

© М. А. Колмыкова, 2020

Оренбургский государственный университет (ОГУ), Россия

E-mail: mari\_kol@mail.ru

## НАЦИОНАЛЬНАЯ КУЛЬТУРА КАК БАЗОВЫЙ ЭЛЕМЕНТ ПОВЕДЕНИЯ ЛЮДЕЙ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

*В статье рассматривается сущность национальной культуры и ее проявление на макро- и микроуровне относительной деловой организации. Упор делается на анализе влияния национальной культуры на организационное поведение людей, а также выявлении особенностей управления персоналом в мультинациональной среде. Сравниваются различные культурные нормы и образцы поведения.*

**Ключевые слова:** национальная культура, организационная культура, мультинациональный коллектив, нормы и ценности, образцы поведения, Запад, Восток.

В период рыночных реформ российские предприятия недооценили особенностей культуры ведения бизнеса и национальных особенностей тех инструментов, которые использованы капиталистическими странами. Поэтому сегодня, рассматривая содержание организационной культуры, необходимо учитывать многообразие факторов, которые влияют на этот феномен в современных российских условиях.

В 60-х-70-х гг. XX века можно было наблюдать пик интереса к исследованию феномена организационной культуры. Это было связано со взлетом экономики Японии, что в дальнейшем ученые называли «японским экономическим чудом». Именно тогда заговорили об особых управленческих практиках, которые базировались на национальных традициях и культурных нормах поведения, учитывающих ценности данной нации. Почему возник подобный интерес к этим национальным особенностям экономики Японии? Именно потому, что наблюдаемый экономический взлет промышленности Японии протекал не по законам американской экономической теории.

В рамках данного исследования уделяется внимание различным подходам к пониманию сущности национальной культуры как социального феномена. Основная задача исследования заключается в определении места России в изучении национальных культур, ав-

тор обращает внимание на то, каким образом различается поведение людей в организации с учетом разницы национальных культур.

В связи с этим *цель настоящей работы* заключается в изучении национальной культуры как базового элемента поведения людей в организациях (*предмета исследования*). *Объектом исследования* является организационная культура как инструмент эффективности деятельности организации.

В рамках данной статьи предлагается рассмотреть национальную культуру на макро- и микроуровне относительной деловой организации. В первом случае речь идет о культуре различных наций и особенностях проявления организационной или деловой культуры различных стран. Во второй части статьи остановимся на поведении людей в организации в ситуациях межнационального взаимодействия.

Исследование вопросов национальной культуры носит междисциплинарный характер. В социологической теории культура рассматривается как основа социальной жизни. Общие ценности, традиции, религия, верования и ритуалы присущи людям, проживающим на одной территории, объединенным в социальные общности. Характерные элементы культуры именно для данной национальной общности и выполняют этнодифференцирующую и этноинтегрирующую функции [1], а восприятие индивидом своей национальной культуры проявляется как результат функционирования его самосознания.

В философском подходе к пониманию сущности национальной культуры также уделяется внимание самосознанию как одному из важнейших компонентов национальной общности. Именно в самосознании отдельная нация определяет свои коренные интересы, общие идеалы, свое отношение к другим нациям и государствам. В этом случае национальное самосознание рассматривается как базисная ценность национальной культуры [2].

Культура влияет не столько на то, что люди делают, сколько на то, как они это делают. Исследователи О. И. Шкаратан и В. В. Карачаровский в своей работе, посвященной исследованию русской культуры труда и иностранному влиянию, рассматривают национальную культуру как базовый элемент организации, который, с одной стороны, обеспечивает устойчивость к внешним культурным воздействиям, а с другой стороны, способен изменять ее под его влиянием [3].

Говоря о российской культуре необходимо отметить, что качественные структурные изменения в нашей стране за последние сто-

летия не могли не сказаться на формировании современной российской культуры, которая свойственна деловым организациям. К этому вопросу мы вернемся позднее, когда рассмотрим масштабные исследования, проводимые Г. Хофстеде [4], и постараемся определить место России в исследованиях национальных культур.

