

**О.Ю. Исопескуль**

Государственный университет – Высшая школа экономики  
Пермский филиал

## **К ВОПРОСУ ОБ ОПРЕДЕЛЕНИИ КАТЕГОРИИ «КУЛЬТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ»**

Категория «организационная культура» в современной менеджериальной теории и практике отличается полисемантической определенностью. Развитие данной дефиниции свидетельствует об эволюции анализируемой категории от статичности к динамичности, отражая высокий уровень восприимчивости внешних воздействий, несмотря на то, что большинство определений организационной культуры ориентировано на внутреннюю среду предприятия.

*Организационная культура, корпоративная культура, культура предприятия.*

В настоящее время в научном поле исследования культуры предприятия (организации) насчитывается от 160 до 250 определений [14, 22]. Однако наш анализ показал, что частных определений данного явления значительно больше, поскольку в любом исследовании, как в крупном, так и незначительном, авторы, прежде всего, предлагают свое видение данного феномена. Как правило, они не отличаются теоретической новизной, а лишь интерпретируют конструкты Э. Шейна, Д. Элдриджа, А. Кромби, Х. Шварца, С. Дэвиса и других исследователей.

По мнению М. Тевене, полисемантическая определенность культуры предприятия связано с тремя основными причинами.

Во-первых, при рассмотрении антропологических аспектов культуры и аспектов, связанных с менеджментом, приходится обращаться к различным теоретическим основам.

Во-вторых, исследователи подходят к культуре, основываясь на собственных теоретических предпочтениях.

В-третьих, данные теории развиваются в зависимости от «рынка (потребителя)»: менеджеров, наемных работников или акционеров, которых интересуют различные аспекты культуры [13, с. 37].

Э. Шейн отмечает, что «... слово *культура* имеет множество значений и сопутствующих смыслов. Когда мы прилагаем это понятие к группам и организациям, мы практически всегда испытываем определенные концептуальные и семантические затруднения, поскольку понятие группы и организации также с трудом поддается однозначному определению» [15, с. 28].

Дж. Отт утверждает, что из-за противоречивой сущности культуре предприятия вообще не может быть дано четкого определения [26, с. 34].

Существующие к настоящему времени определения культуры предприятия можно классифицировать по различным критериям. В 1983 году Л. Смирнич, систематизировав существующие в литературе определения, выделила три подхода, согласно которым культуру предприятия можно рассматривать как:

- независимую внешнюю составляющую, внесенную в организацию извне;
- внутреннюю составляющую организации;
- суть организации [6].

Согласно первому подходу, культура представляет собой совокупность представлений и ценностей, которые формируют в человеке общество (общественная деятельность, социальные взаимодействия в семье, группе, с друзьями, коллегами и т.п.). Таким образом, организация выступает лишь контекстом, в котором проявляются уже сформированные представления ее сотрудников. Предприятие наделено в рамках такого подхода пассивной ролью: оно способно подвергаться влиянию национальной культуры, носителями которой являются его сотрудники.

Второй подход акцентирует роль самих организаций в создании своих культур. Представители данного направления (М. Лоуис, С. Сиел и Дж. Мартин, М. Пауэрс и др.) считают, что руководство предприятия посредством норм, правил, целей, структуры создает определенную среду, в которой проявляются уникальные, присущие лишь данной организации ритуалы, легенды, традиции и церемонии.

Третий подход трактует культуру как суть организации. Культура, таким образом, не есть нечто, что организация имеет в качестве внешнего, либо внутреннего элемента, а нечто, чем организация является (М. Тевене).

Следует отметить, что история развития данной дефиниции свидетельствует об эволюции анализируемой категории от статичности к динамичности. Один из первых подходов к определению культуры предприятия был предложен в 1979 г. А. Петтигрю, который представлял культуру в качестве набора верований, ценностей и допущений, разделяемых членами организации. Этими ценностями руководствуются сотрудники в процессе принятия решений и регулировании своего организационного поведения. В последующем аналогичные по своей концептуальной сути определения культуры предлагали многочисленные исследователи данного феномена, в том числе Э. Шейн (1985), Х. Шварц и С. Дэвис, Г. Морган, А. Наумов и О. Виханский. Описывая культуру предприятия как набор некоторых абстрактных характеристик, исследователи в данном случае фокусировались исключительно на ее

статических свойствах и параметрах. Иными словами, в рамках данного подхода культура предприятия воспринималась как данность: она существует, и сотрудники ее разделяют, принимая установленные правила игры.

