

ОБЗОРЫ

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ

Е. А. РУДНЕВ

Академия труда и социальных отношений, Россия

Цель исследования: проанализировать организационную культуру российских компаний в условиях структурных изменений экономики. **Методология исследования:** исследование проводилось с использованием баз научных данных (задействованы каталоги РГБ и РИНЦ), системного анализа, сопоставительного анализа, индуктивно-дедуктивного метода. **Результаты исследования:** проанализированы организационная культура коммерческих организаций и государственных предприятий в переходной экономике, а также структурные изменения в экономике и психологии персонала в этих условиях. На основе сравнительных исследований показаны национальная специфика менеджмента и характерные черты культуры российских организаций, относящиеся к поведению руководителей и персонала, — принадлежность группе, коммуникативные ценности, сплоченность по горизонтали и противостояние по вертикали, избегание неопределенности, значимость взаимоотношений. **Оригинальность и вклад автора:** проведен системный анализ исследований организационной культуры российских компаний.

Ключевые слова: организационная культура, переходная экономика, структурные изменения экономики, поведение сотрудников, национальная культура.

JEL: M14, M54.

ВВЕДЕНИЕ

С развитием рыночной экономики и управления человеческими ресурсами как научного направления нематериальные активы, такие как организационная культура и потенциал ее сотрудников, приобретают все большее значение, не только определяя конкурентные преимущества организаций, но и создавая со-

циальные системы будущего. Россия относится к странам с развивающейся экономикой, что делает довольно актуальным исследование ее социальных систем при переходе от одной парадигмы к другой.

Учитывая развитие отечественной экономики на современном этапе, сложно подобрать определение, наиболее точно

Адрес организации: Академия труда и социальных отношений, ул. Лобачевского, 90, Москва, 119454, Россия.

© Е. А. Руднев, 2023

<https://doi.org/10.21638/spbu18.2023.407>

характеризующее ее состояние, — постсоветский капитализм, социалистический капитализм, социально-регулируемый псевдолиберализм. Очевидно, для этого понадобится время. Вместе с тем требуется понимание процесса развития организаций, составляющих ее национальное богатство, и существующих конкурентных преимуществ. Это позволит найти новые оптимальные пути организации труда, иметь основу для принятия управленческих решений, более продуктивно проводить необходимые изменения.

Именно этим и интересна Россия, где многое еще неизвестно, а пути повышения организационной эффективности могут отличаться от имеющихся в других странах. Кроме того, накопленные результаты исследований, в том числе в рамках организационной теории, требуют обобщения и осмысления в целях как стратегического видения организаций, так и определения дальнейших научных направлений.

Цель статьи — проанализировать организационную культуру российских компаний в условиях социально-экономических изменений.

К задачам исследования относятся:

- интерпретация феномена организационной культуры на основе исследований российских ученых;
- поиск и сравнение результатов качественных исследований, направленных на понимание организационной реальности в России;
- определение национальной специфики менеджмента в России в страновом аспекте.

Статья имеет следующую структуру. В первом разделе представлены теоретические основы исследования. Во втором дан системный анализ исследований организационной культуры, а также показаны изменения в психологии персонала на российских предприятиях. В третьем описана национальная специфика менеджмента в России по итогам сопоставительного странового анализа. В четвертом разделе сделаны выводы исследования.

В заключении речь идет о необходимости дальнейших исследований в контексте влияния таких факторов, как цифровизация и искусственный интеллект, а также повышение организационной эффективности и усиление конкурентных преимуществ российских организаций.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Организационная культура¹ стала объектом исследований во второй половине XX в., что связано с проектами изменений производственных компаний и развитием консалтинга как прикладной области знаний. В отечественной и зарубежной науке данный феномен связывают главным образом с работами Э.Шейна, идеи которого развиваются уже более 50 лет [Schein, 1969; 1978; 1979; 1985; 1987; 1999; 2004; Schein, Schein, 2016; 2018; 2019]. Он указал на его социальную природу, складывающуюся под влиянием внешней среды, и рассматривал организационную культуру как успешный опыт совместного действия и также достаточный для того, чтобы считать его ценным и передавать другим (новым) членам организации.

Российские экономисты А. Агеев и М. Грачев, анализируя развитие бизнеса в США в 70–80-е гг. XX в., отмечали повышение роли человеческого фактора, называя организационную культуру сформировавшимся на протяжении истории корпорации способом ее жизнедеятельности — «генофондом» и «автопилотом» при разработке стратегии, принятии решений, контроле поведения персонала и взаимоотношениях сотрудников [Агеев, Грачев, 1990].

Интерес к исследованию организационной культуры в России связан, с одной

¹ В русском языке понятие «организационная культура» связывается с укладом, т.е. с принятым порядком жизнедеятельности организации, при этом категорий-аналогов не существует.

стороны, с освоением методологии управления человеческими ресурсами, а с другой — с изменениями, происходящими в отечественной экономике, что требует понимания как организационной текстуры [Emery, Trist, 1965] — качественных характеристик социотехнической системы, так и оснований для принятия решений в управлении изменениями.

В ходе исследования было отобрано 1043 работы на русском языке из электронного каталога РГБ, посвященных анализу организаций. Затем из них — 48 диссертационных исследований, выполненных в период с 1998 по 2019 г., в том числе 4 — на соискание ученой степени доктора наук, 16 монографий и учебных изданий. Проведен анализ заголовков и аннотаций более 4000 статей в электронной базе РИНЦ; из них выделены и изучены — 100. По поисковому запросу «организационная культура/управление человеческими ресурсами» дополнительно рассмотрены 145 статей пяти ведущих научных российских журналов по менеджменту — четырех (К1) и одного (К2) (согласно классификации научных журналов из перечня ВАК).

Анализ этих работ показал, что главное отличие отечественных исследований организационной культуры от западных — в расширении объекта исследования. За рубежом организационную культуру изучают главным образом психологи. В отечественной науке она стала предметом исследований экономики, социологии, философии, педагогики, что связано, с одной стороны, со спецификой отраслевой номенклатуры специальностей в России, а с другой — с интересом к феномену специалистов, рассматривающих проблемы организаций. Необходимо подчеркнуть, что в отечественных работах фактически повторяются ссылки на зарубежные труды одних и тех же авторов, среди которых наиболее популярными являются, например, такие работы, как [Камерон, Куин, 2001; Армстронг, 2002; Hofstede, 1980; 1997; Deal, Kennedy, 1982; Burke, 1994].

Кроме того, в России в исследованиях организационной культуры распространено получившее наибольшее признание за рубежом изучение: конкурирующих ценностей («гибкость — дискретность» и «стабильность — контроль»); внутреннего фокуса — «интеграции» и внешнего фокуса — «дифференциации» [Камерон, Куин, 2001]; культурных различий (на основе таких параметров, как «властная дистанция», «индивидуализм — коллективизм», «отношение к неопределенности», «мужественность — женственность», в дальнейшем «ориентация на будущее» (короткая — длинная), «сдержанность — потворство») [Hofstede, 1980; 1997; Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010]; результативности бизнеса («способность к адаптации», «миссия», «вовлеченность», «согласованность») [Denison, 1990]².

