

УДК 330.16

## ИНТЕГРАТИВНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КАК КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ: КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ<sup>1</sup>

**Е. В. Малышева**

*В статье обоснована необходимость выработки нового конкурентного преимущества компаний, работающих в реалиях международного бизнеса. В качестве такового автор выдвигает интегративную организационную культуру, рассматривает ее сущность и основные подходы к ее изучению, а также проводит сравнительный анализ с универсальной организационной культурой, присущей современным компаниям, и выделяет основные преимущества интегративной организационной культуры.*

**Ключевые слова:** организационная культура, мотивация, конкурентное преимущество, международный бизнес, интегративная организационная культура

Новая реальность международного бизнеса такова, что обладание ограниченными природными ресурсами, закрытой информацией и/или новейшими техниками и технологиями больше не дает компаниям, работающим в условиях глобального рынка, желаемого исключительного конкурентного преимущества. В условиях, когда скорость распространения информации может исчисляться минутами и даже секундами, а инновации могут потерять свою новизну еще до запуска на рынок, на первый план выходит личность работника компании.

По нашему мнению, одним из нематериальных, но действенных способов повышения производительности труда работника и раскрытия его творческого потенциала является организационная культура. Стоит отметить, что понятие организационной культуры не является новшеством, ее изучение началось еще в начале XX века. В 30–40-е годы XX века американский ученый еврейского происхождения Г. Саймон в своих исследованиях использовал близкий по значению термин «организационная мораль». С тех пор было проведено множество теоретических и практических исследований, фокусировавшихся на изучении влияния организационной культуры на мотивацию труда, выявлении причин возникновения различных культур и субкультур внутри компании, также были разработаны различные модели организационной культуры, ее основные типы и способы управления ею, был изучен процесс выработки системы ценностей работниками в результате совместной деятель-

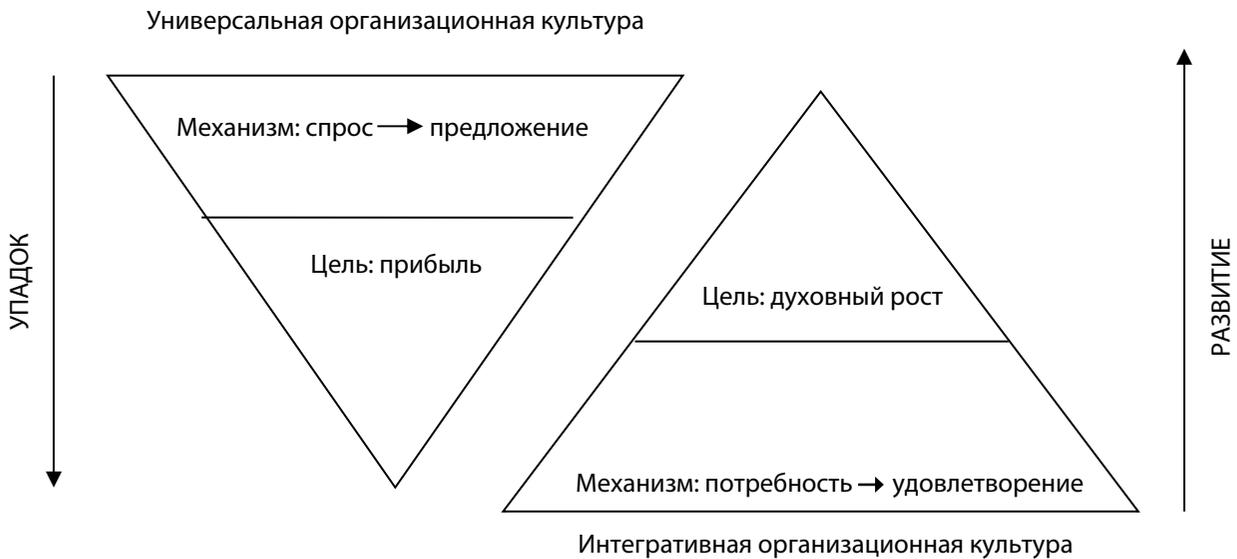
ности в организации. Организационная культура рассматривалась как связующий элемент между установками и моделями поведения, принятыми в организации, и работниками, как психологический актив организации, который может быть использован для прогнозирования финансовых результатов деятельности фирмы через пять лет. Кроме того, существует большое количество кросс-культурных исследований организационной культуры, которые были во многом спровоцированы национальными проблемами, возникающими у ТНК и МНК в их зарубежных филиалах [13, с. 28; 14, с. 8–9; 15, с. 236; 16; 17, с. 125; 18, с. 501; 19; 21, с. 148].