Исследование Г. Хофстеде, проведенное в 1967-1973 гг., заключалось в анкетировании большого числа сотрудников транснациональной компании более чем в 100 странах на предмет их отношения к работе и поведения на рабочем месте. Было сформировано четыре шкалы, по которым Г. Хофстеде рассчитывал индексы для каждой страны, участвующей в исследовании, а именно: «фемининность — маскулинность», «коллективизм — индивидуализм», «избегание неопределенности» и «дистанция от власти» [1]. Результатом его исследования стала теория сопоставления культур. Необходимо отметить, что Россия в данном исследовании участия не принимала, только позднее ряд авторов проводили анализ российской национальной культуры по методикам Г. Хофстеде.

На сегодняшний день многие современные авторы [5, 6, 7, 8] в своих работах уделяют внимание вопросам национальной культуры, а именно различным трактовкам результатов проведенного Г. Хофстеде исследования. Так, для культур с большой дистанцией власти характерно преклонение перед начальством и восприятие власти как очень важной части жизни. Это присуще арабским странам, Юго-Восточной Азии, Латинской Америке. В Соединенных Штатах Америки, как правило, успех связан с индивидуальными достижениями человека, а в Японии ценится принадлежность к коллективу [5].

А. И. Наумов отмечает, что российская национальная культура более схожа с американской, где каждый хочет показать себя, свои индивидуальные способности и где больше ценится личностный рост, а не коллективный труд, нежели, например, с японской, где, как упоминалось уже ранее, индивидуальная позиция не так важна. Национальная культура России претерпела определенные трансформации по некоторым характеристикам, но ключевые аспекты, лежащие в основе культуры, остаются неизменными. Значительные изменения произошли в дистанции власти и мужественности. Но вместе с тем эти изменения не затрагивают «глубинные» слои национальной культуры [9].

Необходимо отметить, что в современной науке среди исследователей, занимающихся вопросами национальной деловой культуры, существует противостояние. Одни ученые в своих работах продолжают анализировать исследования Г. Хофстеде, которые были

проведены уже более 45 лет назад, другие [10] проводят собственные исследования, по масштабам не уступающие исследованию классика, используя авторскую методику Хофстеде, купленную в его институте IRIC (Нидерланды), одновременно ставя под сомнение исследования, проведенные в России Н. В. Латовой, Ю. В. Латовым и А. И. Наумовым именно с точки зрения аутентичности использованной авторской методики Г. Хофстеде [12, 11].

Интерес представляют результаты масштабного исследования авторов В. П. Дубицкой, М. Ю. Тарарухиной [10], которые делают выводы о том, что российская деловая культура имеет больше всего отличий от американской. Так, американская деловая культура характеризуется независимыми, самостоятельно перемещающимися на рынке, конкурирующими между собой профессионалами, которые ценят больше всего индивидуальный успех, собственный статус и перспективы карьерного роста.

Можно отметить, что в сравнении с российской, американской деловой культуре не свойственны лояльность организации (зависимость от нее или привязанность к ней), солидарность, потребность в установлении доверительных отношений с коллегами и руководителем. По мнению В. П. Дубицкой и М. Ю. Тарарухиной, методы управления, заимствованные из практики США или англосаксонских стран, вряд ли будут полезными для России. А вот опыт скандинавских стран в России может быть применим в силу схожести ценностей национальных культур [10].

В. В. Зябриков придерживается подобной точки зрения и отмечает, что, учитывая общее происхождение и схожесть российской и скандинавской деловой культуры, можно утверждать, что для России может быть применима именно скандинавская модель капитализма, демонстрирующая высокую устойчивость в кризисных условиях [13].

Этот же ученый делает вывод о том, что российскую деловую культуру необходимо рассматривать в рамках восточного (азиатского) кластера, и предлагает разделить черты национального характера российских предпринимателей на универсальные (активность, целеустремленность, настойчивость и т.д.) и специальные, присущие бизнесменам восточного (азиатского) кластера, такие как эмоциональность, коллективизм. Кроме того, он выделяет специфические черты, отличающие российских бизнесменов от бизнесменов других стран — это более важная роль прошлого страны по отношению к настоящему и будущему.

