

УДК 338.24:339.138

**С.Г. ДЕМЧЕНКО,**  
доктор экономических наук, профессор,

**Г.А. АБУЛХАНОВА,**  
старший преподаватель

*Институт экономики, управления и права (г. Казань)*

## **ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА: ОТ ТРАДИЦИЙ К СОВРЕМЕННОМУ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВУ**

*Организационная культура рассматривается как связующее звено между миссией, стратегией предприятия и работниками, предписывает нормы поведения персонала и отношение с внешним миром для достижения целей предприятия.*

Организационная культура представляет собой сложную композицию важных предположений, безоговорочно принимаемых и разделяемых сотрудниками. Она трактуется как философия и идеология управления, а также предположения, ценностные ориентации, верования, ожидания, нормы, лежащие в основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и за ее пределами [1]. Самые распространенные определения организационной

культуры, высказанные западными исследователями, представлены в табл. 1.

Как следует из табл. 1, с позиций зарубежных ученых организационная культура – это базовые предположения и убеждения, разделяемые членами организации, и доминирующие в организации ценности, атмосфера и климат в организации.

Нам особенно импонирует формулировка Эдгара Шейна, с чьим именем наиболее тесно

Таблица 1

### **Определения организационной культуры в трудах зарубежных авторов**

<b>Автор</b>	<b>Определения понятия «организация культуры»</b>
Р. Гриффин [2]	Организационная культура – это набор убеждений и усвоенных способов решения реальных проблем, сформировавшийся за время жизни организации и имеющей тенденцию проявления в различных материальных формах и в поведении членов организации
Э. Шейн [1]	Организационная культура – коллективные базовые представления, обретаемые группой в процессе внешней адаптации и внутренней интеграции. Культура и лидерство являются, по сути, двумя сторонами одной монеты, культуры порождаются лидерами, навязывающими группе свои собственные ценности и представления
М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури [3]	Атмосфера или климат в организации называется ее культурой. Культура отражает преобладающие обычаи, нравы и отражения в организации
К.С. Камерон, Р.Э. Куинн [4]	Культура является набором важнейших понятий (зачастую неформальных, неотраженных в нормативных актах), которые разделяют все члены общины
Д. Ньюстром, К. Дэвис [5]	Набор разделяемых понятий, ценностей, убеждений и норм
Г. Хофстеде [6]	Культура – это система отношений, действий и артефактов, которая выдерживает испытание временем и формирует у членов данного культурного общества довольно уникальную общую для них психологию

связаны зарубежные исследования в данной области.

Феномен организационной культуры предприятия интенсивно исследуется и российскими экономистами (табл. 2).

Проанализировав имеющиеся подходы, мы пришли к выводу, что все определения можно разделить на три группы.

1-я группа: определения – характеристики деятельности организации и ее членов.

Данную точку зрения поддерживают Э. Шейн и др.

2-я группа: определения, содержащие перечисление элементов организационной культуры. Такую точку зрения поддерживают Д. Ньюстром и К. Дэвис, К. Камерон и Р. Куинн.

3-я группа: определения, трактующие организационную культуру как целостную категорию. Такое понимание культуры высказывают М. Мескон, Т.О. Соломанидина.