Несколько позже культура предприятия стала рассматриваться как комплекс базовых предположений, разработанных группой для того, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции, функционирующий достаточно долго, чтобы подтвердить свою состоятельность, и передаваемый новым членам организации как единственно правильный. Акцент на процессах внешней адаптации и внутренней интеграции сам по себе подразумевает некоторые изменения и динамичность. Другими словами, культура видоизменяется с течением времени одновременно как с внешней, так и с внутренней средой организации. Подобное определение было предложено Э. Шейном в 1992 году.

Более поздний подход к культуре предприятия ориентируется на понимание ее как совокупности индивидуальных выборов, аккумулированных большим числом членов организации на протяжении длительного времени. На наш взгляд, данный подход характеризует культуру как эволюционный процесс, в рамках которого члены организации учатся, приобретают новые знания и навыки, совершая повторяющиеся выборы. Данный процесс состоит из сменяющих друг друга этапов, один из которых характеризуется стабильностью и равновесием, другой – изменениями, порой достаточно радикальными. Таким образом, в периоды стабильности, предприятие повторяет уже «выученные» выборы, доказавшие свою эффективность. Переходя в стадию нестабильности, члены организации по отдельности и все предприятие в целом вынуждены совершать новые для них выборы, заранее не имея возможность оценить степень эффективности той или иной альтернативы. Совершая ошибки, предприятие со временем приходит к наиболее эффективному выбору, который становится «выученным» и трансформируется в формат рутин. Таким образом, культура меняется каждый раз, когда сотрудники совершают выбор. Отдельные выборы провоцируют незначительные изменения, невидимые для стороннего наблюдателя, но аккумулятивное этих выборов приводит к значительным изменениям культуры.

Современный подход к пониманию культуры предприятия характеризуется значительным охватом. В данном случае культура рассматривается как совокупность взаимодействий индивидов, представляющих значительную часть персонала организации и характеризующихся различными предпочтениями и ранее совершенными выборами, которые оказывают существенное влияние друг на друга в краткосрочном и долгосрочном периодах. Ценности, верования, допущения являющиеся лишь частью культуры, базируются на сознательном выборе. Культура же, согласно данному подходу, включает

в себя в том числе и неосознаваемые аспекты человеческой деятельности. Более того, даже все психические процессы (сознательные и неосознаваемые) не являются собой культуру, которая предполагает субстанциональную форму и внешний вид. Иными словами, составляющее культуру охватывает столь многое, сколь многое охватывает человек, поскольку именно люди генерируют культуру и являются ее носителями. Кроме того, определяя культуру предприятия через призму образцов поведения членов организации, содержание дефиниции сосредоточивается на том, что люди в действительности делают, а не на том, что они должны делать. Данный подход, на наш взгляд, воплощает в себе динамичность и ежемоментность изменений культуры: сотрудники находятся в постоянном взаимодействии друг с другом в рамках организации, часть этих взаимодействий имеет, как и в случае с выборами, незначительное влияние на изменение культуры, однако, аккумулируясь, они также могут составить критическую массу, способную продуцировать заметные изменения.

Следует отметить, что два последних подхода, характеризующихся наибольшей степенью динамизма, были сформулированы в 2008 году профессором Jay Y. Wu [32]. Данный факт может служить косвенным свидетельством совпадения шкалы динамизма с временной шкалой. Чем динамичнее становилась внешняя среда, тем более динамичным становилось восприятие культуры.

Если же подойти к данному явлению не с позиции динамизма, а с позиции фиксации его сущностных характеристик, имеет смысл классифицировать определения культуры предприятия в соответствии с двумя группами критериев:

- ориентация на внешнюю или внутреннюю среду компании;
- приоритетная ориентация на поддержание отношений в коллективе / приоритетная ориентация на осуществление профессиональной деятельности.

Континуум первого критерия простирается от исключительной ориентации на внутреннюю среду организации до приоритетного внимания процессам адаптации и конкурентоспособности предприятия во внешней среде.

Континуум второго критерия предусматривает как акцентированное внимание исследователей исключительно к поддержанию эмоционально благоприятной и стабильной атмосферы в трудовом коллективе, так и приоритетную ориентацию на качество реализации сотрудниками своих профессиональных функций.

Исходя из данных критериев, мы сгруппировали определения культуры предприятия в четыре квадранта (рисунок).