На основании проведенного анализа вышеупомянутых исследований автор делает вывод, что современным компаниям, работающим в условиях глобального рынка, присуща универсальная организационная культура, к основным характеристикам которой автор относит следующие:

1. Универсализация методов, техник и технологий разработки и внедрения организационной культуры компании — глобализация — привела к расширению географического охвата международного бизнеса, появлению большого количества зарубежных филиалов МНК и ТНК и, как следствие, открытию национальных границ государств и активному процессу обмена опытом, что в итоге привело к максимальной схожести организационных культур различных фирм и универсализации подхода к построению организационной культуры компании [1, с. 55; 12, с. 218].

2. Универсализация личности работника — универсализация организационной культуры включает в себя и универсализацию основного ее субъекта — работника компании: из специалиста, работающего в определенной сфере

<sup>1</sup> Статья подготовлена в рамках проекта фундаментальных исследований УрО РАН № 15–14–7–5 «Региональная экономика институтов инновационного развития».



**Рис. 1.** Сравнение универсальной организационной культуры и интегративной организационной культуры

экономики, работник становится универсальным менеджером. Важно отметить, что специализация на какой-то одной сфере экономики (будь то сельское хозяйство, машиностроение, железнодорожный транспорт и т. д.) исчезает. Современный работник — это менеджер-«многостаночник», который, зная универсальные каноны своей профессии, способен работать в любой отрасли промышленности — менеджеры постепенно вытесняют специалистов.

Автор считает, что универсализация мировой экономики приводит к универсализации внутренней культуры человека. Человек из работника-творца превращается в работника-потребителя. Потребительское отношение применяется ко всему:

- к выбору профессии — высшее образование в большинстве случаев перестает быть определяющим в судьбе молодых специалистов — важно наличие диплома, а не его специализация;

- к выбору места работы — больше не важны отрасль экономики, специфика предприятия, важен размер заработка; отрасль, не способная обеспечить желаемый размер заработка, становится невостребованной;

- к самой цели трудовой деятельности: цель — это обеспечение желаемого материального благосостояния, которое, в свою очередь, обеспечит желаемый социальный статус — самореализация и саморазвитие (духовное) в профессии становятся побочным приложением на пути достижения главной цели.

С нашей точки зрения, проблема состоит в том, что такая универсализация убивает творчество: нет творчества — нет идей, нет идей

— нет инноваций, нет инноваций — нет развития, как следствие, происходит замедление научно-технического прогресса. Сами компании, внедряя универсальную организационную культуру, основанную на потребительском отношении к труду и профессии, невольно прививают это отношение своим работникам.

Автор в свою очередь придерживается интегративного подхода к процессу построения организационной культуры и выдвигает концепцию интегративной организационной культуры, которая предполагает, что цель трудовой деятельности человека — это духовный рост через самореализацию. Согласно данной концепции работник интегрируется в трудовой коллектив компании и становится его неотъемлемой составляющей, а не деталью, которую можно с легкостью заменить.

Различия между универсальной организационной культурой и интегративной организационной культурой представлены на рисунке 1.

