сообщества в социальной сфере не может быть пассивной. Во всем мире все большее признание получают принципы корпоративной социальной ответственности. Развитие благотворительной деятельности частных организаций, а также добровольное принятие ими дополнительных социальных обязательств не только улучшит социальную обстановку в стране, но и будет способствовать легитимизации частного бизнеса в российском обществе. Внедрение принципов корпоративной социальной ответственности в России необходимо также в связи со старением экономически активного населения, сокращением трудовых ресурсов, уменьшением объема государственных социальных гарантий. Многие российские компании уже реализуют или финансируют программы, направленные на повышение доходов работников, качественное воспроизводство рабочей силы, улучшение экологического состояния окружающей среды. Ряд крупных отечественных организаций ведут соответствующую социальную отчетность. В ближайшие годы предполагается внедрение рейтингов социальной ответственности предприятий, которые станут дополнением к котируемым листам, существующим на фондовых биржах (10, с. 148–153).

Среди основных направлений *внутреннего* совершенствования культуры организаций следует отметить важность развития отношений с акционерами и персоналом. Как отмечает Т.О. Соломанидина, наибольшую эффективность демонстрируют те компании, тип оргкультуры которых соответствует сфере деятельности (бизнеса), а структура и характер принятия решений – стратегии управления человеческими ресурсами. Наоборот, слабая кадровая политика, неэффективная система мотивации, несоответствие квалификации сотрудников предъявляемым требованиям, отсутствие возможностей карьерного роста и обучения, слабое развитие коммуникаций и информированности персонала препятствуют эффективности деятельности предприятий (18, с. 481, 610, 621). Низкая культура отношений с персоналом ведет к высокой текучести кадров и разным формам их деструктивного поведения, включая мошенничество и воровство.

Социологический опрос, проведенный в ноябре 2007 г. Национальным союзом кадровиков России, показал, что одной «белой» зарплаты для квалифицированных специалистов недостаточно. Необходим еще хороший социальный пакет – с дополнительным материальным стимулированием, оплатой мобильной связи, питанием, льготным кредитованием, частными пенсионными программами (23). Формирование условий удовлетворенности трудом и лояльности персонала, в том числе совпадение личных целей и ценностей компании, создание благоприятного социального микроклимата, развитие обучения и коммуникаций, обоснованное мотивирование (условия труда, моральное и материальное стимулирование) являются приоритетными вопросами внутреннего совершенствования культуры организаций.

Формальные факторы, так или иначе регулирующие поведение работников в деловой организации, отражаются в корпоративном кодексе компании. Корпоративные кодексы начали активно разрабатываться в начале 80-х годов прошлого столетия, прежде всего в американских корпорациях, которые пережили «культурный шок», столкнувшись с японской организационной культурой (18, с. 137). В 1999 г. ОЭСР приняла эталонные нормы корпоративного управления, основывающиеся в целом на англо-американской модели управления (25). Попытки создать первые этические кодексы в России начали предприниматься в середине 90-х годов прошлого века. Сейчас в России насчитывается более десятка кодексов поведения, принятых различными профессиональными группами и

компаниями (18, с. 194–196). В 1997 г. был разработан Российский кодекс предпринимательской деятельности, включающий 12 принципов ведения дел в России (14). В 2001 г. Кодекс корпоративного поведения, разработанный Федеральной комиссией по рынку ценных бумаг (в настоящее время Федеральная служба по финансовым рынкам), был одобрен на заседании Правительства РФ (7; 8).

Качественное улучшение управления, по мнению А.М. Логвинова, – ключ к преодолению современного системного кризиса в России (12, с. 313). Совершенствование культуры организаций становится стратегическим направлением развития социально-трудовых отношений, сглаживающим социальное напряжение между капиталом, трудом и государством в обществе с частной собственностью и рыночной экономикой (6, с. 149).

Для российского общества развитие корпоративной культуры представляет эффективное направление совершенствования социально-рыночной экономической модели по конструктивному, демократическому пути. В связи с этим необходимы соответствующие целенаправленные усилия общественных институтов и самих организаций (6, с. 335). При этом должны учитываться как положительные российские элементы культуры и лучшие черты психологии коллективизма, так и опыт передовых стран по развитию корпоративных отношений и корпоративного управления. Перспективное направление эволюции корпоративной культуры в XXI в. состоит в соединении ее общечеловеческих основ с национальной организационной (хозяйственной) культурой, формировании инфраструктуры взаимодействия государства, бизнеса и общества как механизма регулирования социально-экономических отношений (6, с. 279–294, 297–334).