Таблица 2

### Определения организационной культуры в трудах отечественных авторов

Автор	Определение понятия «организационная культура»
Ю.Г. Одегов [7]	Это совокупность типичных для нее ценностей, сознательно или бессознательно формирующих образец поведения сотрудников организации
В.К. Чемяков [8, с. 42–43]	Это всеохватывающая система ценностей, основанных на убеждениях и проявляющихся в символике, системе правил и образцов поведения, которая основана на стимулировании и социальном партнерстве, предусматривает по преимуществу демократический стиль руководства и стремление к согласованию социальной и экономической эффективности
С.В. Щербина [9, с. 36–37]	Это система ценностей, норм поведения и установок, которая формируется и изменяется руководителями и сотрудниками компаний. Для того чтобы организация успешно функционировала, необходимо, чтобы основные цели, ценности и нормы разделялись большинством сотрудников организации
Т.О. Соломанидина [10, с. 25–27]	Единое социально-духовное поле компании, формирующееся под воздействием материальных и нематериальных, явных и неявных, осознаваемых и неосознаваемых процессов и явлений, определяющих единство философии, идеологии, ценностей, подходов к решению проблем и поведения персонала компании и позволяющих организации продвигаться к успеху
В.А. Спивак [11, с. 16–19]	Организационная культура определяется как система материальных и духовных ценностей, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды
А.Н. Крылов [12, с. 13–15]	Включает ценности и нормы, свойственные для организации, стиль и процедуры управления, концепции технологического и социального развития, принимаемые большей частью организации философию и идеологию управления, предположения, ценностные ориентации, верования, ожидания, установки и нормы, лежащие в основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и за ее пределами
М.И. Магура [13]	Система формальных и неформальных правил, норм, обычаев, традиций, обретаемых в результате совместного опыта решения сотрудниками внутренних и внешних проблем и обуславливающих индивидуальность предприятия. Эти правила, нормы, обычаи, традиции передаются через «символические» средства материального и духовного окружения и утверждаются посредством активного воздействия властных установок лидеров
В.В. Козлов [14, с. 45–46]	Это сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами организации и задающих общие рамки поведения, принимаемые большей ее частью

Из российских авторов, уделяющих внимание вопросам организационной культуры, следует отметить О.С. Виханского и А.Н. Наумова, которые наполнили определение функциональным значением и подчеркнули регулирующую роль организационной культуры, так как "заявляемые в организации ценности задают людям ориентиры их поведения и действий" [15].

Критически осмыслив вышеприведенные точки зрения, мы даем нашу формулировку организационной культуры как связующего звена между миссией и работниками, предписывающей нормы поведения внутри предприятия и отношения с внешним миром, включающей систему ценностей, культуру, символы, мотивацию, традиции, взгляды, мировоззрения, разделяемые большинством работников, находящей отражение в поведении людей для достижения миссии и целей.

Развитие предпринимательства как неотъемлемого элемента современной рыночной системы хозяйствования соответствует цели экономических реформ – созданию эффективной конкурентной экономики, обеспечивающей высокий уровень и качество жизни населения страны и равноправное участие России в мировой экономической системе.

В условиях развития предпринимательства в России первостепенную важность, с нашей точки зрения, приобретает организационная культура как главный инструмент управления для повышения конкурентоспособности предприятий. Чтобы в массовом масштабе изменилось качество технологий и товаров, разнообразие предложения и реакция на индивидуальный спрос, а также качество рабочей силы, рассмотренные выше характеристики предпринимателя – инновационность, ответственность, независимость и стремление к успеху дела – должны стать такой же распространенной нормой у большей части работников предприятия. Предприниматель призван решать задачу создания такой атмосферы, которая соответствует высоким требованиям, предъявляемым конкурентной средой. Следует создать модель экономических и социокультурных условий для благоприятствования развития комплекса указанных

взаимозависимых, взаимодополняющих друг друга характеристик и предпринимательских качеств работников для достижения конкурентных преимуществ предприятий на рынке. Речь идет о формировании организационной культуры предприятия, ориентированной на результат. По мнению ряда специалистов, это стало основным требованием, причем жестким, к условиям эффективного функционирования современного предприятия.

Предпринимательство рассматривается и как экономическое, и как социальное явление. Оно испытывает влияние социальной среды, ментальности, культурных ценностей, личностных особенностей. Предпринимательство испытывает сложное воздействие экономических, социальных, культурных и иных условий и само оказывает влияние на общество и организационную культуру посредством деятельности ее носителей – предпринимателей и наемных работников. Понимание этой связи, выявление форм и уровней взаимовлияния представляется возможным посредством раскрытия содержания организационной культуры в предпринимательстве.

