

УДК:316.334.23

## Дифференциация процессов управления деятельностью как фактор интеграции менеджмента в организации

*Д-р экон. наук, профессор* **Василенок В.Л.** fem1421@yandex.ru

*Канд. соц. наук, доцент* **Бразевич Д.С.** brazevich1986@mail.ru

*Канд. пед. наук, доцент* **Герасимова А.Ю.** 4383839@mail.ru

*Канд. филос. наук, доцент* **Толстикова И.И.** tolstikova\_irina@mail.ru

*Университет ИТМО*

*191002, Россия, Санкт-Петербург, ул. Ломоносова, 9*

*В статье проводится анализ ценностных регуляторов управленческой деятельности, детерминирующих цели, процесс и результат изменений организационной культуры российских предприятий в современных социокультурных условиях. Анализ работ в области социологии управления и кросскультурного менеджмента показывает, что современные менеджеры во всех культурах придерживаются в основном одних и тех же ценностей. Вместе с тем, иерархия этих ценностей различна. Она, как правило, определяется социокультурным контекстом и влияет как на эффективность деятельности организаций и предприятий, так и на социально-экономическое развитие общества в целом. В этой связи представляется актуальным исследование ценностных механизмов, регулирующих управленческую деятельность, изучение степени влияния и взаимодействия социокультурного, прагматически целевого, осознаваемого и неосознаваемого аспектов в целостном регуляционном механизме, на процесс формирования организационной культуры современных российских предприятий.*

**Ключевые слова:** управленческая деятельность, ценностные ориентации, ценностные регуляторы, организационная культура, менеджмент.

DOI:10.17586/2310-1172-2016-9-2-123-128

---

## Differentiation of processes of management of activity as factor of integration of management into the organizations

*D.Sc., professor* **Vasilenok V.L.** fem1421@yandex.ru

*Ph.D.* **Brazevich D.S.** brazevich1986@mail.ru

*Ph.D.* **Gerasimova A.Y.** 4383839@mail.ru

*Ph.D.* **Tolstikova I.I.** tolstikova\_irina@mail.ru

*ITMO University*

*191002, Russia, St. Petersburg, Lomonosov str., 9*

*The article analyzes the value controls management activities, determining goals, process and result of changes in the organizational culture of the Russian enterprises in the current socio-cultural conditions. Analysis of the works in the field of management and sociology, cross-cultural management has shown that modern managers in all cultures hold basically the same values. At the same time, the hierarchy of values is different. It is usually determined by the socio-cultural context and affects both the effectiveness of organizations and enterprises, and on the socio - economic development of society as a whole. In this regard, it seems urgent to study valuable mechanisms regulating management activities, the study of the degree of influence and interaction of socio-cultural, pragmatic target, of conscious and unconscious aspects of a holistic regulatory mechanism in the process of formation of organizational culture of modern Russian enterprises.*

**Keywords:** management activities, value orientation, value adjustments, organizational culture, management.

---

Целью данной статьи является, организационная культура в современной управленческой теории рассматриваемая как системообразующий фактор, лежащий в основе организации управления всеми факторами производства (трудовыми ресурсами, капиталом, информацией), определяющий специфику, в том числе и этнокультурную, управленческой практики, системы производственных отношений.

Среди научных представлений об организационной культуре могут быть выделены два основных подхода к осмыслению этого феномена – рационально-прагматический и феноменологический [1].

Организационная культура в рамках рационально-прагматического подхода рассматривается в качестве одного из организационных ресурсов, который может быть использован менеджментом в целях улучшения производственных показателей и достижения долгосрочной эффективности предприятия. Неэффективная организационная культура в случае необходимости может быть изменена лидерами сознательным, целерациональным способом.

Организационная культура в рамках феноменологического подхода трактуется как сущность организации, а не ее атрибут, и представляет собой социокультурное образование, систему ценностей и представлений, задающих рамки индивидуального поведения работников и деятельности организации в целом.

Таким образом, организационная культура обеспечивает конвенционально-согласованное восприятие реальности и соответствующее ему групповое поведение людей. Целенаправленное управленческое воздействие на формирование и изменение организационной культуры сторонниками феноменологического направления практически исключается, ими особо подчеркивается, что она сама детерминирует парадигму управления. Структура организационных отношений и управленческие формы, в силу своей социокультурной природы, не могут быть быстро изменены и адаптированы к новому государственному и макроэкономическому состоянию по причине консерватизма и инертности организационной культуры.

В современных условиях рационально-прагматический и феноменологический подходы подвергаются критическому анализу, например, в работах М. Элвессона [2], который не разделяет как чрезмерно оптимистических, так и скептических воззрений на возможности управления организационной культурой. Отечественный ученый Ж.Т. Тощенко предлагает не противопоставлять рационально-прагматический и феноменологический подходы, а объединить их [3].