Как видно из рисунка 1, согласно универсальной организационной культуре основной целью трудовой деятельности индивида является прибыль, которая формирует спрос на деньги, а компания-работодатель предоставляет предложение по его удовлетворению. Универсальная организационная культура изображена как перевернутый треугольник, тем самым автор подчеркивает, что такой механизм и данная цель ведут к упадку. Интегративная организационная культура, предложенная автором, основывается на удовлетворении потребности в самореализации (духовном росте), который сопровождается созданием чего-то

нового — предложением новых идей) через трудовую деятельность — на рисунке 1 интегративная организационная культура изображена как обычная пирамида, что передает устойчивость данного механизма и цели и, по мнению, автора, ведет к росту и развитию компании [7]. Таким образом, универсальная организационная культура представляет собой средство для получения краткосрочной прибыли, а интегративная организационная культура — средство отбора идей, которые принесут компании долгосрочное материальное и нематериальное благосостояние.

Кроме того, универсальная организационная культура предполагает универсальное отношение как работника к компании (незаменимых компаний нет), так и компании к работнику (незаменимых работников нет). Автор же в концепции интегративной организационной культуры подчеркивает, что увольнение работника из компании — это обоюдная потеря: работник теряет не только работу, но также определенный жизненный ритм и привычное окружение; компания же, в свою очередь, теряет работника, который не только выполнял свои трудовые обязанности, но и знал специфику работы компании, теряет члена трудового коллектива, который имел уже налаженные внутренние связи с другими сотрудниками, с руководством. Чтобы восполнить данную потерю, с обеих сторон может потребоваться немало времени, и зачастую для компании это может стать большей потерей, чем для работника. Поэтому интегративная организационная культура предполагает, что постоянная смена кадров (определенная внутренней политикой компании, к примеру, некоторые компании практикуют метод постоянного держания работника в напряжении, когда его вакансия всегда открыта и отдел кадров проводит собеседования на данную должность, — но в итоге такое моральное давление вынуждает работника не работать более эффективно, а искать другую работу) — это путь разрушения компании. Интегративная организационная культура предполагает возвращение своих кадров (особенно руководящих) — хотя это не является новой идеей, но, по мнению автора, это очень актуально в современных условиях глобального рынка [2, с. 125].

Автор утверждает, что интегративная организационная культура всегда отталкивается от системы ценностей руководства компании, и сотрудники должны изначально разделять данные ценности, а не подстраиваться под них в процессе работы — можно научить чело-



Рис. 2. Пирамида «мягких» и «жестких» факторов

века необходимым навыкам, но невозможно изменить его систему ценностей [10, с. 62]. Используя теорию 7S Маккинси, интегративную организационную культуру компании можно изобразить в виде пирамиды, как представлено на рисунке 2.

Фундамент интегративной организационной культуры компании должны составлять «мягкие» факторы, выделенные в рамках теории 7S Маккинси (система ценностей, состав персонала, сумма навыков, стиль): на основе своего ценностного мировосприятия руководство формирует систему ценностей компании и подбирает трудовой коллектив, принимая на работу тех людей, которые, по его мнению, разделяют его систему ценностей, имеют необходимые профессиональные компетенции, а также при правильном сочетании друг с другом дают синергетический эффект, к одним из немаловажных навыков руководства относится построение определенного стиля взаимоотношений в трудовом коллективе [3; 8, с. 434]. А «жесткие» факторы представляют собой верхний слой (система, структура и стратегия): на данном «фундаменте» руководство разрабатывает стратегию, определяющую систему работы, которая формирует организационную структуру (см. рис. 2).

В теории 7S Маккинси предполагается, что все факторы являются равнозначными. Автор же придерживается мнения профессора А.А. Аузана, который утверждает, что сначала культура, потом экономика [4]. Руководство компании должно иметь понимание того, что для ее эффективного функционирования необходимо разработать и внедрить такую интегративную организационную культуру, которая, с одной стороны, была бы направлена на построение определенной организационной архитектуры взаимоотношений внутри трудового коллектива и вне его (приемлемой именно

для данной компании), а с другой стороны, позволяла бы полностью раскрыть потенциал каждого ее сотрудника [5, с. 27; 9, с. 160]. Интегративная организационная культура преподносится сотруднику как единственно возможная модель организации его поведения и мышления на рабочем месте.

