

УДК 65.012.4

## **АНАЛИЗ КОНЦЕПТУАЛЬНЫХ ПОДХОДОВ К ОСМЫСЛЕНИЮ ФЕНОМЕНА КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ**

**М.А. Измайлова**

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,  
г. Москва

Проводится обзор концептуальных подходов к пониманию сущности корпоративной культуры и ее роли в управлении деятельностью организации. Даются дефиниции корпоративной культуры, раскрывающие многогранность исследуемого феномена. Выявлены проблемные зоны в области корпоративного управления, корпоративной культуры, корпоративной стратегии, установления взаимосвязи между организационными изменениями и трансформацией корпоративной культуры. Дано представление о перспективах проведения научных исследований по широкому спектру вопросов корпоративной культуры в российских компаниях.

**Ключевые слова:** *корпоративная культура, уровни культуры, корпоративное управление, организация, менеджмент.*

В научных дискуссиях и при анализе практических ситуаций часто звучит, что корпоративная культура ответственна за всевозможные проблемы организации. Данное утверждение делает актуальным изучение концептуальных подходов к анализу феномена корпоративной культуры, необходимому для понимания поведения организаций, выявления их проблем и поиска эффективных инструментов управления деятельностью организации.

Наиболее активное развитие концепции корпоративной культуры получили, начиная с 80-х гг. XX века. Одно из самых глубоких определений корпоративной культуры в 1985 году дано Эдгаром Шейном. Оно гласит, что корпоративная культура представляет собой «систему коллективных базовых представлений, приобретаемых группой при разрешении проблем адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, которые доказали свою эффективность и поэтому рассматриваются как ценность и передаются новым членам группы в качестве правильной системы восприятия, мышления и чувствования в отношении названных проблем» [4, с. 10].

В организации может существовать культура, состоящая из двух или более субкультур, у каждой из которых своя культурная идентичность, свои ценности, убеждения и нормы, которыми они руководствуются в своей деятельности; у каждой свои ритуалы и церемонии, свои легенды о жизни организации и свои системы интерпретации, влияющие на понимание организационных символов. Субкультуры часто конфликтуют друг с другом. Культурное сознание индивидов не идентично. Причинами тому являются индивидуальные различия, возникающие вследствие разных семейных, образовательных и микросоциальных контекстов, вариаций внутри культуры. Из этого следует, что в любой культуре, даже в субкультурной группе, существуют различия [1].

В настоящее время много споров ведется по поводу сущности корпоративной культуры. Одна из причин расхождения во мнениях по поводу значения и ценности корпоративной культуры связана с тем, что это понятие изучают специалисты разных областей знания. Так, в 1980-х значительная часть работ была написана исследователями бизнеса и менеджмента, цели и основные положения этих работ существенно отличались от работ, написанных с антропологических и социологических позиций.

Центральным вопросом научных дискуссий остается степень и способы влияния корпоративной культуры на деятельность организации. Одними из первых о положительном воздействии культуры на деятельность организации заявили Дил и Кеннеди. В своих работах они утверждали, что сильные культуры характерны для организаций, демонстрирующих свое соответствие внешней среде, имеющих систему принятых общих ценностей, разработанные и реализуемые поведенческие ритуалы и четко проявляющиеся культурные взаимосвязи. Вдохновленные силой и сплоченностью японской организационной и национальной культуры Дил и Кеннеди [5] советовали для создания сильных культур вернуться к идеям первых американских лидеров бизнеса. Они говорили, что такие культуры создавали систему неформальных правил, задающих работникам эталонные образцы поведения и позволяющих лучше понимать свою трудовую деятельность, т.е. прямым образом воздействовала на мотивацию работников.