В целом, мы разделяем как позицию М. Элвессона, так и точку зрения Ж.Т. Тощенко, которые представляются нам справедливыми. Организационная культура имеет естественно-искусственную природу, поскольку является частью культуры общества, в котором функционирует предприятие. Во-первых, мы не разделяем утверждение о том, что организационная культура является исключительно продуктом замысла лидеров, поскольку она испытывает на себе постоянное воздействие многочисленных внешних факторов, а во-вторых, и утверждение о том, что процесс формирования организационной культуры в принципе не поддается управленческому воздействию.

Проведенный анализ источников показал, что, наряду с категорией ценности в литературе, активно используется ряд других взаимосвязанных, но не тождественных понятий – «социальные ценности», «личностные ценности», «ценностные ориентации» [4]. Эти дефиниции могут быть определены как различные формы существования ценностей, отличающиеся механизмами формирования и переходящие одна в другую. Мы считаем, что личностные ценности как индивидуальные корреляты социальных ценностей не всегда в полной мере осознаются субъектом. Однако, будучи укорененными в структуре личности, они обладают «действенной силой», выступают в качестве регуляторов деятельности субъекта вне зависимости от степени их осознанности.

По мнению ряда авторов [5], ценностные ориентации как осознанные представления субъекта о собственных ценностях, связанные с управлением поведения как осознанным действием, не всегда соответствуют реально значимым ценностям и наиболее удалены от реального поведения.

Анализ концептуальных и методологических подходов к изучению ценностей позволил нам уточнить определение понятия «ценностные регуляторы». По нашему мнению, ценностные регуляторы – это не в полной мере осознаваемые интериоризированные и укорененные в структуре личности социокультурные и профессиональные ценности, выступающие в форме активирующей, задающей общие ориентиры и определяющей границы социально допустимого действия инстанции [6].

Показателем, позволяющим определить то, насколько ценность выполняет свою регулируемую функцию, является деятельность, направленная на ее практическую реализацию. В противном случае необходимо говорить о «знаемых» ценностях, остающихся на уровне представлений субъекта о собственных ценностях и несводимых к реально действующим ценностным регуляторам.

Существующая дифференциация ценностей на «знаемые» (не имеющие реального личностного смысла и побудительной силы) и «действующие» [7], позволяет объяснить возможное рассогласование между декларируемыми ценностями и реальным поведением индивида.

Если происходит расхождение между этими системами, полное или частичное, то публично декларируемые ценности, определяющие вербальное поведение индивида, могут не соответствовать его фактическому поведению, маскируя совсем иные личностные устремления. Проблема несовпадения декларируемых ценностей и фактического поведения субъекта привлекает внимание ряда отечественных исследователей [8].

Например, существует точка зрения [9], согласно которой факт разрыва ценностных представлений с реальным поведением объясняется наличием двух систем отсчета: 1) нормативно-общезначимой, выраженной в логико-вербальной форме, и индивидуально-прагматической, базирующейся на бессознательном уровне. Причем первая система удалена от реального поведения.

Как известно, социальные ценности в каждом обществе организованы в систему, которая детерминируется типом общества, системой его экономических, политических, идеологических и культурных принципов. Ценности, играющие ключевую роль в социуме, влияют на представления людей о жизненном успехе, приоритетных целях, наиболее эффективных стратегиях поведения, стилях взаимодействия. Трансформация системы социальных ценностей происходит в результате изменений в социально-экономической и политической сферах жизнедеятельности общества. Эта трансформация осуществляется через ротацию социальных ценностей, то есть изменение их иерархического соподчинения в общественном, групповом и индивидуальном сознании.

Скорость, с которой происходят изменения социальных ценностей, различна. Например, периферийные ценности изменяются быстрее, глубинные ценности отличаются большей консервативностью. Воспроизводство привычных стилей жизни, трудовых, управленческих традиций является следствием инертности социальных ценностей.

В научной литературе представлено большое количество классификационных моделей ценностей. Как правило, в основе многих моделей лежат различные основания для систематизации. На наш взгляд, наиболее предпочтительными являются классификации, предполагающие подразделение ценностей на терминальные и инструментальные, а также выделение групп коллективистских и индивидуалистских ценностей [10].

Проведенный анализ моделей измерения национального в организационной культуре позволил определить ценности, характерные для парадигм управления в индивидуалистских и коллективистских обществах, а также отвечающие долгосрочным задачам развития бизнеса в рыночных условиях [11].

Анализ литературы, а также социально-экономической практики показывает, что построение современной рыночной экономики может основываться на различных социокультурных ценностях. В современном мире существующее разнообразие векторов развития может быть сведено к двум доминирующим типам культур. Во-первых, «Запада», под которым подразумеваются современные постиндустриальные общества, основывающиеся на ценностях индивидуализма, и «Востока», построенного преимущественно на коллективистских принципах и традиционных ценностях [12].