Существует множество определений понятия «организационная культура». В ряде из них [Handy, 2007; Hofstede, 1980; Schein, 2004] акцент делается на уникальной совокупности норм, ценностей, убеждений, образцов поведения. «Норма» означает поведение, принятое на рабочем месте. Как правило, на вопрос внешнего по отношению к организации человека и его оценки наблюдаемого поведения о том, почему сотрудники ведут себя тем или иным образом, следует ответ: «Так принято!» В регулировании поведения сотрудников важную роль играют неписаные правила, по которым работает организация. От того, насколько хорошо человек их усваивает, и зависит, становится ли он членом организации. Время адаптации на рабочем месте обуславливается совпадением ценностей человека и организации.

Организационную культуру определяют как уникальные характеристики особенностей организации [Moran, Haris, Moran, 2007] и как один из способов осуществле-

² Территория корпоративной культуры. URL: <http://www.trkk.ru/data/tools/36-opros-deniosna.html> (дата обращения: 15.10.2023).

ния организационной деятельности с использованием фольклора, традиций и других средств передачи основных ценностей, убеждений, идеологии, которые направляют деятельность предприятия в нужное русло [Morgan, 1986]. Среди ее отличительных черт — устойчивость во времени, использование символов, ритуалов, разделяемых коллективом ценностей, через которые передается определенный жизненный опыт [Deal, Kennedy, 1982]. Кроме того, организационную культуру соотносят со способами решения проблем, методами выполнения работы в организации, климатом и атмосферой, отражающими преобладающие обычаи и нравы [Мескон, Альберт, Хедоури, 1995].

Сущность организационной культуры тесно связана с пониманием организации в институциональной экономике — системы правил [Hodgson, 2015], выражения знаний, которые приобретены, хранятся и обрабатываются разумом вовлеченных людей [Witt, 2011], усвоения рутины, в которую вовлекаются люди в организации (интеграция «личного знания») в процессе освоения принятого порядка — «молчаливого знания» [Lazarcic, 2011].

Организацию в институциональной экономике рассматривают с позиции формальных процедур и в основном некодифицированных традиционных верований, ценностей и норм [Graafland, 2020], а также как коллективное действие, сдерживающее и расширяющее индивидуальное действие [Chavance, 2012], и ритуалы, например «самокритики», когда иерархическая дистанция между руководством и работниками нивелируется, а вышестоящие руководители обязаны публично проявлять критику по отношению к собственной работе [Herrmann-Pillath, Feng, Guo, 2019]. Кроме того, на основе специализированных ментальных моделей предпринимателей как части суждения [Hallberg, 2015] проводится поиск в неизвестном пространстве возможных комплементарных комбинаций активов, способствующих реализации бизнес-идеи.

Как подчеркивается в [Sackmann, 2021, p.173], «если менеджеры и лидеры хотят развивать свою культуру дальше или избежать непреднамеренного культурного дрейфа, они должны знать, что такое их культура. Кроме того, несколько бизнес-ситуаций, таких как быстрый рост организации, ее стагнация, смена высшего руководства, усилия по интернационализации и стратегическим альянсам, требуют знания специфики культуры организации. Эти знания необходимы для ситуаций планового организационного развития, а также управления и лидерства с учетом культурных особенностей. Детальные знания о сильных и слабых сторонах данной культуры и ее субкультур позволяют выбрать наиболее подходящие вмешательства и управление практикой ее дальнейшего развития».

Российские исследователи отмечают, что организационная культура — это:

- единство материального и духовного, в сложном взаимодействии и взаимовлиянии всех явных и скрытых, осознаваемых и неосознаваемых элементов [Спивак, 2001];
- «мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения организации и лиц на общие цели, мобилизовывать инициативу сотрудников, обеспечивать преданность, облегчать общение» [Коновалова, 2009, с. 4];
- предоставление гарантии внутреннего единства и интеграции [Ковалева, Колмыкова, 2011];
- один из сложнейших компонентов современной теории управления, обладающий значительным влиянием как на многие организационные явления, так и на поддержание эффективности организации в целом [Ермолаев, 2015];
- то, что позволяет оценить степень стабильности организации, ее конкурентоспособности, предложить возможные направления управленческих решений, а также обеспечить способность достигать запланированных решений [Демченко, Шавырина, 2016].

Анализ показал, что изначально в России интерес к организационной культуре как инструменту управления в коммерческих организациях и бизнесе получил постепенное распространение в некоммерческих организациях и государственном секторе с целью повышения их эффективности, например, за счет внедрения системы менеджмента качества [Куликов, 2012], направленной не столько на техническое совершенство, сколько на человеческое развитие. В частности, исследование московских предприятий [Черных, 2006] с использованием методики Д. Денисона [Jung et al., 2009] продемонстрировало, что руководители организаций с низкой эффективностью испытывают трудности в определении стратегии, направлений деятельности, общих организационных целей и видения будущего компании. Среди их сотрудников не сложились общие ключевые ценности в решении тактических и стратегических задач, при этом самая развитая черта низкоэффективных предприятий — ориентированность на клиентов.

Исследование с использованием методики «Инструмент оценки организационной культуры» (Organizational Culture Analyze Instrument — OCAI) К. Камерона и Р. Куинна [Камерон, Куинн, 2001] показало, что рыночная культура в основном создает условия для удовлетворения потребности в самоутверждении; иерархическая — в сотрудничестве и безопасности; клановая — в уважении; адхократическая культура — в самоактуализации [Zavyalova, Kucherov, 2010]. Согласно результатам анализа с применением методики Г. Хофстеде [Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010], проведенного в сфере образования, Россия относится к культурам с высоким уровнем тревожности и женственности [Ушаков, Фишбейн, 2005].

Несмотря на то что исследования организационной культуры в России испытывают значительное влияние западной методологии, отечественные авторы сделали интересные и значимые выводы как в теории, так и на практике, а также предприняли попытки выявить ее нацио-

нальную специфику. Например, изучались составляющие организационной культуры — миссия, философия, мотивация [Бочаров, 2007], а также отдельная организация (пенсионный фонд) [Шашуров, Ершов, 2018].

Таким образом, организационная культура — один из наиболее активно исследуемых объектов в российской науке, охватывающий широкий круг изучаемых организаций в различных отраслях с активной опорой на зарубежные теории и практики.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

Организационная культура коммерческих организаций и государственных предприятий в переходной экономике

Работы российских исследователей раскрывают характер организационной культуры в условиях изменяющейся экономики, сохраняющей, с одной стороны, специфические черты, исторически сложившиеся на отечественных предприятиях, а с другой — касающиеся перехода от государственной собственности к частной — развивающегося бизнеса. Внешние проявления организационной культуры, например ритуалы, выражены в крупных строительных компаниях следующим образом: происходит закладывание первого куба фундамента, последнего куба первого этажа объекта, затем завершение строительства первого этажа или строительство и ввод в эксплуатацию, а далее, как правило, проводятся заранее спланированные церемонии (с элементами торжественности, поднятием флагов, присутствием приглашенных представителей СМИ).

Вместе с тем, согласно анализу, их социальная структура отличается определенной сложностью — степенью формализации и централизацией, рассредоточением ресурсов по территориям региона,

удаленностью строительных объектов друг от друга и частой сменой мест работы, значительной разницей по полу, возрасту и образованию работников в офисах и на строительных объектах [Ковалева, Колмыкова, 2011]. В частности, в офисах преобладают более молодые работники с высшим и профессиональным образованием, в то время как на объектах доминируют мужчины с более низким уровнем образования. В рыночных условиях для строительных компаний актуально быть более маневренными, улучшать качество услуг, предлагать приемлемые цены.