Организационная культура в предпринимательстве – система ценностей, смыслов, символов, знаний, традиций, обеспечивающих мотивацию и регуляцию предпринимательской деятельности, определяющих форму ее осуществления, а также восприятие ее обществом.

Организационная культура, вживленная в предпринимательство, несет в себе систему ценностей, дух, стиль руководства и межличностных отношений, новаторство, инициативу, ориентирующих бизнес на достижение высоких результатов. На основании продуктивного анализа научных публикаций видных авторов-экономистов [16; 17; 18] можно утверждать, что организационная культура предприятий предпринимательского типа отличается от культуры традиционных предприятий, что показано в разработанной нами табл. 3.

Как видно из табл. 3, культура традиционного предприятия ориентирована на сохранение и поощрение стабильности. Любые рискованные решения откладываются для тща-

Таблица 3

**Особенности организационной культуры  
традиционных и предпринимательских предприятий**

Элементы организационной культуры	Характеристика организационных культур	
	Традиционные предприятия	Предприятия предпринимательского типа
Ценности и цели	Сохранение стабильности	Новаторство, поиск новых возможностей
Система мотивации	Власть, сохранение работы, вознаграждение за рутинный труд, четкая перспектива	Самовыражение, творчество, стремление к риску, независимость, стремление к богатству через новаторскую деятельность
Система управления	Иерархическая, жестко структурированная, многоступенчатая	Горизонтальная, линейная, матричная, способствующая взаимодействию отделов, подразделений
Стиль управления	Командно-административный, жестко регламентирующий деятельность персонала	Либеральный, создающий возможности творческого поиска и т. п.
Взаимоотношения персонала	На основе конкуренции и соперничества	На основе взаимодействия и взаимопомощи для достижения общих целей
Характер планирования карьеры	Долгосрочное продвижение по служебной лестнице	Достижение успеха и высоких должностей за счет творчества и реализации нововведений
Требования к сотрудникам	Дисциплина, субординация, высокий профессионализм	Инициативность, ответственность, широкая эрудиция, профессионализм
Система вознаграждения за труд	Поощрение выполнения заданий, планов, распоряжений, стимулирование жесткой дисциплины и исполнительства	Поощрение инициативы творчества, выдвижения новых идей, подходов, решений

тельной проработки на основе детального изучения и сбора большого объема фактических данных. При этом каждый руководитель старается не брать на себя ответственности за окончательное решение вопроса. Для осуществления крупномасштабных проектов требуется значительное количество согласований и виз и этим уничтожается персональная ответственность за его судьбу. Персонал традиционной фирмы руководствуется принципами: жди сверху (от начальника) инструкции и добросовестно, безошибочно следуй ее положениям; не проявляй инициативы, не переступай должностных рамок; прежде чем принять решение, заручись согласием и одобрением начальства.

Традиционные компании имеют, как правило, жесткую иерархическую структуру управления, действующую на основе четкого иерархического соподчинения, громоздкой системы отчетности, набора инструкций, всесторонне регламентирующих жизнедеятельность (производственный процесс) в организации, системы контроля, реагирующей на отклонения от сложив-

шегося порядка регламента, инструкции и системы наказания за эти отклонения.

В противоположность сказанному выше на предприятиях предпринимательского типа пропагандируют и поощряют выдвижение идей, предложений, поиск новых решений, экспериментирование, независимо от основной сферы деятельности. Создается атмосфера поиска, готовности принятия на себя ответственности и возможности превращения человека, выдвинувшего предпринимательскую идею, в совладельца компании, партнера по бизнесу. Культура фирмы позволяет разрабатывать общие целевые установки, сплачивающие людей, позволяющие им сочетать свои интересы с интересами фирмы.