Интегративная организационная культура компании изначально является встроенной в национальную культуру общества, и при выходе компании на внешние рынки, начале сотрудничества с зарубежными партнерами или открытии зарубежного филиала необходима ее интеграция в изменившиеся условия [11, с. 10; 20, с. 300–465]. Изучению процесса кросс-культурной интеграции посвящено большое количество исследований зарубежных и отечественных ученых, но до сих пор не было найдено универсального метода [6, с. 194]. Автор подчеркивает, что еще одно преимущество интегративной организационной культуры перед универсальной организационной культурой — это ее гибкость, благодаря тому, что трудовой коллектив компании состоит из людей, способных мыслить творчески и генерировать новые идеи, процесс выхода на внешний рынок проходит наименее безболезненно и максимально эффективно.

В своем исследовании автор исходит из того, что существуют два подхода к формированию интегративной организационной культуры:

*Первый подход*, который предполагает два уровня рассмотрения интегративной организационной культуры:

1. Уровень индивида. По мнению автора, в данном случае следует говорить о внутренней культуре индивида как сотрудника предприятия, которая может быть охарактеризована как эффективное осуществление человеком своей трудовой деятельности, использование и постоянное пополнение набора своих профессиональных знаний, навыков и умений, находящихся под влиянием социально-культурных ценностей, неформальных норм и негласных правил профессионального сообщества, к которому принадлежит индивид. К основным составляющим данного уровня автор относит:

- культуру труда — уровень образования и квалификации работника, умения и навыки, его отношение к труду, а также ценностные ориентиры и убеждения индивида, сформированные под воздействием национальной культуры общества;

- культуру самообразования и саморазвития — стремление человека к приобретению и постоянному усовершенствованию знаний.

2. Уровень организации, на котором интегративная организационная культура может быть охарактеризована как комплекс правил и установок, а также система смыслов, ценностей и ориентиров, общих для всех сотрудников организации, переопределяющих нормы их поведения и направленных на повышение трудового потенциала персонала, кроме того, позволяющих обеспечить организованность деятельности по реализации миссии и целей организации. Данный уровень имеет следующие составляющие:

- культура профессионального коллектива и культура условий труда — набор специфических традиций, ритуалов, способов коммуникации, а также профессиональных стереотипов, присущих определенной группе людей — производственному коллективу, и создание максимально безопасных и комфортных условий для выполнения индивидом своей трудовой деятельности;

- культура дисциплины и субординации — дисциплинированность, исполнительность, организованность и соблюдение субординации;

- культура построения взаимоотношений с партнерами компании, которая чаще всего совпадает с моделью взаимоотношений в обществе, в котором действует организация.

Эффективность интегративной организационной культуры на уровне компании зависит от правильного сочетания и максимального раскрытия потенциала внутренней культуры каждого работника предприятия.

*Второй подход* — рассмотрение интегративной организационной культуры согласно общепринятой типологии, характеризующейся выбором типа организационной культуры в зависимости от сферы деятельности организации: иерархическая культура (компании с большим количеством стандартизированных процедур и иерархических уровней, например, государственные структуры); рыночный тип культуры (банковская сфера или дистрибьютерские компании); клановая культура (бригадные работы, программы по вовлечению наемных работников в бизнес); адхократическая культура (компании, занимающиеся научными исследованиями, новейшими разработками) [13, с. 105].

Согласно концепции интегративной организационной культуры автор предлагает рассматривать данную типологию как сочетания типов организационных культур в различных структурных подразделениях компании в зависимости от специфики их деятельности.