Рассмотрение организационной культуры крупного промышленного предприятия (на примере Красноярского алюминиевого завода) показало, что для предприятий этого типа характерны: философия общей судьбы, иерархичность организационных структур и отношений; приверженность упрощенным мотивационным стратегиям (метод «кнута и пряника»); отчуждение наемного персонала от руководителей (высокая дистанция власти); игнорирование социальной справедливости в оплате труда; централизованное управление [Логвинов, 2007]. В частности, это касается культуры начальников и подчиненных, слабого авторитета профсоюзов, стойкого недоверия профсоюзных лидеров к руководителям предприятий, низкого уровня партнерских отношений, субкультуры высшего звена, ориентированной на обладание, и субкультурной смеси остального наемного персонала, исповедующего стратегию «выживания» в ситуации отчуждения верхов, снижения всех жизненных сил — социальных, психологических и биологических, утрата субъектности.

С одной стороны, все это указывает на зависимость человека от организации, а с другой — иллюстрирует состояние российских организаций в переходной экономике, в которой можно выделить такие формальные нормы организационной культуры производственных предприятий [Качина, 2004], присущие организациям в советский период, как озеленение по-

мещений, наличие спортивных залов, собственных футбольных команд. Кроме того, имели место жесткий авторитарный стиль управления, приверженность формальному стилю поведения в соответствии с принятыми нормами и правилами, инструкциями и предписаниями. В постсоветское время наблюдалось внедрение прогрессивных технологий, культуры качества и конкурентоспособности продукции.

При переходе организаций от плановой экономики к рыночным условиям наблюдались динамика структурных изменений и внедрение культуры с использованием командного подхода. В исследовании производственных предприятий Дальнего Востока в сфере машиностроения, пищевой промышленности и металлопереработки структура управления оставалась централизованной, когда влияние внутренних факторов организационной культуры преобладало над факторами внешней среды [Свириденко, 2008]. В частности, при изменениях реже создавались временные рабочие группы в машиностроении и чаще ликвидировались существовавшие ранее подразделения. При этом децентрализация проявлялась у руководителей с опытом более 10 лет.

В отличие от крупных предприятий, малые промышленные предприятия в новой экономике характеризуются большей зависимостью от внешней конъюнктуры, меньшей стабильностью в оплате труда, быстрой и высокой восприимчивостью к новшествам, а также использованием сфер, невыгодных крупным предприятиям, учетом местных условий и особенностей [Лунев, 2008]. Важный недостаток менеджмента таких организаций — стремление к получению максимальной прибыли в краткосрочном периоде, осуществление быстрокупаемых и менее рискованных мероприятий, а не стратегических нововведений с более значительным, но отдаленным во времени эффектом. Согласно результатам этого исследования, персонал испытывает более высокий уровень

потребности в безопасной среде (57% от числа опрошенных), а свыше 37% работников оценивают удовлетворенность условиями труда ниже среднего уровня.

Однако если в коммерческих производственных организациях при смене экономической парадигмы наблюдается переход от производственных планов к коммерциализации, то в организациях государственного сектора применяются иные механизмы управления, а также возникает новая организационная культура. Например: в силовых структурах наблюдается более жесткое нормативно-правовое регулирование; создается устойчивая система ритуалов и моделей поведения сотрудников, закреплённая в нормативных документах; формируется специфическая общегосударственная и ведомственная символика; декларируемые ценности направляются на интересы государства и граждан, а не на получение прибыли в отличие от коммерческих предприятий [Некрасов, 2017].

«Преобладание в группе соперничества при наличии “социальной полезности” и “созидания” приводит к позитивной динамике мотивационно-ценностной системы, в то время как компромиссное поведение личности в сочетании со снижением общей активности, а также стратегиями “сотрудничества” и “социального статуса и потребления” приводит к регрессу и стагнации в организационной культуре подразделения» [Некрасов, 2017, с. 11]. Однако в организационной культуре налоговой службы, тоже входящей в государственный сектор экономики, поддерживаются возможности роста уровня образования и квалификации, что служит фактором мотивации на рабочем месте, в отличие от коммерческих организаций. При этом в коммерческих организациях обучение рассматривается как фактор развития.

В то же время негативными факторами выступают проблемы взаимопонимания между сотрудниками, отсутствия мотивации, превалирования безынициативности и равнодушия в организациях. Причем отношения госслужащих с организацией

переходят от обычных требований (справедливой оплаты труда) к другим аспектам взаимодействий работодателя с работником, таким как обеспечение равенства возможностей, защиты здоровья на рабочем месте, финансовой безопасности, невмешательства в личную жизнь, свободы самовыражения и соответствующего уровня жизни [Гарифова, 2007].

Поведение сотрудников в условиях структурных изменений экономики

С развитием рыночной экономики в России появился новый тип организаций — малый бизнес, что привело не только к ее структурным трансформациям, но и к формированию другого вида организационной культуры и изменениям в психологии персонала. В частности, это выражается в поддержке руководителем инициативности и активности сотрудников, продвижении в организации на основе профессиональных компетенций и «рыночной стоимости работника», взаимоотношениях, основанных на чувстве долга и лояльности, мобилизационном стиле управления поведением работников.

Показательны типичные призывы руководителей к работникам: «Нельзя работать плохо!»; «Успевай в срок!»; «Будь готов к сверхурочной работе!»; «Изучай потребности клиента!»; «Клиент всегда должен уйти с покупкой!»; «Будь готов работать в неудобное для тебя время!»; «Не нарушай распорядок, изучай цены конкурентов, не обещай невыполнимых сроков!»; «Думай, как повышать качество!»; «Предлагай всегда разные варианты!»; «Качество продукции должно быть высоким!»; «Не зацикливайся на одном!» и т. д. Они характеризуются ориентацией руководства не только на проактивность работника, но и на его лояльность к организации [Ганулич, 2004].

Вместе с тем такие факторы, как готовность к переработкам, рационализация, поиск и ожидание решений, ориентирован-

ность на клиента, свидетельствуют о слабом уровне развития бизнес-культуры — нет устоявшихся решений, технологий и шаблонов. Анализ развития организаций малого бизнеса показал, что они отличаются как возрастным составом, так и преобладанием различных психологических характеристик работников.

Например, на этапе становления (от 1 до 3 лет) 33,3% сотрудников составляет молодежь, а в работе особо значимыми выступают сплоченность (66,75%), доверие руководителя и важность выполненной работы (50%). В организациях малого бизнеса со стажем 4–5 лет работники среднего возраста (42–45 лет) достигают 69%, и наиболее важными становятся возможность проявлять способности (40%) и работоспособность (34,6%). В то время как в фирмах старше шести лет преобладают работники в возрасте от 25 до 30 лет (68,8%), а наиболее значимой психологической характеристикой работы вновь выступает сплоченность. Однако сплоченность на более раннем этапе развития организации скорее можно рассматривать в качестве необходимого условия формирования организационной культуры, при этом в компаниях старше пяти лет — как психологический результат.