В настоящее время все большее внимание уделяют вопросам организационной культуры в предпринимательстве, задача которой заключается в придании бизнесу гуманного социально-ориентированного и культурно-опосредованного характера. Бизнес представляет собой социально-экономический институт, оказывающий воздействие своими решениями на внутреннюю

и внешнюю социально-экономическую среду. Предприятия, которые для реализации своих целей задействуют тысячи людей и затрагивают в результате своей деятельности интересы еще миллионов других людей, должны считаться с последствиями воздействий своих операций. Это правила, в соответствии с которыми предприятия осуществляют свою деятельность, и персонал, и фонды, на основании которых они функционируют, и степень свободы, которой они пользуются для достижения поставленных целей.

Анализируя приведенные выше литературные источники, мы делаем вывод, что для успешного и долговременного функционирования предприятия должны:

- взять на себя социальную ответственность, налагаемую на них всевозрастающей взаимозависимостью общества;
- взаимодействовать, несмотря на многочисленные препятствия, с различными общественными группами;

– интегрироваться в сообщества, обслуживание которых и было целью создания этих предприятий.

Подтверждением сказанному является точка зрения И. Ансоффа, который выделил три ступени приоритетности предпринимательства [17]. На первой ступени, которую указанный автор назвал "уровень выживания", главным приоритетом фирмы является извлечение прибыли. По мере зрелости приоритеты фирмы меняются. На современном уровне развития в качестве первоочередных приоритетов, в значительной степени оказывающих влияние на организационную культуру, является удовлетворение запросов потребителей, общества и работников (рис. 1).

Организационная культура оказывает влияние на предпринимательство, заключающееся в уменьшении негативных последствий предпринимательской деятельности посредством нравственности и признания необходимости ценностных смыслов деятельности предприятия.



Рис. 1. Ступени приоритетности целей фирмы по И. Ансоффу

Особенностью организационной культуры в системе предпринимательства является то, что она формирует образ предпринимателя в окружающей и внутренней среде. То, какими личностными и профессиональными качествами должен обладать предприниматель, нашло всестороннее освещение в экономической мысли.

Обобщая взгляды авторов относительно специфики организационной культуры как институциональной основы современного предпринимательства (труды И. Ансоффа, П. Друкера, Т. Питерса, Р. Уотермана и др.) и выражая собственный взгляд, отметим важнейшие из них:

- 1) ориентация на максимальное удовлетворение запросов потребителей;
- 2) нововведения;
- 3) производительность;
- 4) результативность;
- 5) самостоятельность и предприимчивость;
- 6) качество;
- 7) безопасность труда и продукции;
- 8) кастомизация;
- 9) социальная ответственность бизнеса.

Между целями деятельности предприятия и организационной культурой прямая и обратная связи. С одной стороны, организационная культура призвана объединить усилия работников для достижения целей и результативности предприятия, но, с другой стороны, господствующая на предприятии культура предопределяет саму постановку целей деятельности и их приоритеты.

На отличие организационных ценностей ряда стран, демонстрирующих различные приоритеты целей, указывают С.Э. Пивоваров и И.А. Максимцев [19] (табл. 4).