Список литературы

1. Вебер М. Протестантская этика и дух капитализма // Избранные произведения. – М., 1990. – 808 с.
2. Гайдаржи Е.С. Социально-психологическая эффективность корпоративной культуры: (на прим. юга Тюм. обл.) / Тюм. гос. ун-т. – Тюмень: Сити-пресс, 2006. – 126 с.
3. Дубяга В.Ф., Полоскин А.В., Тиунов А.А. Организационная культура российского предприятия. – М., 2007. – 220 с.

4. Зазыкин В.Г., Смирнова И.А. Корпоративная культура организации: Психол.-акмеол. подход / Независ. ин-т гражд. о-ва. – М., 2005. – 127 с.
5. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001. – 311 с.
6. Капитонов Э.А., Зинченко Г.П., Капитонов А.Э. Корпоративная культура: Теория и практика. – М.: Альфа-пресс, 2005. – 351 с.
7. Кодекс корпоративного поведения / Беликов И.Б., Блюм Д., Брагинский М.И. и др.; Федер. комис. по рынку ценных бумаг. – М.: Рост Медия, 2002. – 131 с.
8. Кодекс корпоративного поведения / Костиков И.В., Медведева Т.М., Меугер Б. и др.; Федер. комис. по рынку ценных бумаг. – Екатеринбург, 2002. – 101 с.
9. Красовский Ю.Д. Социокультурные основы управления бизнес-организацией: Учеб. пособие. – М.: ЮНИТИ, 2007. – 391 с.
10. Кричевский Н.А., Гончаров С.Ф. Корпоративная социальная ответственность. – М.: Дашков и К, 2007. – 215 с.
11. Культура организации: Проблемы формирования и управления / Асаул А.Н., Асаул М.А., Ерофеев П.Ю., Ерофеев М.П.; Междунар. акад. менеджмента, Ин-т пробл. экон. возрождения. – СПб.: Гуманистика, 2006. – 213 с.
12. Логвинов А.М. Менеджмент и организационная культура российских промышленных предприятий в 1960–2005 гг.: Кросскультурный анализ. – Красноярск: Политком, 2006. – 600 с.
13. Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе: От столкновения к взаимопониманию / Пер. с англ.; Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ. – М.: Дело, 1999. – 439 с.
14. Национальная программа «Российская деловая культура» / Торгово-промышленная палата РФ. – М., 1997. – Режим доступа: <http://www.tpprf.ru/main/committee/kometik/prog>.
15. Оучи У. Методы организации производства: Японский и американский подходы. – М.: Экономика, 1984. – 183 с.
16. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления: (Опыт лучших компаний). – М.: Прогресс, 1986. – 423 с.
17. Покровская Н.Н. Нормативная культура в регуляции экономического поведения / С.-Петерб. гос. ун-т экономики и финансов. Каф. социологии и упр. персоналом; под ред. проф. Потемкина В.К. – СПб., 2006. – 208 с.
18. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: Учеб. пособие / Рос. экон. акад. им. Г.В. Плеханова. – М.: ИНФА-М, 2007. – 624 с.
19. Спивак В.А. Корпоративная культура: Теория и практика. – СПб.: Питер, 2001. – 546 с.
20. Чемыхин А.В. Социально-экономические условия развития предпринимательства в России / Курск. ин-т менеджмента, экономики и бизнеса. – Курск, 2006. – 117 с.

21. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ., под ред. В.А. Спивака. – М.; СПб.: Питер, 2002. – 328 с.
22. Зарубина Н.Н. Социально-культурные основы хозяйства и предпринимательства. – М.: ИЧП «Изд-во МАГИСТР», 1998.
23. Соцпакет дороже денег // Кадры и образование. – М., 2007. – Декабрь, 11. – С. 10.
24. Hofstede G. Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values. – Beverly Hills, London: Sage, 1980. – 475 p.
25. OECD Principles of Corporate Governance. – Mode of access: <http://www.corp-gov.ru>.