Рост вовлеченности россиян в международные проекты актуализирует вопросы взаимодействия различных культур на всех уровнях ведения бизнеса - от рабочих мест до топ-менеджмента. Знание полярных особенностей культур позволяет ориентироваться в ситуациях кросс-культурных коммуникаций, оптимизировать отношения с иностранной общественностью [13].

Деловая культура, организационная культура, культура фирмы являются частью более широкого общего понятия «культура». К одной из форм культуры относится экономическая, культура, представляющая собой комплекс систем, которые регулируют то, что человек делает в экономике. Частные виды культуры вписываются в экономическую культуру. Деловая культура может быть определена как культура получения и распределения прибыли. И это чрезвычайно важно, так как без прибыли предприятие существовать не может: не будет ресурса для развития и даже для воспроизводства. Но получать прибыль можно в самых различных формах и в разных масштабах. Деловую культуру можно рассматривать как организационную культуру, или культуру данной конкретной фирмы, данной конкретной общности институционализированных людей, т.е. как социальный институт [14].

В данной ситуации есть определенные тонкости. Самое большое разделение по типам деловых культур происходит между предприятиями разных видов собственности [15]. Из этого следует, что сутью деловой культуры являются культурные нормы и цивилизационные ценности, которые в самом ярком виде представлены цивилизациями Востока и Запада. Внутри каждой цивилизации существуют определенные социокультурные регионы. Когда мы говорим о российской деловой культуре, то имеем в виду социо-культурный уровень, который вместе с тем содержит и нашу специфику и евроазиатскую цивилизационную культуру.

Западная и восточная деловые культуры являются основными полюсами, оказывающими свое влияние на развитие мировой деловой культуры. Их противостояние обуславливает развитие культуры делового поведения в России. Нашу страну условно можно назвать точкой притяжения и отталкивания западного и восточного влияния.

К типичным моделям западной деловой культуры относят евро-американскую и западноевропейскую, к восточной - деловые культуры стран Азии и Востока (конфуцианские Япония, Китай, Корея, Тайвань, Сингапур, Гонконг и страны ислама). Особенности этих типов деловых культур имеют исторические, религиозные и общекультурные предпосылки [16].

При сравнении деловых культур важно иметь в виду, что их характеристики не абсолютны и могут существенно отклоняться от описания, приведенного в литературе, в зависимости от конкретной ситуации, времени, места и личных качеств участников взаимодействия [17].

У каждой деловой культуры есть положительные и отрицательные стороны. К положительным чертам российской деловой культуры можно отнести высокий интеллектуальный потенциал и образованность, изобретательность и воображение, желание учиться новому, надежность в дружеских отношениях,

эмоциональную теплоту и общительность, к отрицательным - неорганизованность, смешение личных и деловых отношений и слабую инициативность [18].

Деловая культура России занимает по ряду параметров (индивидуализм/коллективизм, иерархичность/эгалитаризм) промежуточное положение между западной и восточной культурами. Россия, находясь между двумя полюсами деловых культур, переняла от обеих их черты, что привело к смешению двух деловых культур в отношениях российских предпринимателей. На формирование отечественного стиля делового поведения оказали влияние, с одной стороны, советские нормы, правила делового общения, ценностные ориентации, сформированные в это время, с другой - черты русского национального характера [19]. В России имеет место строгая иерархичность общества, почтение к вышестоящим лицам, социальная обусловленность положения. Отношения начальник-подчиненный возлагают всю ответственность за принятие важных решений на первого, но не исключают и общения на равных. Однако отношения между начальником и подчиненными в России носят гораздо менее формальный и более задушевный характер, чем во многих западных странах.

Таким образом, формирование деловой культуры организации существенно зависит от конкретной страны, где находятся предприятия, и чьи граждане на них работают. Поэтому бессмысленно копировать американские и японские схемы, нужно создавать свою, российскую, которая подходила бы к отечественным условиям и соответствовала нашим возможностям.

В современных условиях основные трудности процесса модернизации России обусловлены тем, что реформаторами не учитываются особенности российской культуры, ее национальные ценности [20]. Попытки российского менеджмента внедрить наиболее продвинутые практики организационной деятельности и управления бизнесом, разработанные в других странах и эффективно действующие у себя на родине, не приносят ожидаемого результата в силу того, что они не поддерживаются национальной культурой, а порой и просто противоречат ее базовым ценностям. Использование зарубежного опыта в России требует серьезного переосмысления, причем в контексте специфики отечественной трудовой и деловой культуры. Проблема заключается не столько в выборе эталона экономического развития, универсальной модели организационной деятельности, сколько в необходимости рефлексивного поворота на себя, осмысления того, какие ценности и трудовые традиции веками формировала наша культура, насколько они соответствуют тем практикам организационной деятельности, которые импортируются из различных стран, достигших успехов в своем экономическом развитии.