Различия в возрасте сотрудников объясняются использованием энергии молодых на этапе формирования организационной культуры, компенсирующей нехватку профессионализма, отказ от монополии государства в качестве работодателя, вовлечение населения в новый тип трудовых отношений — бизнес и наем, задействование ресурса более опытных сотрудников с возможностью самореализации на этапе достижения успеха организации и последующего вовлечения молодых сотрудников в организации с сформированной организационной культурой (старше пяти лет). Возможно, подобное распределение сотрудников по возрасту и преобладающих сторон работы в развитии малого бизнеса — общая закономерность, требующая лонгитюдных исследований для подтверждения этой гипотезы.

Установлено, что в период с 1994 по 2008 г. в России наблюдался рост спроса на гибкие трудовые ресурсы, при этом сохранилось число тех, кто не может приспособиться к «внешним условиям» [Верховский, 2011]. Под влиянием кризисных процессов в нашей стране сформировался образ молодого российского работника с высокими утилитарными познавательными способностями, навыками к выживанию в любых условиях, умением рисковать в экстремальной ситуации, отсутствием привыкания к опасности, способностью ее избегать и не повторять ошибок в будущем [Кочеткова, 2010]. Кроме того, такого работника характеризуют нелинейная логика и нестандартное мышление, высокая степень предприимчивости, способность к концентрации внимания и креативные способности на фоне депопуляции, ухудшения здоровья, невысокой оплаты труда и усиления нестабильности семьи в городах.

К проблемам формирования организационной культуры в России относятся: недооценка значения человеческих ресурсов; решение управленческих проблем, часто только техническими методами; весьма ограниченное число людей в руководстве крупных компаний, добившихся успеха благодаря личному таланту и труду (своечество, личная преданность и лояльное отношение, корыстные мотивы); низкий уровень подготовки управленческого персонала в сфере мотивации сотрудников, управления талантами [Соснило, Снеткова, 2018].

Исследования, проведенные в области гендерных различий, показали, что в России более сильному влиянию подвержены молодые мужчины и женщины и, как следствие, сдерживаются процессы их самореализации. Выявлено, что как у мужчин, так и у женщин повышается степень удовлетворенности работой с увеличением возможности раскрывать свой потенциал, которая предоставляется организационной культурой [Ильиных, 2009]. Что касается стиля управления для женщин, то чем

меньше авторитарности, тем выше степень удовлетворенности трудом, а в возрасте 30–39 лет авторитарный стиль препятствует раскрытию потенциала и у мужчин, и у женщин. В то же время удовлетворенность работой у женщин до 30 лет при авторитарном стиле управления снижается, а у молодых мужчин, напротив, повышается.

На возможностях раскрытия потенциала у мужчин до 30 лет, у мужчин и женщин 30–39 лет негативно сказываются более жесткие рамки авторитарного стиля, в отличие от женщин в возрасте 40–49 лет. Женщины более зрелого возраста показывают положительные корреляционные связи с мужским стилем руководства. В то же время у мужчин в возрасте 40–49 лет конкурентоспособность падает, а у женщин накапливаются профессиональные знания, умения и навыки. Кроме того, для мужчин важна информация от высшего руководства, а женщины в возрасте до 30 лет нуждаются в информации от руководителей для признания и самоутверждения в целях своего скорейшего карьерного продвижения. Сдерживающий фактор для них — занятость вакансий. У женщин в возрасте 40–49 лет наблюдаются отрицательные корреляции между возможностью реализовывать потенциал и подчиняться. Эти данные указывают на необходимость использования разных тактик поведения в работе с сотрудниками по гендерным и возрастным различиям в российских организациях.

В исследовании психологических аспектов делового поведения установлено, что стремление поступать по справедливости больше выражено у молодых сотрудников (20–29 лет), а уровень отношения к соблюдению нравственных норм терпимости, принципиальности и правдивости преобладает у мужчин старше 40 лет [Молодых, 2009]. Также сделан вывод о том, что чем больше люди стремятся чувствовать себя востребованными, иметь интересную общественно значимую работу, тем чаще они руководствуются принципом справедливо-

сти по отношению к коллегам и деловым партнерам. С возрастом потребность в совершенствовании, росте и развитии, готовность к ответственности повышаются, что может задавать и формировать нормы организационной культуры и поведения для повышения организационной эффективности, в частности, в целях непрерывного профессионального развития персонала.

В исследовании мотивов руководителей медицинской организации показано, что респонденты, для которых безопасность не является приоритетной, хотят большего признания со стороны других людей, чем сотрудники, для которых она очень важна [Петриков и др., 2022]. При этом работники с доминированием ценности материального поощрения предпочитают ставить сложные цели и достигать их.

Установлено, что сотрудники коммерческих организаций вне зависимости от сложившегося образа культуры в их организации выбирают атрибуты «открытого» воспринимаемого типа организационной культуры [Несмеянова, 2018]. Вероятно, с усилением неопределенности и нестабильности как важных внешних факторов, воздействующих на коммерческие организации, в них формируется норма для большей эффективности — поддерживать деловую коммуникацию, совершенствовать услуги и продукты, быть более конкурентоспособными.

Таким образом, в условиях социально-экономических трансформаций социальные системы претерпевают изменения как в структуре, так и в психологии персонала организаций.

НАЦИОНАЛЬНАЯ СПЕЦИФИКА МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИИ, КИТАЕ И США

В России проведены исследования, направленные на выявление национальной специфики, в том числе архетипов организационной культуры предприятий вне

зависимости от формы собственности, размера организации и характера труда. В частности, это касается изучения архетипа двойных стандартов [Львов, 2012], важности не столько быть первым, сколько в команде, сглаживать противоречия и решать проблемы «полюбовно». Российским организациям также присущи эффект внутригруппового фаворитизма и настороженность по отношению к «чужим», четкое соблюдение субординации, круга обязанностей и полагающаяся за их выполнение награда или санкции за невыполнение. В социальных системах России сильно выражена бюрократическая составляющая деятельности, уделяется особое внимание контролю и проверкам.

Это связано, с одной стороны, с формированием организационной культуры в рамках административной системы, где нормой считается непосредственное общение с руководителем [Кормишина, 2008], и сходством с азиатским типом управления, а с другой — с низким уровнем доверия в социуме. При определении эффективных путей создания организационной культуры китайские руководители указали в качестве субъекта персонал, в то время как российские сделали акцент на собственной роли в процессе управления [Вэй, Покровская, 2007]. В Китае больше удовлетворены хозяйственной концепцией, маркой предприятия и его образом, в меньшей степени — созданием коллектива, духом предприятия, перспективами, ценностными представлениями, способом руководства, поведенческими нормами. Российские руководители отметили общую удовлетворенность культурой компаний, но в качестве объекта внимания — дисциплину, сплоченность, лояльность фирме. Китайские руководители придают наибольшее значение удовлетворенности спроса клиентов, затем развитию персонала, сотрудничеству, социальной ответственности, нормализации режима, в то время как только один российский руководитель указал на социальную ответственность в качестве объекта внимания предприятия.