Например, в производственно-торговой компании, на производстве может применяться иерархическая организационная культура, в отделе продаж — рыночная, а в отделе маркетинга — адхократическая.

Таким образом, несмотря на то, что современный этап развития международного биз-

неса — это этап высоких технологий, главным конкурентным преимуществом для компании являются ее сотрудники, потому что именно они способны либо совместно принести компании коммерческий успех, либо порознь привести компанию к краху.

#### Список источников

1. Андреева Е. Л. Новые организационные структуры фирм в условиях глобализации // Известия Уральского государственного экономического университета. — 2002. — № 5. — С. 53–59.
2. Андреева Е. Л. Организационные предпосылки конкурентоспособности предприятий // Проблемы прогнозирования. — 2003. — № 4 — С. 123–130.
3. Аранжин В. В. Определение условий эффективной деятельности кластеров с использованием модели 7-S MCKINSEY [сайт]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2016/01/61696> (дата обращения 21.06.2016).
4. Аузан А. А. В XX веке нашей стране удалось создать космический корабль, но не удалось построить конкурентоспособный автомобиль: [сайт]. URL: <http://www.business-gazeta.ru/article/89403/> (дата обращения 01.06.2016).
5. Беляева Ж. С. Лидерство в совете директоров как инструмент управления жизненным циклом корпорации // Вестник УПФУ. Серия: Экономика и Управление. — 2008. — № 5. — С. 26–36.
6. Егорова О. Г. Кросс-культурные и социально-экономические факторы развития организационной культуры // Гуманитарные исследования. — 2010. — № 3 (35). — С. 192–201.
7. Малышева Е. В. Роль интегративной предпринимательской культуры в условиях информационного общества // Вопросы современной экономики. — 2014. — № 4 [Электронный ресурс]. URL: <http://economic-journal.net/2014/10/111-2/> (дата обращения 21.06.2016).
8. Мыслякова Ю. Г., Кислов Р. С. Интегративный подход к обеспечению конкурентоспособности современного предприятия // Современная экономика: проблемы, пути решения, перспективы: сб. науч. тр. — Самара: Изд-во Самарской гос. сельхоз. академии, 2016. — С. 432–436.
9. Мыслякова Ю. Г. Ценностно ориентированный подход к управлению экономической реальностью // Журнал экономической теории. — 2015. — № 4. — С. 159–163.
10. Попов Е. В., Власов М. В. Риски генерации знаний // Управление риском. — 2008. — № 1. — С. 61–64.
11. Попов Е. В., Симонова В. Л. Сущность эндогенного оппортунизма // Вестник УрФУ. Серия: Экономика и Управление. — 2004. — № 10. — С. 5–12.
12. Симонова В. Л., Рыбалко К. Б. Оценка эффективности межфирменного сетевого взаимодействия // Журнал экономической теории. — 2011. — № 4. — С. 215–219.
13. Тихомирова О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: учебное пособие. — СПб.: СПбГУ ИТМО, 2008. — 156 с.
14. Хэнди Ч. Время безрассудства: пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2001. — 288 с.
15. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство: пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. — СПб.: Питер, 2002. — 336 с.
16. Cyert R. M., March J. G. A Behavioral Theory of Organizational Objectives // Masson Haire (ed.) Modern Organizational Theory. — N. Y., 1959.
17. Kroeber A. L. Culture, a critical review of concepts and definitions. Papers of the Peabody Museum of American Archaeology and Ethnology / A. L. Kroeber, C. Kluckhohn // Harvard University. — 1952. — No. 47 (I). — P. 1–223.
18. Hampton D. R. Organizational behavior and the practice of management. — Harper Collins Publishers Inc., 1987. — 1020 p.
19. Hofstede G. Culture and Organizations: Software of the mind. — Glosgow: Harper Collins, 1994.
20. Hofstede G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. — Sage Publications, 2001. — 595 p.
21. White W. H. The Organization Man. — N. Y.: Doubleday Anchor Books, 1957. — 471 p.