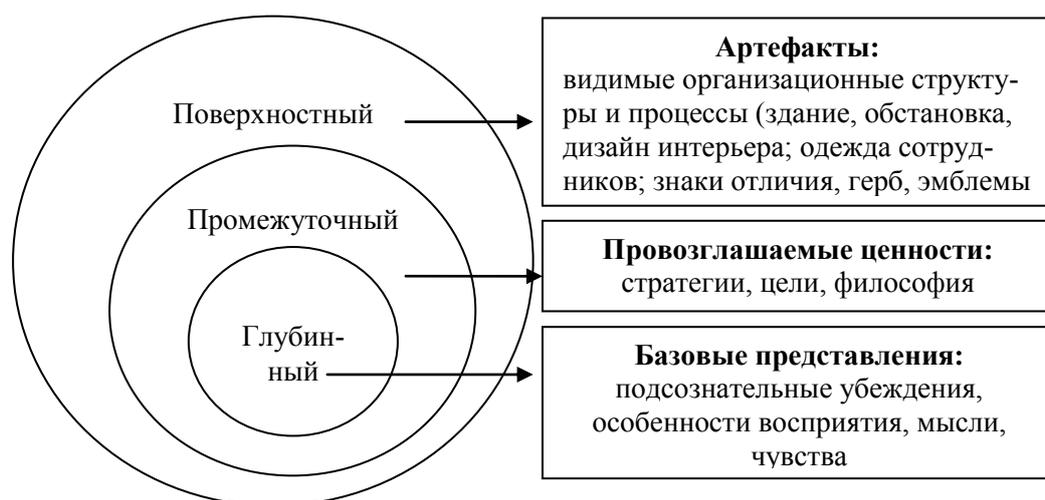


Рис. 1. Уровни культуры по Э. Шейну

Свою концепцию культуры предложил Шейн [4], считавший, что культура делится на три уровня (рис. 1<sup>1</sup>).

– глубинный – совокупность убеждений людей, влияющих на восприятие мира организаций с точки зрения здравого смысла. Это предположения о характере делового окружения, о человеческой природе в целом и об отношениях на работе;

<sup>1</sup>Источник: составлено автором

– промежуточный – культурные ценности, обусловленные фундаментальными и принимаемыми как должное предположениями и убеждениями глубинного уровня;

– поверхностный – поведение и культурные артефакты, такие как особенности проектирования зданий и технологии.

Эта модель не лишена привлекательности, но она представляет собой статичный взгляд на культуру.

Большой вклад в формирование понимания корпоративной культуры внесли работы Чарльза Хенди [6], отражающие «структурный» взгляд на культуру как способ структуризации ролей в организации.

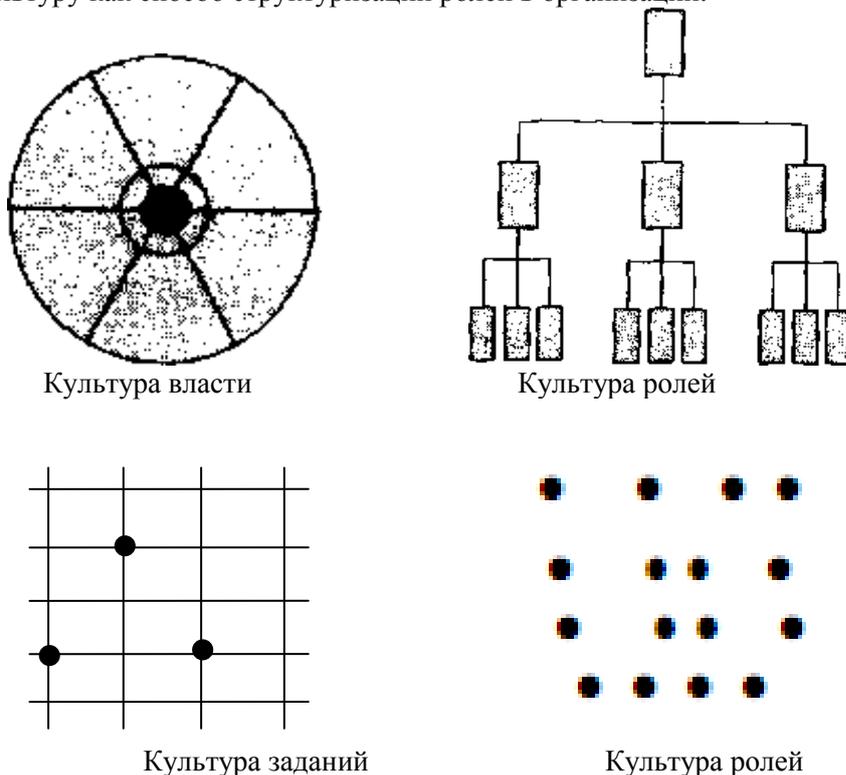


Рис. 2. Типы культур [1, с. 358]