В то же время сравнение российских и китайских IT-компаний [Филатова, Аникина, 2015] с использованием классификаций, представленных в [Moran, Haris, Moran, 2007; Lane et al., 2009; Hofstede, 1997], продемонстрировало, что российским компаниям присущи развитые горизонтальные и вертикальные коммуникации, децентрализация отношений «руководитель — подчиненный», вера в успех компании, возможность карьерного роста — вертикального и горизонтального, гибкая, умеренная, жесткая система контроля, демократический стиль управления — сотрудничество, женский тип культуры, коллективизм, краткосрочная ориентация. Китайским IT-компаниям в особенности свойственны более четкая регламентация рабочего времени, централизация власти на самом верхнем уровне, формальные отношения внутри коллектива, единоначалие руководства и противопоставление его персоналу, вера в руководство, консультативный и автократический стиль управления, компромисс, противостояние, мужской тип культуры, коллективизм, долгосрочная ориентация. Однако, по утверждению авторов исследования [Филатова, Аникина, 2015], организационная культура китайских компаний больше соотносится с матрицей национальной культуры, в то время как российских — со спецификой труда в IT-сфере (проектным подходом и разработкой новых продуктов).

В исследованиях представлено также сравнение российских и американских организаций. Эффективность в российских компаниях в большей степени определяется адаптивностью и гибкостью, чем в США [Фей, Денисон, 2005]. Однако такое сравнение можно объяснить технологическим упадком России в постсоветский период, экспансией зарубежными компаниями отечественного рынка, приспособлением населения к новым экономическим условиям, развитием торговли и предпринимательства, форм бизнеса без технологического и производственного процессов.

Сравнение России и США показало, что организационная культура России держится на солидарности и подчинении организации [Дубицкая, Тарарухина, 2010]. В отличие от США, где работники самостоятельно перемещаются на рынке, как профессионалы конкурируют между собой внутри организации, ценится индивидуальный успех, собственный статус и перспективы карьерного роста, в России самоценны организация и ее интересы, любая производственная структура иерархична, право старшего по должности не вызывает сомнения. В России доминирует культура роли [Мубаракшина, Марченко, 2017] по типологии Ч. Хэнди [Handy, 2007]. Менее выражены культура задачи и культура власти, и не выражена культура индивидуальности.

Кроме того, в России предполагаются доверительные, «хорошие» отношения как с коллегами, так и с руководством, социальная дистанция невелика, но огромна в официальных отношениях, имеются абсолютное подчинение, сплоченность по горизонтали и противостояние по вертикали, идеология общего дела, приемлемость команды, низкая ценность индивидуального успеха и отвержение внутриорганизационной конкуренции [Дубицкая, Тарарухина, 2010]. Как подчеркивается в [Фей, Денисон, 2005], русские охотнее работают в группе и преуспевают, избегают неопределенности, менеджеры ценят власть и в меньшей степени — благодарность, информационный обмен хорошо организован по вертикали и плохо — по горизонтали. В условиях развития рыночной экономики возникает необходимость распределения ответственности, координации и стратегической фокусировки, наблюдается большая зависимость между культурным фактором и рыночной долей, адаптивность и участие сильнее коррелируют с организационной эффективностью. В то же время американцы меньше ценят традиции и больше — безопасность и стабильность, для них важнее миссия и согласованность.

Для России также характерны директивность, штурмовщина, слабая правовая защищенность субъектов экономики, слабая инновационность и нечувствительность к социоэкономическим нововведениям [Левкин, 2007], частная собственность не ценна и не уважается, поскольку приобретается не трудом, а другими способами. Межличностные отношения и общение в российских компаниях имеют большую значимость для людей, чем план деятельности [Лыгденова, 2012], в отличие от американских корпораций, где поддерживается дух предпринимательства.

В американских организациях пропагандируется умение «ценить неудобных людей», «поощрять творческую смелость» и «развивать инакомыслие», организационные правила расширяют степень свободы, представляя возможности маневрировать ресурсами, использовать 15% рабочего времени или средств на незапланированные поисковые работы. Нередко там идут на децентрализацию и насаждают автономию с сопутствующим дублированием работ, неразберихой насчет приоритетов, недостатка координации, внутрифирменной конкуренции — хаоса. Однако при таком менеджменте «бизнес не столько отказывается от порядка, сколько перестраивается для достижения более высокого уровня упорядоченности на основе новой организационной культуры» [Агеев, Грачев, 1990, с. 53–54].

Способность русских людей понимать чужую культуру отмечал Н. О. Лосский: «Англичане и особенно американцы не понимают при малейшей ошибке произношения, потому что внимание их сосредоточено на внешней стороне речи, на звуках ее. Наоборот, русский человек обыкновенно понимает собеседника даже и при значительных недостатках произношения, объясняя это тем, что он направляет свое внимание сразу на внутреннюю сторону речи, на смысл ее непосредственно, т. е. интуитивно улавливаемый им» [Лосский, 1957, с. 30]. В то же время «совместно творить гармоническое единство жизни, свер-

кающей богатыми красками различных культур, можно лишь в том случае, если мы будем сочувственно вживаться в чужие культуры, постигать их, как свою собственную, и, таким образом, воспитывать в себе способность восполнять друг друга своим творчеством. Результатом сочувственного общения с чужими культурами должно быть не обезличение, а углубленное постижение также и своей родной культуры» [Лосский, 1957, с.109]. Для русских людей также характерны чувственное восприятие мира и абсолютизация коммуникативных ценностей, проявляющихся в гостеприимстве, хороших отношениях с близкими, соседями, коллегами, в ущерб ценностям инструментальным — личному и материальному успеху [Максименко, 2003].

Национальная специфика российского менеджмента заключается в слабой осознанности руководителями как собственных ценностей, так и необходимости и возможности их согласования с ценностями других участников управленческой команды [Чанько, 2005] в целях их транслирования на следующие уровни организационной иерархии.

Национальная культура определяет существенные различия в поведении руководителей и персонала. Сравнение российских, китайских и американских компаний свидетельствует об использовании разных методов в менеджменте, о различиях в фокусе внимания в управлении, во взаимоотношениях руководителей и подчиненных и как следствие — в психологическом настроении сотрудников организаций.

ВЫВОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В настоящее время наблюдается устойчивый интерес отечественных авторов к тематике организационной культуры и психологии персонала. К общим чертам российских организаций относятся отчуждение руководства организации от персонала вне зависимости от формы собственности и размера организации, управление

«сверху вниз», сочетание бюрократии с рыночной ориентацией, развитие структур, слабая открытость руководства к предложениям сотрудников по улучшению работы в организации и их низкая ценность. В исследованиях отмечаются непрозрачность условий найма, кадрового роста и оценки труда, низкие возможности реализации способностей и возможности помогать другим, при этом высокая значимость для работников взаимоотношений и климата в коллективе, неравномерность выполнения работы в течение месяца, авральные режимы работы.

Анализ результатов исследований, проведенных в России, показал наличие значительных различий в поведенческих характеристиках сотрудников организаций в нашей стране, а также изменений, происходящих в социальных системах — структуре организаций, качественных характеристиках персонала, мотивации, возможностях реализации способностей и потенциала, отношений «работник — организация». На основе сравнительных исследований показана национальная специфика менеджмента и характерные черты российских организаций.

Сравнение в сопоставительном контексте менеджмента российских, американских и китайских компаний позволяет вести речь о его национальной специфике. Однако остается открытым вопрос о том, за счет чего лидеры российских организаций могут превосходить коллег из других стран — способности быстро улавливать и внедрять новшества, риска к нововведениям или, наоборот, консервативности, умения ценить таланты или других факторов в управлении. Возможно, менеджмент в России XXI в. требует нового понимания власти в организациях.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Возникновение новых экономических условий повлекло за собой изменения как в структуре экономики, так и в организа-

циях и психологии персонала. В статье рассмотрена организационная культура российских предприятий в рамках трансформации экономики.