Рис. Классификация определений культуры предприятия

Как видно из рисунка, значительная часть определений сконцентрирована в верхнем левом квадранте и ориентирована на внутреннюю среду предприятия и, прежде всего, на регулирование взаимоотношений внутри трудового коллектива. Как правило, в данных определениях культуру рассматривают через нормы, ценности и убеждения. Например, Х. Шварц и С. Дэвис считают, что «культура организации представляет собой комплекс убеждений и ожиданий, разделяемых ее членами. Эти убеждения и ожидания формируют нормы, которые в значительной степени определяют поведение отдельных личностей и групп» [29, с. 33].

О. Виханский и А. Наумов дают следующее определение культуре: «это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами предприятия и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий» [2, с. 421].

Подобным образом, с акцентом на нормы, ценности и убеждения рассматривают культуру В. Сате [28, с. 10], Р. Килман и М. Сакстон [21, с. 89], Э. Браун [16, с. 8], Б. Карлофф [4, с. 229], Д. Мацумото [6, с. 364], Дж. Ньюстром и К. Дэвис [7, с. 98], В.В. Козлов и А.А. Козлова [5, с. 17], А. Уильямс, П. Добсон и М. Уотерс [31, с. 18].

У. Оучи характеризует культуру предприятия как «символы, церемонии и мифы, которые сообщают членам организации важные представления о ценностях и убеждениях» [27, с. 45]. На тех же ключевых категориях основано определение С. Мишона и П. Штерна [24, с. 67].

Л. Смирнич характеризует культуру предприятия как «...приобретенные смысловые системы, передаваемые посредством естественного языка и других символических средств, которые выполняют репрезентативные, директивные и аффективные функции и способны создавать культурное пространство и особое ощущение реальности» [30, с. 339–358].

Следует отметить, что определения, представленные в первом квадранте, отражают, на наш взгляд, содержание культуры с точки зрения коллектива и отдельного работника. Ограниченность данных формулировок проявляется, прежде всего, в том, что, определяя содержательные характеристики этого явления, авторы не затрагивают его функциональную составляющую и не отвечают на вопрос: для чего предприятию необходимо транслировать свои ценности, формировать нормы и правила?

Данное ограничение частично преодолено авторами, чьи определения представлены в верхнем правом квадранте. Т.О. Соломанидина пишет: «Организационная культура – социально-экономическое и духовное пространство, являющееся частью социального пространства общества, расположенного внутри компании, в рамках которого взаимодействие работников осуществляется на основе общих идей, представлений и ценностей, определяющих особенности их трудовой жизнедеятельности и обуславливающих своеобразие философии, идеологии и практики управления данной компанией» [11, с. 14].

Влияние культуры предприятия на качество трудовой деятельности персонала также учли в своем определении А. Фурнхам и Б. Гунтер, которые считают, что «культура – это разделяемые всеми верования, установки и ценности, которые существуют в организации. Иными словами, культура – это то, как мы здесь работаем» [19, с. 23]. Подобным же образом сформулировали свое видение культуры Б. Дэвис и С. Филп [17, с. 22].

А. Мак-Лин и Ж. Маршалл рассматривают культуру как «совокупность традиций, ценностей, установок, убеждений и отношений, которые создают всеобъемлющий контекст для всего, что мы думаем, выполняя работу в организации» [23, с. 25].

Г. Латфуллин и О. Громова характеризуют культуру предприятия как «процесс постановки и ведения дел, способ их реализации» [3, с. 26].

Как нам представляется, рассмотренные определения культуры предприятия, находящиеся во втором квадранте матрицы, уже затрагивают очень важную составляющую в сущности культуры, а именно, то, что она должна

обеспечивать, прежде всего, качественное выполнение сотрудниками своих трудовых обязанностей и способствовать достижению поставленных организационных целей.

Однако и эти определения трудно охарактеризовать как полные, поскольку в них отсутствует указание на конечное предназначение культуры предприятия – а именно, на ее способность обеспечивать конкурентоспособность компании (или достижение других организационных целей, которые ставит перед собой предприятие).

Определения, представленные в правом нижнем квадранте матрицы (рис.), увязывают внимание менеджмента к реализации персоналом своих трудовых функций и положению предприятия во внешней среде. Так, В. Погребняк считает, что культура предприятия – это особая сфера организационной реальности, которая объединяет совокупности взаимосвязанных организационных явлений и процессов, в недрах которых благодаря целенаправленным действиям персонала, осуществляемым сразу в трех обособленных культурных пространствах: производственном, экономическом и социальном, происходит преобразование ресурсов в конечные продукты деятельности системы в целом [9, с. 59].