Основываясь на очевидности связи между структурой и культурой, Хенди выделяет четыре типа культуры организации (рис. 2), а также факторы, влияющие на тип культуры в организации: размер организации, местоположение власти, типы и уровни технологий и характеристики бизнес-среды.

Культура власти встречается в небольших предпринимательских организациях, полагается на центральную власть, неформальные коммуникации и доверие. Единство целей отрицает потребность в бюрократии, ожидает от центральной власти компетентность, гибкость и динамизм, предъявляет высокие требования к работникам. Культура полагается на неформальные коммуникации, разделение сотрудниками взглядов и норм центральной власти обеспечивает ее доверие к ним.

Культура ролей характеризуется высоким уровнем бюрократии и формализма. Небольшая группа старших менеджеров регулирует координацию между специализированными и функциональными областями. Нормой являются правила, процедуры и должностные инструкции. Считается, что работа рационально распределена среди персонала, обеспечивает работникам надежность и стабильность существования. Жизнь организации практически лишена индивидуальности.

Культура заданий встречается в матричных организациях, где власть находится на пересечении обязанностей, и сфокусирована на проектах. Наиболее типичными характеристиками являются: наделение работников многочисленными обязанностями; относительная автономность работы; знания и опыт вступают как факторы влияния, исключая при этом авторитет рангов; индивидуальный контроль и командная работа снижают потребность во власти; высокая скорость принятия оперативных решений делает организацию гибкой и способной быстро реагировать на рыночные изменения.

Культура личности основана на признании индивидуума ключевой фигурой. Возможной формой существования данной культуры является объединение индивидуумов на профессиональной основе для извлечения взаимной выгоды. Главными характеристиками являются: общность интересов; доминирование индивидуальных целей над организационными; отсутствие формального контроля; преобладание неформальных коммуникационных связей; основой для влияния выступают знания; взаимное уважение как принцип поведения; практическое отсутствие формальной структуры.

Анализ «структурного» подхода Хенди показал, что в его основу положена жесткая детерминация организационной культуры структурными факторами. По мнению Брукса [1], более широкий контекст интерпретации данного исследования позволил выявить ряд моментов, указывающих на поверхностный взгляд на культуру как на сложную, всеобъемлющую и символическую категорию. В действительности, исследование Хенди не в полной мере учитывает разные понимания феномена «организация», вследствие чего различие между структурой и культурой представлены в работах ученого неубедительно. Идеи Хенди вписываются в детерминистическую модель формирования культуры организации, допускающую: 1) изменение культуры вследствие структурных трансформаций; 2) возможность управления культурой как организационной переменной с вероятностью получения позитивных результатов.

Схожая модель, разработанная Майлзом и Сноу [8], предполагает, что существуют разные виды организаций по типу стратегий. Культура, структура и другие особенности и человеческие качества организации способствуют ограниченному восприятию менеджерами своего мира. Майлз и Сноу заявляют о наличии консервативных организаций, функционирование которых происходит в соответствии со стратегией с низкой степенью риска и на основе хорошо проверенных решений. Антиподом данным организациям-«защитникам» являются организации-«разведчики», реализующие новаторский подход к организации своей деятельности. Вполне очевидна ограниченность данной модели, она представляет собой упрощенную классификацию сложного детерминированного человеческим фактором организационного феномена и исключает из фокуса своего внимания потенциальную уникальность культуры.

Пытаясь проиллюстрировать сложности стратегического менеджмента в культурном контексте, Джонсон и Скоулз [7] заявляют, что организационная система взглядов, «способ видеть», включена в культурную паутину, сочетающую в себе как «жесткие» структурные и системные характеристики организаций, так и «мягкие» символические черты (рис. 3). Таким образом культурная паутинa пытается интегрировать в себе разные концептуальные подходы к пониманию корпоративной культуры.