Главное ограничение проведенного исследования — опора на результаты, опубликованные на русском языке, использование отечественных баз научных данных. Иными словами, в ходе анализа не учитывались работы отечественных авторов, изданные за рубежом, что позволило бы получить более полные данные. Кроме того, при широте охвата изучаемых организаций и использовании одних и тех же инструментов анализа остается проблема сопоставления результатов разных ученых, не зависящих друг от друга, и точности исследований, что затрудняет как обобщение результатов, так и выявление сходств и различий организационной культуры предприятий.

Будущие направления исследований организационной культуры российских предприятий могут касаться как частных решений менеджмента компаний, так и изучения влияния новых явлений в отечественной экономике, например аутсорсинга или технологического предпринимательства. Парадоксальность результатов исследований организационной культуры в России заключается в том, что матрица национальной культуры, включающая способность работы в группах как конкурентное преимущество, фактически становится фактором сопротивления управленческим решениям, а не ресурсом управ-

ления. Вероятно, росту вовлеченности персонала может препятствовать повышенная властная дистанция в российских организациях. Фокус исследований может быть направлен на обнаружение форм сотрудничества для повышения эффективности деятельности организаций, в то время как результаты основной части работ указывают на расслоение внутри них по ролевому признаку, уровню образования, возрасту.

Трудности развития организационной культуры в России, характерное деловое поведение, установки руководителей, а также общие черты российских организаций, определяющие кросс-культурные различия основных элементов организационной культуры, должны стать объектом внимания как исследователей, так и практиков. Вместе с тем новые вызовы для российских организаций, такие как развитие цифровизации, искусственного интеллекта, рост санкционного давления, требуют дальнейших исследований организационной культуры для прогнозирования возможного сопротивления возникающим изменениям со стороны персонала предприятий. Кроме того, необходимо повышение организационной эффективности отечественных организаций. Определение сильных и слабых сторон организационной культуры предприятий в России позволит развивать социальные системы, а следовательно, усиливать конкурентные преимущества отечественной экономики.

ЛИТЕРАТУРА НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ

- Агеев А., Грачев М. 1990. Организационная культура современной корпорации. *Мировая экономика и международные отношения* (6): 43–55.
- Армстронг М. 2002. *Стратегическое управление человеческими ресурсами*. М.: Инфра-М.

- Бочаров С. А. 2007. Оценка и анализ организационной культуры предпринимательской фирмы: дис. ... канд. экон. наук. Московский государственный университет экономики, статистики и информатики.

- Вэй Ф., Покровская Н.Н. 2007. Организационная культура в России и Китае. *Социологические исследования* (4): 136–140.
- Верховский С.Л. 2011. Организационная культура сетевых предприятий общественного питания: социологический анализ: дис. ... канд. социол. наук. Российский государственный гуманитарный университет.
- Ганулич М.А. 2004. Организационная культура предприятий малого бизнеса в условиях изменяющейся внутренней и внешней среды: автореферат дис. ... канд. социол. наук. Московский гуманитарный университет.
- Гарифова А.Р. 2007. Организационная культура государственной налоговой службы: социологический анализ: дис. ... канд. социол. наук. Казанский государственный технический университет.
- Демененко И.А., Шавырина И.В. 2016. *Генезис парадигмы организационной культуры*. Белгород: изд-во Белгородского государственного технологического университета им. В.Г.Шухова.
- Дубицкая В.П., Тарарухина М.И. 2010. Быть ли России Америкой? Российское исследование управленческой культуры по методике Герта Хофстеде. *Социологический журнал* (4): 42–65.
- Ермолаев В.В. 2015. *Управление организационной культурой органов внутренних дел: социально-психологические вызовы к трансформации*. М.: изд-во «Спутник+».
- Ильиных С.А. 2009. Гендерная концепция организационной культуры: автореферат дис. ... д-р социол. наук. Новосибирский государственный университет экономики и управления.
- Камерон К., Куин Р. 2001. *Диагностика и изменение организационной культуры*. СПб.: Питер.
- Качина Ю.В. 2004. Формирование и развитие инновационной организационной культуры промышленного предприятия: автореферат дис. ... канд. экон. наук. Воронежский государственный технический университет.
- Ковалева А.И., Колмыкова М.А. 2011. *Организационная культура производственных предприятий*. М.: изд-во Московского гуманитарного университета.
- Коновалова В.Г. 2009. *Организационная культура*. М.: изд-во Государственного университета управления.
- Кормишина Г.М. 2008. Организационная культура как фактор реализации миссии библиотек. *Вестник Московского государственного университета культуры и искусств* 6: 212–216.
- Кочеткова А.И. 2010. Организационная культура как социокультурный феномен: на примере современной России: автореферат дис. ... д-р филос. наук. Московский государственный университет культуры и искусств.
- Куликов Ю.А. 2012. Организационная культура и система менеджмента качества. *Менеджмент в России и за рубежом* (3): 5–11.
- Левкин Н.В. 2007. *Организационная культура: взгляд с позиций системного подхода*. Петрозаводск: изд-во ПетрГУ.
- Логвинов А.М. 2007. Эволюция организационной культуры крупных промышленных предприятий России во второй половине XX — начале XXI в.: дис. ... д-р социол. наук. Алтайский государственный университет.
- Лосский Н.О. 1957. Характер русского народа. Frankfurt Main: Посев.
- Лунев А.А. 2008. Совершенствование организационной культуры малых промышленных предприятий на основе развития организационно-управленческих инноваций: дис. ... канд. экон. наук. Институт экономики и социальных отношений.
- Львов Д.В. 2012. Архетипическая составляющая организационной культуры: дис. ... канд. филос. наук. Сибирский федеральный университет.
- Лыгденова В.В. 2012. *Аксиологические основы российской организационной культуры: этнографический, экологический, коммуникационный подходы (социально-философский анализ)*. Новосибирск: Арта.
- Максименко А.А. 2003. *Организационная культура: системно-психологические описания*. Кострома: КГУ им. Н.А.Некрасова.

- Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. 1995. *Основы менеджмента*. М.: Дело.
- Молодых Е. Н. 2009. Взаимосвязь оценок организационной культуры и отношения сотрудников к соблюдению нравственных норм делового поведения: автореферат дис. ... канд. психол. наук. Московский гуманитарный университет.
- Мубаракшина О. А., Марченко Н. В. 2017. Влияние организационной культуры на эффективность деятельности организации. *Вестник Омского государственного университета. Серия «Экономика»* 57 (1): 108–118.
- Некрасов И. С. 2017. Социально-психологические условия развития организационной культуры подразделений силовых структур: автореферат дис. ... канд. психол. наук. Московский государственный областной университет.
- Несмеянова Р. К. 2018. Взаимосвязь образа корпоративной культуры и организационной идентификации сотрудников коммерческих предприятий: автореферат дис. ... канд. психол. наук. Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова.
- Петриков С. С., Царанов К. Н., Завалий Л. Б., Тарбастаев А. Г., Каниболоцкий А. А., Цулеискири Б. Т. 2022. Подходы к изучению и развитию корпоративной культуры в медицинской организации. *Менеджер здравоохранения* (10): 42–50.
- Свириденко И. А. 2008. Факторы формирования организационных структур предприятий в регионе: на примере обрабатывающих производств Дальнего Востока: автореферат дис. ... канд. экон. наук. Институт экономических исследований ДВО РАН.
- Соснило А. И., Снеткова Д. А. 2018. Роль современной корпоративной культуры в развитии компаний. *Управленческое консультирование* (6): 120–129. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2018-5-120-129>
- Спивак А. В. 2001. *Корпоративная культура*. СПб.: Питер.
- Ушаков К., Фишбейн Д. 2005. Базовые представления педагогического сообщества: данные одного исследования. *Директор школы* (2): 10–13.
- Фей К., Денисон Д. 2005. Организационная культура и эффективность: российский контекст. *Вопросы экономики* (4): 58–74.
- Филатова О. В., Аникина Е. О. 2015. Управление в IT-секторе в России и Китае: опыт построения организационной культуры. *Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление* (2): 66–74.
- Чанько А. Д. 2005. Опыт диагностики организационной культуры российских компаний. *Российский журнал менеджмента* 3 (4): 29–54.
- Черных Е. А. 2006. Организационная культура предприятия в системе управления персоналом: автореферат дис. ... канд. экон. наук. Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова.
- Шашуров С. Е., Ершов А. Н. 2018. Анализ организационной культуры ПФР по результатам социологического исследования на материале Республики Татарстан. *Вестник экономики, права и социологии* (2): 204–207.

REFERENCES IN LATIN ALPHABET

- Burke W. W. 1994. *Organization development: A process of learning and change*. Reading, MA, Addison-Wesley: New York.
- Chavance B. 2012. John Commons's organizational theory of institutions: A discussion. *Journal of Institutional Economics* 8 (1): 27–47. <https://doi.org/10.1017/S1744137411000336>
- Deal T. E., Kennedy A. A. 1982. *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading: Addison-Wesley.
- Dennison D. 1990. *Corporate culture and organizational effectiveness*. Wiley: New York.
- Emery E. F., Trist E. L. 1965. The causal texture of organizational environments. *Human Relations* 18 (1): 21–32.

- Graafland J. 2020. Contingencies in the relationship between economic freedom and human development: The role of generalized trust. *Journal of Institutional Economics* **16** (3): 271–286. <https://doi.org/10.1017/S1744137419000705>
- Hallberg N.L. 2015. Uncertainty, judgment, and the theory of the firm. *Journal of Institutional Economics* **11** (3): 623–650. <https://doi.org/10.1017/S1744137414000381>
- Handy C. 2007. *Understanding Organizations*. Penguin Books: London.
- Herrmann-Pillath C., Feng X., Guo M. 2019. Entrepreneurs and ritual in China's economic culture. *Journal of Institutional Economics* **15** (5): 775–789.
- Hodgson G.M. 2015. On defining institutions: Rules versus equilibria. *Journal of Institutional Economics* **11** (3): 497–505. <https://doi.org/10.1017/S1744137415000028>
- Hofstede G. 1980. *Cultures consequences: International differences in work related values*. Sage Publications: Beverly Hills.
- Hofstede G. 1997. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hall: London.
- Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. 2010. *Cultures and organizations: Software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival*. 2nd ed. McGraw-Hill: London. [Electronic resource]. <http://geert-hofstede.international-business-center.com/mcsweeney.html> (accessed: 15.10.2023).
- Jung T., Scott T., Davies H.T.O., Bower P., Whalley D., McNally R., Mannion R. 2009. Instruments for exploring organizational culture: A review of the literature. *Public Administration Review* **69** (6): 1087–1096.
- Lane H.W., Maznevski M., DiStefano J.J., Dietz J. 2009. *International management behavior: Leading with a global mindset*. Wiley&Sons: Chippenham.
- Lazaric N. 2011. Organizational routines and cognition: an introduction to empirical and analytical contributions. *Journal of Institutional Economics* **7** (2): 147–156. <https://doi.org/10.1017/S1744137411000130>
- Moran R.T., Harris P.R., Moran S. 2007. *Managing Cultural Differences*. Taylor&Francis: London.
- Morgan G. 1986. *Images of Organization*. Sage: Beverly Hills.
- Sackmann S.A. 2021. *Culture in Organizations. Development, Impact and Culture-Mindful Leadership*. Springer.
- Schein E.H. 1985. *Career anchors: Discovering your real values*. University Associate: San Diego.
- Schein E.H. 1978. *Career Dynamics*. Addison-Wesley: Reading.
- Schein E.H. 1979. *Organizational Psychology*. Pearson: Lebanon, Indiana.
- Schein E.H. 1969. *Process consultation: Its role in organization development*. Addison-Wesley.
- Schein E.H. 2016. *Humble Consulting: How to Provide Real Help Faster*. Berrett-Koehler Publishers: Oakland.
- Schein, E.H. 2004. *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass: San Francisco.
- Schein E.H. 1987. *The Clinical Approach in Field Work*. Sage: Newbury Park.
- Schein E.H., Schein P.A. 2017. *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons: Hoboken.
- Schein E.H., Schein P.A. 2018. *Humble Leadership: The Power of Relationships, Openness, and Trust*. Berrett-Koehler Publishers: Oakland.
- Schein E.H. 1999. *The corporate culture survival guide*. Jossey-Bass: San Francisco.
- Schein E.H., Schein P.A. 2019. *The Corporate Culture Survival Guide: Culture, Change, Leadership*. Wiley: Hoboken.
- Witt U. 2011. Emergence and functionality of organizational routines: An individualistic approach. *Journal of Institutional Economics* **7** (2): 157–174. <https://doi.org/10.1017/S1744137410000226>
- Zavyalova E., Kucherov D. 2010. Relationship between organizational culture and job satisfaction in Russian business enterprises. *Human Resource Development International* **13** (2): 225–235.