К. Голд пишет: «Корпоративная культура – это уникальные характеристики воспринимаемых особенностей организации, того, что отличает ее от всех других в отрасли» [20, с. 568–575].

Ориентация на внешнюю среду, но без учета влияния культуры на производительность труда сотрудников прослеживается в определениях, представленных в четвертом квадранте матрицы. Так, В. Спивак считает, что «культура предприятия – очень сложное, многослойное, динамичное явление, включающее и материальное, и духовное в поведении организации по отношению к субъектам внешней среды и к собственным сотрудникам» [12, с. 13]. Л. Элдридж и А. Кромби следующим образом сформулировали определение культуры: «Под культурой организации следует понимать уникальную совокупность норм, ценностей, убеждений и образцов поведения, которые определяют способы объединения групп и отдельных личностей в организацию для достижения поставленных перед ней целей» [18, с. 89].

Г. Морган рассматривает культуру предприятия в метафорическом смысле как «...один из способов осуществления организационной деятельности посредством использования языка, фольклора, традиций и других средств передачи основных ценностей, убеждений, идеологии, которые направляют деятельность предприятия в нужное русло» [25, с. 135]. Как видно из рисунка, в межквадрантном пространстве находятся представления о культуре предприятия Т. Базарова, А.А. Радугина и Д. Олдхэма.

Т. Базаров рассматривает данный организационный феномен как «сложный комплекс предположений бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации, и задающий общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации. Проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Регламентирует и дает возможность прогнозировать поведение человека в критических ситуациях» [1, с. 12]. В данном определении, на наш взгляд, имплицитно содержится акцент на регулирование поведения сотрудника как в эмоциональном аспекте (отношения в коллективе), так и в плане реализации своих профессиональных функций. А. Радугин, не акцентируя своего внимания на влиянии культуры предприятия на отдельного сотрудника, указывает, что культура «...это специфическая, характерная для данной организации система связей, взаимодействий и отношений, осуществляющихся в рамках конкретной предпринимательской деятельности, способа постановки и ведения дела» [10, с. 86].

С точки зрения Д. Олдхэма, для того, «чтобы понять, что такое культура организации, необходимо рассмотреть методы выполнения работы и то, как обращаются с людьми в этой организации» [8, с. 19].

Особое место в матрице определений культуры предприятия занимает дефиниция, предложенная Э. Шейном. На наш взгляд, несмотря на объемность данного определения, оно содержит в себе все важные характеристики анализируемого организационного феномена. В своей фундаментальной работе «Организационная культура и лидерство» Э. Шейн так определяет организационную культуру: «Культура – это паттерн коллективных базовых правил, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем» [15, с. 31–32].

Определение культуры, сформулированное Э. Шейном, рассматривает культуру с позиций динамики, адаптации, а также внутренней и внешней интеграции. Однако и это достаточно полное определение все же нуждается, на наш взгляд, в дополнении, связанном с обозначением функции культуры как фактора достижения высоких показателей эффективности деятельности предприятия. Исходя из этого, мы предлагаем следующие определения данного конструкта.

***Культура предприятия – это органичное сочетание явных и неявных, разделяемых ключевыми сотрудниками убеждений, ценностей и норм поведения, которые определяют вектор и качественные характери-***

***стики организационного поведения сотрудников, способствующего формированию конкурентной позиции предприятия во внешней среде.***

В предложенном нами определении необходимо выделить три важных составляющих:

– «...*органичное сочетание явных и неявных...*». В данном случае мы обращаем особое внимание не на механическое соединение элементов культуры, а на их органичное сочетание, которое дает такое изображение реальности, которое в оптимальном соотношении частей (индивидуальном для каждой компании) представляет собой некое гармоничное явление (картину).

– «...*разделяемых ключевыми сотрудниками...*». Уделяя в определении культуры предприятия особое внимание персоналу компании, мы утверждаем, что если культура не разделяется ключевыми сотрудниками организации, т.е. теми, кто осуществляет доминирующий вид деятельности, то она не жизнеспособна.

– «...*вектор и качественные характеристики организационного поведения сотрудников, способствующего формированию конкурентной позиции предприятия во внешней среде...*». Акцент на данную функциональную составляющую, на наш взгляд, чрезвычайно важен, поскольку не ценности сами по себе, не нормы и правила и даже не вектор и качество организационного поведения сотрудников важны для предприятия. Они значимы как инструменты для достижения адекватного положения предприятия в конкурентной среде.