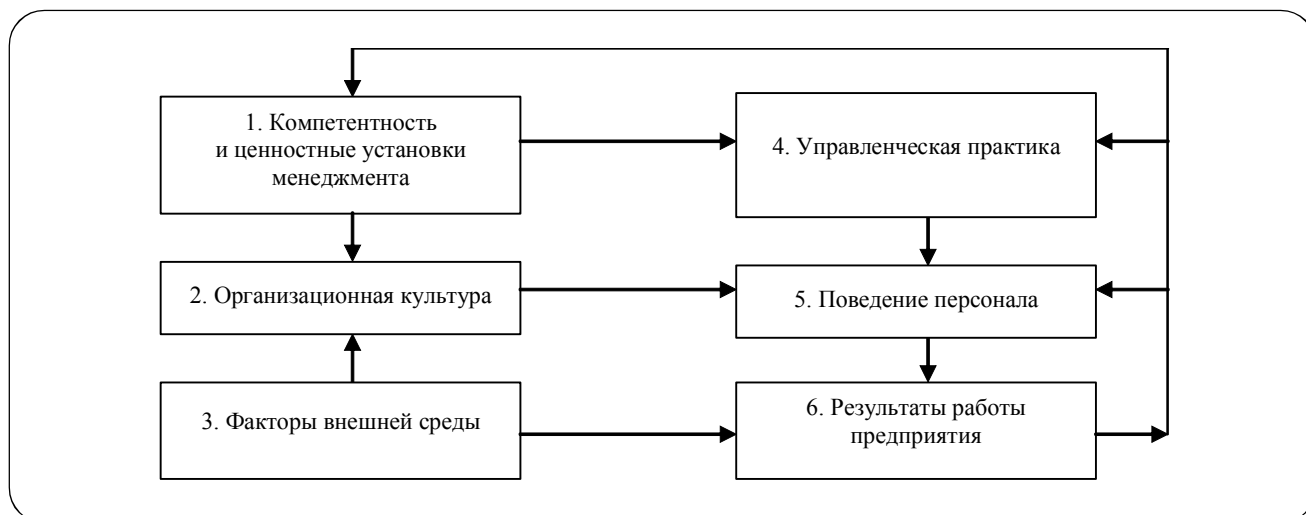
Организационная культура рассматривается нами как действенный инструмент в управлении, иницирующий усилия работников и затраты ресурсов для достижения конечного результата. Разработана и предложена процессуальная модель управления предприятием в системе предпринимательства со встроенной организационной культурой (рис. 2). Данная модель опирается на систему ценностей, культуру, мотивацию, символы и поведение, которые заложены в организационную культуру, ориентирующую работников на нововведения, производительность, результат. Мы называем данную модель процессуальной, так как она связывает усилия работников с ожиданием производственных результатов и вознаграждения в зависимости от приложенных усилий. Если работник получает удовлетворение от результатов и вознаграждения, он прикладывает еще больше усилий в повседневной работе организации. Напротив, если работник начинает снижать усилия, это свидетельствует о чувстве неудовлетворенности. Задача менеджеров высшего звена держать руку на пульсе, измеряя внутриорганизационный климат и внося корректирующие воздействия на систему мотивации, поощряя самостоятельность и предприимчивость.

Таблица 4

## Система организационных ценностей в ряде стран\*

Ценности	Индия		США		Австралия	
	баллы	ранг	баллы	ранг	баллы	ранг
Организационная эффективность	69	1	65	1	64	1
Производительность	62	2	63	2	62	2
Стабильность организации	58	3	41	6	41	5
Рост организации	47	4	47	4	29	7
Благополучие работников	44	5	34	7	45	3
Лидерство в отрасли	38	6	43	5	44	4
Максимизация прибыли	36	7	58	3	38	6
Социальное благополучие	18	8	8	8	25	6

\* Источник: England G.W., Dhingra O.P., Agarwal N.C. The Manager and the Man. – Kent, OH: Kent State University Press, 1974.



**Рис. 2. Модель управления предприятием со встроенной организационной культурой**

Компетентность и ценностные установки менеджмента (блок 1) задают основные параметры организационной культуры: миссию, стратегии, отношения с потребителями и поставщиками, акционерами, правительством и местными органами власти. Миссия как выраженное в наиболее общем виде обоснование существования предприятия и отражение общественного разделения труда задает основные параметры организационной культуры и цели деятельности.

Ценностные установки обуславливают требования к персоналу, правила внутреннего распорядка и всего другого, что формирует организационную культуру. Организационная культура (блок 2) находит свое отражение в поведении работников и их отношении к труду с учетом удовлетворенности результатами и вознаграждением на предыдущих циклах производства, предопределяя индивидуальные и коллективные усилия для достижения целей.