TRANSLATION OF REFERENCES IN RUSSIAN INTO ENGLISH

- Ageev A., Grachev M. 1990. Organizational culture of a modern corporation. *World Economy and International Relations* (6): 43–55. (In Russian)
- Armstrong M. 2002. *Strategic Human Resource Management*. Infra-M Publ.: Moscow. (In Russian)
- Bocharov S.A. 2007. Evaluation and analysis of the organizational culture of an entrepreneurial firm: PhD thesis (Economic). Moscow State University of Economics, Statistics, and Informatics. (In Russian)
- Wei F., Pokrovskaya N.N. 2007. Organizational culture in Russia and China. *Sociological Studies* (4): 136–140. (In Russian)
- Verkhovsky S.L. 2011. Organizational culture of network enterprises in the public catering sector: A sociological analysis: PhD thesis (Sociology). Russian State University for the Humanities. (In Russian)
- Ganulich M.A. 2004. Organizational culture of small business enterprises in the face of changing internal and external environments: PhD thesis (Sociology). Moscow University for the Humanities. (In Russian)
- Garifova A.R. 2007. Organizational culture of the state tax service: A sociological analysis: PhD thesis (Sociology). Kazan State Technical University. (In Russian)
- Demenenko I.A., Shavirina I.V. 2016. *Genesis of the Organizational Culture Paradigm*. Belgorod State Technological University named after V.G. Shukhov Publ.: Belgorod. (In Russian)
- Dubitskaya V.P., Tararukhina M.I. 2010. Can Russia become America? Russian study of management culture using Geert Hofstede's method. *Sociological Journal* (4): 42–65. (In Russian)
- Ermolaev V.V. 2015. *Organizational Culture of the Internal Affairs Bodies of Russia: Socio-Psychological Features of Formation and Development*. "Sputnik+" publishing house: Moscow. (In Russian)
- Ilyinikh S.A. 2009. Gender concept of organizational culture: Dr. Sci. thesis (Sociological). Novosibirsk State University of Economics and Management. (In Russian)
- Cameron K., Quinn R. 2001. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Peter Publ.: St. Petersburg. (In Russian)
- Kachina Y.V. 2004. Formation and development of innovative organizational culture of an industrial enterprise: PhD thesis (Economic). Voronezh State Technical University. (In Russian)
- Kovaleva A.I., Kolmykova M.A. 2011. *Organizational Culture of Industrial Enterprises*. Moscow University for the Humanities publishing house: Moscow. (In Russian)
- Konovalova V.G. 2009. *Organizational Culture*. The State University of Management publishing house: Moscow. (In Russian)
- Kormishina G.M. 2008. Organizational culture as a factor in implementing the mission of libraries. *The Bulletin of Moscow State University of Culture and Arts* 6: 212–216. (In Russian)
- Kochetkova A.I. 2010. Organizational culture as a socio-cultural phenomenon: The case of modern Russia: Dr. Sci. thesis (Philosophical). Moscow State University of Culture and Arts. (In Russian)
- Kulikov Y.A. 2012. Organizational culture and quality management system. *Management in Russia and Abroad* (3): 5–11. (In Russian)
- Levkin N.V. 2007. *Organizational Culture: A View from a Systemic Approach Perspective*. Petrozavodsk State University publishing house: Petrozavodsk. (In Russian)
- Logvinov A.M. 2007. Evolution of the organizational culture of large industrial enterprises in Russia in the second half of the XX — early XXI century: Dr. Sci. thesis (Sociological). Altai State University. (In Russian)
- Lossky N.O. 1957. *Character of Russian People*. Posev Publ.: Frankfurt am Main. (In Russian)
- Lunev A.A., 2008. Improving the organizational culture of small industrial enter-

- prises based on the development of organizational and managerial innovations: PhD thesis (Economic). Institute of Economics and Social Relations. (In Russian)
- Lvov D.V. 2012. Archetypal component of organizational culture: PhD thesis (Philosophical). Siberian Federal University. (In Russian)
- Lygdenova V.V. 2012. *Axiological foundations of Russian Organizational Culture: Ethnographic, Ecological, Communication Approaches (socio-philosophical analysis)*. Arta: Novosibirsk. (In Russian)
- Maksimenco A.A. 2003. *Organizational Culture: System-Psychological Descriptions*. Kostroma State University named after N.A.Nekrasov Publ.: Kostroma. (In Russian)
- Meskon M., Albert M., Khedouri F. 1995. *Management*. Delo Publ.: Moscow. (In Russian)
- Molodykh E.N. 2009. The relationship between estimations of organizational culture type and employees' attitudes towards compliance with ethical behavior in business: PhD thesis (Psychological). Moscow Humanitarian University. (In Russian)
- Mubarakshina O.A., Marchenko N.V. 2017. The influence of organizational culture on labor efficiency. *Herald of Omsk University. Series «Economics»* 57 (1): 108–118. (In Russian)
- Nekrasov I.S. 2017. Socio-psychological conditions for the development of organizational culture in units of law enforcement agencies: PhD thesis (Psychological). Moscow State Regional University. (In Russian)
- Nesmyanova R.K. 2018. The relationship between the image of corporate culture and organizational identification of employees in commercial enterprises: PhD thesis (Psychological). M.V.Lomonosov Moscow State University. (In Russian)
- Petrivkov S.S., Tsaranov K.N., Zavaliy L.B., Tarbastaev A.G., Kanibolotsky A.A., Tsuleiskiry B.T. 2022. Approaches to the study and development culture in a health-care organization. *Manager of Health Care* (10): 42–50. (In Russian)
- Sviridenko I.A. 2008. Factors influencing the formation of organizational structures of enterprises in the region: On the example of processing industries in the Far East: PhD thesis (Economic). Economic Research Institute Studies Far Eastern Branch of the Russian Academy of Sciences. (In Russian)
- Sosnilo A.I., Snetkova D.A. 2018. Role of modern corporate culture in companies development. *Administrative Consulting* (6): 120–129. (In Russian)
- Spivak A.V. 2001. *Corporate Culture*. St. Petersburg: Peter. (In Russian)
- Ushakov K., Fishbein D. 2005. Basic beliefs of the pedagogical community: Data from a single study. *School Principal* (2): 10–13. (In Russian)
- Fey K., Denison D. 2005. Organizational culture and effectiveness: The Russian context. *Voprosy Ekonomiki* (4): 58–74. (In Russian)
- Filatova O.V., Anikina E.O. 2015. Management in IT-sector in Russia and in China: The experiment of construction of organizational culture. *RUDN Journal of Public Administration* (2): 66–74. (In Russian)
- Chanko A.D. 2005. Experience of diagnostics of organizational culture of the Russian companies. *Russian Management Journal* 3 (4): 29–54. (In Russian)
- Chernykh E.A. 2006. Enterprise organizational culture in the personnel management system: PhD thesis (Economic). M.V.Lomonosov Moscow State University. (In Russian)
- Shashurov S.E., Ershov A.N. 2018. Analysis of organizational culture of pension fund of the Russian Federation based on the results of the sociological research on the material of the Republic of Tatarstan. *The Review of Economy, the Law and Sociology* (2): 204–207. (In Russian)

Статья поступила в редакцию

17 декабря 2023 г.

Принята к публикации 16 января 2024 г.

Organizational culture of Russian companies within socio-economic changes***E. A. Rudnev****Academy of labour and social relations, Russia*

Goal: to analyze the organizational culture of Russian companies within changes. **Methodology:** the research was carried out using scientific databases (RSL and RSCI catalogues), system analysis, comparative analysis, inductive-deductive method. **Findings:** the organizational culture of companies in a transition economy was analyzed, as well as structural changes in economy and psychology of personnel within changes. Based on comparative studies, the national specifics of management and characteristic features of the culture of Russian companies are shown — the behavior of managers and employees — belonging to a group, communicative values, horizontal cohesion and vertical opposition, uncertainty avoidance, importance of relationships. **Originality and contribution of the author:** systematic analysis of Russian companies organizational culture research was carried out.

Keywords: organizational culture, transition economy, structural changes in the economy, employees' behavior, national culture.

For citation: Rudnev E.A. 2023. Organizational culture of Russian companies within socio-economic changes. *Russian Management Journal* **21** (4): 600–618.

<https://doi.org/10.21638/spbu18.2023.407> (In Russian)

Для цитирования: Руднев Е. А. 2023. Организационная культура российских компаний в условиях социально-экономических изменений. *Российский журнал менеджмента* **21** (4): 600–618. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2023.407>

Initial Submission: December 17, 2023
Final Version Accepted: January 16, 2024