Р и с . 3. Культурная паутинa [1, с. 360]

Модель культурной паутинy дает понимание, что существенная трансформация организационной системы взглядов возможна на основе учета ряда «жестких» и «мягких» вспомогательных механизмов. Кроме того, акцентирует внимание на потенциальной роли ритуалов, символов, историй об организации в создании и поддержании ее культуры.

### **Список литературы**

1. Брукс Я. Организационное поведение: индивидуумы, группы и организация. М.: Дело и Сервис, 2008. 464с.
2. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки = In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies. М.: «Альпина Паблишер», 2011. 528 с.
3. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. М.: ООО «Журнал "Управление персоналом"», 2003. 128с.
4. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб: Питер, 2002. 336с.
5. Deal T. and Kennedy A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Reading, MA: Addison Wesley, 1982.
6. Handy C. Understanding Organizations. Harmondsworth: Penguin Books, 1989.
7. Johnson G. and Scholes R. Exploring Corporate Strategy: Text and Cases. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2008. 622 p.
8. Miles R.E. and Snow C.C. Organizational Strategy, Structure and Process. New York: McGraw-Hill, 1978.

## **ANALYSIS OF CONCEPTUAL APPROACH TO UNDERSTANDING CORPORATE CULTURE PHENOMENON**

**M.A. Izmailova**

Financial University under the Government of Russian Federation, Moscow

The article reviews the conceptual approaches to understanding the essence of corporate culture and its role in the management of the organization's activities. The author gives the definition of corporate culture, revealing the diversity of the studied phenomenon. The main focus during the scientific analysis is on the work of foreign scientists, and understanding of the corporate culture, its meaning and value to the organization, extent and methods of influence on a strong corporate culture of the organization. Theoretical methods using in the specialized literature review process reveal a problem in the area of corporate governance, in particular relating to the formation and development of corporate culture, compliance with the chosen corporate strategy unique culture of the organization, establishing the relationship between organizational change and corporate culture transformation. A critical evaluation of the available scientific base for the corporate culture allows you to understand the problems of accumulated domestic experience in corporate governance and gives an idea of the prospects for research on a wide range of corporate culture issues in Russian companies.

**Keywords:** *corporate culture, levels of culture, corporate governance, organization and management.*

*Об авторах:*

ИЗМАЙЛОВА Марина Алексеевна – д.э.н., доцент, профессор кафедры «Корпоративное управление», Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, 125993, г. Москва, Ленинградский проспект, 49е-mail: [m.a.izmailova@mail.ru](mailto:m.a.izmailova@mail.ru).

*About the authors:*

ISMAJLOWA Marina Alekseevna – doctor of Economics, Professor, Chair of corporate management, Federal State-Funded Educational Institution of Higher Education Financial University under the Government of the Russian Federation, 125993, Moscow, Leningradskiy Prospect, 49, e-mail: [m.a.izmailova@mail.ru](mailto:m.a.izmailova@mail.ru).

### **References**

1. Brukc Ja. Organizazionnoe powedenie: indiwiduomy, grupy i organizazija. M.: Delo i Cerwic, 2008. 464с.
2. Pitere T., Uoterman R. W poickach cowerschenctwa. Uroki camych ucpeschnych kompanij Ameriki = In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies. M.: «Al'pina Pablischer», 2011. 528 с.
3. Colomanidina T.O. Organizazionnaja kul'tura kompanii. M.: OOO «Zhurnal "Uprawlenie perconalom"», 2003. 128с.
4. Schejn Je. Organizazionnaja kul'tura i liderctwo. SPb: Piter, 2002. 336с.
5. Deal T. and Kennedy A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Reading, MA: Addison Wesley, 1982.
6. Handy C. Understanding Organizations. Harmondsworth: Penguin Books, 1989.
7. Johnson G. and Scholes R. Exploring Corporate Strategy: Text and Cases. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2008. 622 p.
8. Miles R.E. and Snow C.C. Organizational Strategy, Structure and Process. New York: McGraw-Hill, 1978.