Национальные и страновые особенности как факторы внешней среды могут оказывать влияние на организационную культуру предприятия. Однако, по нашему мнению, высший менеджмент, задавая параметры отбора персонала, способен обеспечить приток таких кадров, которые соответствуют культурным ценностям предприятия.

Факторы внешней среды (блок 3) включают политическую, социально-экономическую, де-

мографическую, законодательную, образовательную, инфраструктурную, научно-техническую обстановку в стране пребывания предприятия.

Управленческая практика (блок 4) предопределена компетентностью и ценностными установками менеджмента. Она реализуется путем выполнения стандартных функций менеджмента, таких как планирование, организация, мотивация и контроль. Поведение персонала (блок 5) как непосредственных исполнителей менеджерских установок и носителей той или иной организационной культуры является самым главным, что предопределяет результаты работы предприятия (блок 6). На поведение персонала в сильной степени влияют мотивационные механизмы и соответствие ожиданий с полученными результатами. Удовлетворенность работников результатами и вознаграждением служит дальнейшим мотивом, увеличивающим или уменьшающим их усилия. Снижение усилий приводит к ухудшению результатов, что является сигналом для высшего руководства на корректировку организационной культуры в направлении совершенствования мотивационного механизма и системы ценностей. В итоге управление предприятием со встроенной организационной культурой через систему обратных связей адаптирует культуру организации, направляя ее на эффективность.

Практический урок, вытекающий из предложенной нами модели управления со встро-

енной организационной культурой, заключается в том, что для обеспечения результативности и достижения целей деятельности менеджмент предприятия должен в первую очередь позаботиться о создании соответствующей организационной культуры.

#### Список литературы

1. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2001. – 471 с.
2. Griffin Ricky W. Management. – Boston, 1990. – 884 p.
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента; пер. с англ. – М.: Дело, 2001. – 702 с.
4. Камерон К.С., Куинн Р.Э. Диагностика и изменение организационной культуры: пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 311 с.
5. Ньюстром Д.В., Дэвис К. Организационное поведение. – СПб.: Питер, 2005. – 347 с.
6. Хофстеде Г. Организационная культура. Управление человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2002. – 319 с.
7. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах. – 2-е изд., перераб и доп. – М.: Альфа-Пресс, 2008. – 944 с.
8. Чемяков В. Корпоративная культура компании и те, кто ее формирует // Кадровый вестник. – 2000. – № 12. – С. 42.
9. Щербина С.В. Организационная культура в западной традиции: природа, логика формирования и функции // Кадровый вестник. – 2003. – № 1. – С. 36.
10. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: учеб. пособие. – М.: ООО "Журнал "Управление персоналом", 2003. – 456 с.
11. Спивак В.А. Корпоративная культура. – СПб.: Питер, 2001. – 352 с.
12. Крылов А.Н. Корпоративная идентичность как часть корпоративной культуры: мат-лы Междунар. науч. конф. // Семиотика и имиджелогия деловых культур. – Тамбов: Изд-во ТГУ им. Г.Р. Державина, 2003. – С. 13–15.
13. Магура М.И. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений // Управление персоналом. – 2002. – № 1. – URL: <http://www.top-personal.ru/>
14. Козлов В.В. Корпоративная культура: учеб. пособие. – М.: Альфа-Пресс, 2009. – 304 с.
15. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Гардарики, 1998. – 528 с.
16. Акофф Р.Л. Планирование будущего корпорации: пер. с англ. – М.: Сирин, 2005. – 765 с.
17. Ансофф И. Стратегическое управление: пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 520 с.
18. Друкер П.Ф. Практика менеджмента. – М.: Вильямс, 2007. – 400 с.
19. Пивоваров С.Э., Максимцев И.А. Сравнительный менеджмент. – СПб.: Питер, 2008. – 480 с.

*В редакцию материал поступил 19.07.10.*

---

*Ключевые слова:* организационная культура, корпоративная культура, социальная ответственность, управление предприятием, модель управления

---