Авторы К. А. Чистякова и Н. В. Овчинникова в своей работе [14] делают попытку обобщения результатов научно-практических исследований зарубежных специалистов в области кластеризации культур и изучения влияния кросс-культурных особенностей на формирование корпоративной культуры организации. В частности, ими анализируются культурные кластеры согласно теории Дж. Хауса и его коллег, методику Г. Хофстеде они тоже предлагают рассматривать с позиции выделения кластеров национальных культур.

Теперь уделим внимание вопросу организационного поведения людей в организации с учетом национальной культуры. Подобная проблематика исследуется множеством авторов, которые рассматривают ее в различных аспектах.

Когда речь идет о мультинациональных коллективах, приходится считаться с особенностями национальной культуры наравне с индивидуальными психологическими особенностями личности для успешного выполнения какой-либо работы. В каждой стране, имеющей свои культурные ценности, есть устоявшаяся система управления с присущими ей отличиями. Поэтому при ведении бизнеса во избежание конфликтов и неэффективного ведения профессиональных переговоров также необходимо понимать различия в культуре стран и особенности организационного поведения.

Одной из классических работ считается книга Р. Д. Льюиса «Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию», в которой представлена характеристика особенностей культур 14 ведущих стран мира. С учетом национальных особенностей предлагаются практические советы и рекомендации, которые позволяют учитывать реакцию и возможные варианты поведения людей в межнациональных коллективах.

Так, неуместным считается спор внутри группы в коллективистских странах, так как существует одно общепринятое мнение, а индивидуальная позиция не так важна. В таких странах стремятся избегать конфликтов, поэтому говорить правду в глаза не принято, это дурной тон. В Японии, например, сотрудники славятся своей вежливостью, они избегают прямых высказываний из-за возможности возникновения конфликтов на данной почве [15].

Наиболее актуальной является проблема сопоставления между «Западом» и «Востоком» в деловых культурах, большая пропасть между ними отражается в поведении, ценностях, морали и других качествах работников. Она может послужить причиной возникновения непонимания, неприязни, негативного отношения и конфликтных ситуаций.

В западной культуре работники имеют такие навыки, как самопрезентация и самопродажа. Открытая просьба о повышении и продвижении по карьерной лестнице, просьба о предоставлении каких-либо новых возможностей, обсуждение с начальником своих достижений является нормальным для них, что, в свою очередь, вызывает ужас и непонимание у русского работника. Инициатива и способность правильно себя позиционировать зачастую для русского работника не свойственна.

Кроме того, американцы привыкли дословно воспринимать каждую фразу; скрытый смысл слов, ирония и языковая изворотливость ставит их в тупик и вызывает недоумение. Более того, восприятие каких-либо писем, электронных сообщений и просьб, изложенных в письменном виде, различается в зависимости от национальной культуры. В некоторых культурах (например, британской) отсутствие какого-либо введения к письму, предварительного небольшого отступления на отвлеченную тему считается грубостью.

В отличие от западной, восточная культура ориентирована на социальное пространство. Если в Северной Америке, Центральной и Восточной Европе отдается предпочтение личному пространству (чем более изолирован менеджер и более ограничен доступ к нему, тем выше его статус), то, например, в Японии старшие менеджеры предпочитают находиться с подчиненными в одной большой комнате и быть ближе к ним, а также принято, чтобы на важных совещаниях присутствовало большое количество людей.

В национальной культуре западных стран индивидуальная дистанция является нормальной и приемлемой, если она составляет 40-60 см. Но есть и исключения, как, например, у англичан, для которых нормой является дистанция, значительно короче указанной выше. Негативные ситуации могут возникать, если индивидуальная дистанция сокращена и партнер чувствует дискомфорт и неудобство. Но при этом большая дистанция также может трактоваться как проявление холодности, нежелание идти на контакт, превосходство и настороженность [16].