В итоге следует отметить, что множественность исследований данного организационного феномена, которая наблюдается в современном научно-практическом поле, не только не формирует унифицированного содержательного подхода к культуре предприятия, но и создает условия для дальнейшего расширения спектра определений, обусловленного спецификой конкретных исследовательских задач. В связи с этим, культура предприятия нуждается в дальнейшем глубоком исследовании при условии преодоления междисциплинарных границ и методологических ограничений.

### **Библиографический список**

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. – 5-е изд. – М.: Академия, 2007. – С. 12.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – М.: МГУ, 1995. – С. 421; Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Экономистъ, 2005. – С. 532.
3. Громова О.Н., Латфуллин Г.Р. Организационное поведение. – СПб.: Питер, 2008. – С. 26.
4. Карлофф Б. Деловая стратегия: пер. с англ. – М.: Экономика, 1998. – С. 229.

5. Козлов В.В., Козлова А.А. Корпоративная культура: «костюм» успешного бизнеса // Управление персоналом. – 2000. – № 11. – С. 17.
6. Мацумото Д. Психология и культура. – СПб.: Прайм-Еврознак, 2002. – С. 364.
7. Ньюстром Дж., Дэвис К.В. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте. – СПб.: Питер, 2000. – С. 98.
8. Олдхэм Д. Культура организации. – М.: Инфра-М, 1991. – С. 19.
9. Погребняк В.А. Культура организации как объект регулярного управления // Вопросы управления предприятием. – 2005. – №1(13). – С. 59.
10. Радугин А.А., Радугин К.А. Введение в менеджмент: социология организаций и управления / Высшая школа предпринимателей. – Воронеж, 1995. – С. 86.
11. Соломанидина Т.О. Организационная культура как социально-экономическое пространство управления человеческими ресурсами: дисс. ... д-ра экон. наук. – М., 2003. – С. 14.
12. Спивак В.А. Корпоративная культура. – СПб.: Питер, 2001. – С.13.
13. Тевене М. Культура предприятия/ пер.с франц. под ред. В.А. Спивака. – 3-е изд. – СПб.: Издательский Дом «Нева», 2003. – 128 с.
14. Федорова А.А. Корпоративная культура в системе управления организацией: дисс. ... канд. экон. наук. – М., 2005. – С. 36.
15. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2002. – С. 28.
16. Brown R. Organizational Culture. – London: Pitman Publishing, 1995. – P. 8.
17. Davies B., Philp, Warr P. CCQ Manual and User's Guide. Thames Dutton, Surrey, UK: Saville and Holdsworth, 1993. – P. 22.
18. Eldridge J., Crombie A. A sociology of organization. – London: Allen &Unwin, 1974. – P. 89.
19. Furnham A., Gunter B. Corporate Assessment. – London: Routledge, 1993. – P.23.
20. Gold K. Managing for Success: A Comparison of the Private and Public Sectors // Public Administration Review, 1982. Nov. – Dec. – P. 568–575.
21. Kilmann R.H., Saxton MJ. Issues in Understanding and Changing Culture // California Management Review. – 1986. – Winter. – P. 89.
22. Kroeber A.L., Kluckholm C.K. Culture: a critical review of concepts and definitions // Peabody Museum of Archeology and Etnology Papers, №47. – Cambridge, MA, Harvard University, 1952.
23. McLean A., Marshall J. Intervening in cultures, working paper. – University of Bath, 1993. – P. 25.

24. Michon C., Stern P. La dynamisation sociale. – P.: Organisation, 1985. – P. 67.
25. Morgan G. Images of Organization. – Beverly Hills, Calif.: Sage, 1986. – P. 135.
26. Ott J.S. The Organizational Culture Perspective. Belmont, California: Dorsey Press, 1989. – P. 34.
27. Ouchi, W.G. Theory «Z»: How American business can meet the Japanese challenge. – Reading, MA: Addison-Wesley, 1981. – P. 45.
28. Sathe V. Culture and Related Corporate Realities. – Richard D. Irvin, Inc., 1985. – P. 10.
29. Schwartz H., Davis S. Matching Corporate Culture and Business Strategy // Organizational Dynamics. – 1981. – Summer. – P. 33.
30. Smircich L. Concepts of Culture and Organizational Analysis // Administrative Science Quarterly. – 1983. – № 28.
31. Williams A., Dobson P., Walters M. Changing Culture: New Organizational Approaches. – London: Institute of Personnel Management, 1993. – P. 18.
32. Wu Jay Y. A general behavior model and new definitions of organizational cultures // Journal of Socio-Economics. – 2008. – Vol. 37. – Issue 6.

Получено 28.01.2010