У японцев есть четкое понимание того, что все они — части одного целого, члены одного сообщества. Для них не свойственно кричать на каждом углу о своем материальном положении и показывать своим видом различие между богатыми и бедными, интеллектуалами и простыми людьми. Для их системы управления персоналом на предприятиях характерен пожизненный найм и вместе с тем «семейные» отношения в коллективе, взаимоуважение друг к

другу и уважение к чужому труду. Это является главной особенностью японской национальной культуры даже по сравнению с другими культурами Востока.

Безусловно, культура влияет на сознание людей и регулирует их поведение в организации. Ценностные ориентиры и устоявшиеся модели поведения большинства народов и национальностей очень близки друг к другу. Это позволяет наладить диалог и облегчает решение множества задач и проблем в мультинациональном коллективе. Различия чаще заметны и проявляются между народами, значительно отстающими друг от друга в различных сферах жизни, находящимися на разных ступенях социального развития. Но на сегодняшний день в современном мире это достаточно редкое явление, так как общественный прогресс коснулся почти всех культур и народов, и культурные ценности и нормы видоизменились и эволюционировали [17].

Обратим внимание на исследование С. В. Лукова, который проанализировал поведение персонала крупной иностранной корпорации, которая имеет множество предприятий на территории России. Собственниками данного предприятия являются немцы, наемными работниками — граждане России. Исследователь обнаружил множество аспектов в работе персонала, которые не позволяют достичь понимания между управляющей и управляемой системами. Причиной этому является различие организационных культур, в которых значительную роль играют вопросы национального характера. В своей работе [18] С. В. Луков делает вывод о том, что в этой ситуации диалог организационных культур среди управляющих и исполнителей на иностранных торговых предприятиях в России эффективно может быть осуществлен только на среднем уровне управления, поскольку только этот управленческий уровень может выступить посредником в процессе межкультурного взаимодействия.

Автор данной статьи сталкивался с особенностями национальной культуры в организационном поведении в рамках исследования организационной культуры производственных предприятий строительного профиля (на предприятиях г. Москвы, г. Самары и г. Оренбурга) [19]. Изначально гипотезой исследования было существование большой дистанции власти между офисной и цеховой субкультурами, которые присутствуют на всех предприятиях строительной отрасли. Однако в ходе исследования было обнаружено «культурное пространство» работников-мигрантов, которые, как правило, приезжают из Средней Азии и выполняют неквалифицированную и низкооплачиваемую работу. Совместный быт и трудовая деятельность, незна-

ние русского языка, особенности вероисповедания и национальные традиции создавали ситуацию, в которой этот оторванный от культуры организации «остров» существовал абсолютно обособленно, не учитывая культурные нормы и традиции российских предприятий. Вместе с тем аккуратность мигрантов в работе, их исполнительность, уважительное отношение к руководству и готовность работать в скромных бытовых условиях за низкую оплату труда долгое время привлекали руководителей строительных предприятий.

Мультинациональный коллектив достаточно сложен в управлении, но вместе с тем есть и плюсы подобного межкультурного взаимодействия. Пунктуальность, педантизм и отсутствие восприятия скрытого смысла в словах у немцев, сдержанность и разграничение бизнеса и личного общения у китайцев, прагматичность, законопослушность и открытость у американцев — все эти особенности при правильном использовании могут стать преимуществами и инструментами для повышения производительности и эффективности работы людей в межнациональных корпорациях.

В результате проведенного анализа можно сделать следующие выводы.

Во-первых, российская культура, вбирая в себя основы востока и запада, существенно различающиеся в поведении, ценностях, морали работников, имеет свою особую историю формирования национальной культуры. Качественные структурные изменения в нашей стране за последние столетия не могли не сказаться на формировании современной российской культуры управления, которая свойственна деловым организациям.

Во-вторых, американской модели организационной культуры не свойственны лояльность организации, солидарность, потребность в установлении доверительных отношений с коллегами и руководителем, что характерно для российской национальной культуры, поэтому методы управления, заимствованные из практики США или англо-саксонских стран, будут менее полезными для России.

В-третьих, учитывая общее происхождение и схожесть российской и скандинавской деловых культур, можно утверждать, что для России применима именно скандинавская модель капитализма, демонстрирующая высокую устойчивость в кризисных условиях.

В-четвертых, особенности национальной культуры необходимо учитывать наравне с индивидуальными психологическими особенностями персонала для успешного ведения бизнеса и формирования сильной организационной культуры.

Использование опыта других стран для успешного построения

бизнеса и формирование сильной организационной культуры невозможно за счет слепого копирования практик управления без учета национальной специфики.

### Литература

1. Козелько В. Н. Национальная культура: сущность, структура, компоненты // Новые технологии. 2008. № 5. С. 136-139.
2. Зыкин А. В., Туфанов А. О. К вопросу о формировании понятий национальная и этническая культура и особенностях их контента // Известия Санкт-Петербургского государственного аграрного университета. 2015 (38). С. 344-349.
3. Шкаратан О. И., Карачаровский В. В. Русская культура труда и иностранное влияние. М.: Страна Оз, 2015. 224 с.
4. Hofstede G. H. Cultures and organizations: software of the mind. Mc Graw Hill, 2015. 279 с.
5. Зенкова Д. Н., Шевцова Д. П. Национальная культура как фактор влияния на корпоративную культуру // Актуальные вопросы экономических наук: сборник материалов I научно-практической конференции: в 2-х частях. 2016. Ч. 1. С. 52-60.
6. Михельсон С. В. Влияние культурных и национальных факторов на деловую культуру и коммуникацию // Молодой ученый. 2016. № 15. С. 570-573. URL: <https://moluch.ru/archive/119/32894/>.
7. Пушных В. А., Струкова О. С. Деловая культура России: измерения по Г. Хофстеде // Менеджмент в России и за рубежом. 2004. № 2. С. 71-78.
8. Агафонова М. С., Гусакова А. В. Влияние национальной культуры на особенности организационного поведения // Концепт: электронный журнал. 2017. Т. 39. С. 241-245. URL: <http://e-koncept.ru/2017/970375.htm>.
9. Наумов А. И. Тенденции в изменении национальной культуры России с позиций ее влияния на управление бизнесом в период 1996-2006 гг. // Eurasian Review. 2010. Т. 3. № 11. С. 67-87.
10. Дубицкая В. П., Тарарухина М. И. Быть ли России Америкой? Российское исследование управленческой культуры по методике Герта Хофстеде // Социологический журнал. 2010. № 4. С. 42-65.
11. Наумов А. И. Хофстедово измерение России (влияние национальной культуры на управление бизнесом) // Менеджмент. 1996. № 3. С. 70-103.
12. Латова Н. В., Латов Ю. В. Российская экономическая ментальность на мировом фоне // Общественные науки и современность. 2001. № 4. С. 31-43.
13. Зябриков В. В. Систематизация ценностей деловой культуры России // Креативная экономика. 2015. Т. 9. № 9. С. 1191-1204.
14. Чистякова К. А., Овчинникова Н. В. Кластеризация как способ идентификации кросс-культурных особенностей в условиях изменения

корпоративной культуры // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2016. № 2 (4). С. 61-70.

15. Льюис Р. Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию: пер. с англ. М.: Дело, 2001. 446 с.

16. Тарасова П. А. Национальные факторы как составляющая организационной культуры международной компании // Вестник науки и образования. 2016. № 6 (18). С. 71-73.

17. Флиер А. Я. Культурный аспект человеческой деятельности // Вестник культуры и искусств. 2019. № 1 (57). С. 35-41.

18. Луков С. В. Диалог организационных культур как способ управления персоналом на иностранных коммерческих предприятиях в России: автореф. дис. ... канд. социол. наук: 22.00.08 / С. В. Луков. М., 2006. 20 с.

19. Колмыкова М. А. Организационная культура производственных предприятий строительного профиля в современных российских условиях: автореф. дис. ... кан. социол. наук: 22.00.08 / М. А. Колмыкова. М., 2010. 24 с.

*Статья поступила в редакцию 18.08.20 г.  
Рекомендуется к опубликованию членом Экспертного совета  
канд. социол. наук, доцентом Т. П. Карповой*