Среди факторов, в течение длительного исторического развития оказывающих значительное формирующее влияние на организационную культуру, выделяют геоклиматический и этноконфессиональный, каждый из которых сказывается на характере поведения в труде. Некоторые стереотипы ментальности организационной культуры в отношении принятия решений, кадровой политики и роли науки необходимо изменить. Без кардинальных решений мы будем по-прежнему отставать от других стран [21].

России требуются талантливые управленцы с пониманием нашей культуры и ее отличий от других, более успешных в инновационном и социальном плане. Перспективным источником улучшений представляются российская диаспора в развитых странах и сетевые структуры с участием ее представителей [22]. Это ведет к актуализации вопроса взаимодействия различных культур делового поведения на всех уровнях ведения бизнеса.

### Литература

1. *Родин О.* Концепция организационной культуры: происхождение и сущность // Менеджмент. 1998. № 7. С.67-77.
2. *Щербина С.В.* Организационная культура в западной традиции: природа, логика формирования и функционирования // Социологические исследования. 1996. № 7. С.47-55.
3. *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2001. – 336 с.
4. *Элвессон М.* Организационная культура / Пер. с англ. – Харьков: Издательство Гуманитарный центр, 2005. – 460 с.
5. *Тощенко Ж.Т.* Социология труда: опыт нового прочтения. – М.: Мысль, 2005. – 334 с.
6. *Коган М.С.* Философская теория ценности. – СПб.: ТОО ТК «Петрополис», 1997. – 205 с.
7. *Леонтьев Д.А.* Ценность как междисциплинарное понятие: опыт многомерной реконструкции // Вопросы философии. 1996. № 4. С. 34-45.
8. *Яницкий М.С.* Ценностные ориентации личности как динамическая система. – Кемерово: Кузбассвузиздат, 2000. – 203 с.
9. *Леонтьев Д.А.* Методика изучения ценностных ориентаций. – М., 1992. – 120 с.
10. *Седова Н.Н.* Морально-нравственные ориентации и социальная активность (опыт социологического исследования) // Социологические исследования. 2004. № 8. С.88-94.
11. *Леонтьев Д.А.* От социальных ценностей к личным: социогенез и феноменология ценностной регуляции деятельности // Вестник Московского университета. Сер. 14. Психология. 1996. № 4. С.35-44.

12. *Олпорт Г.* Личность в психологии. – М., 1998. – 345 с.
13. *Смирнов Л.М.* Эмпирическое изучение базовых ценностей // Мир России. 2002. Т.11. № 1. С.166–182.
14. *Кирьякова А.В.* Теория ориентации личности в мире ценностей: монография. – Оренбург: ОГУ, 2000. – 188 с.
15. *Бубнова С.С.* Ценностные ориентации личности как многомерная нелинейная система // Психологический журнал. 1999. № 5. С.38–44.
16. *Баева Л.В.* Ценности: понятийный, структурный, функциональный анализ // Гуманитарные исследования: Журнал фундаментальных и прикладных исследований. 2002. № 4. С.5–11.
17. *Триандис Г.* Культура и социальное поведение: Пер. с англ. – М.: Форум, 2007. – 384 с.
18. *Холден Н.Дж.* Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента. – М.: ЮНИТИ-дана, 2005.
19. *Симонова Л.М., Стровский Л.Е.* Кросс-культурное взаимодействие в международном предпринимательстве. – М.: ЮНИТИ, 2003. – 322 с.
20. *Мясоедов С.П.* Основы кросскультурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур. – М.: Дело, 2003. – 256 с.
21. *Норт Д.* Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. – М.: Фонд экономической книги «Начала», 1997.
22. *Шихирев П.Н.* Деловая культура – это культура получения и распределения прибыли // Управление персоналом. 2000. № 11. С.14–18.
23. *Льюис Р.Д.* Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию. – М.: дело, 2001. – 448 с.
24. *Оучи У.* Методы организации производства: теории Z. Японский и американский подходы. – М.: Экономика, 1984. – 184 с.
25. *Струкова О.С., Пушкиных В.А.* Деловая культура России: измерение по Г. Хофстиду // Менеджмент в России и за рубежом. 2004. № 2. С. 4–9.
26. *Низкодубов Г.А.* Стереотипы деловых культур России и США в формировании межкультурной профессиональной деловой компетенции // Вестник Томского государственного педагогического университета. 2010. № 2. С. 150–153.
27. *Наумов А.* Хофстидово измерение России (влияние национальной культуры на управление бизнесом) // Менеджмент. 1996. № 3. С. 70–103.
28. Ясин Е. Модернизация экономики и система ценностей // Вопросы экономики. 2003. № 4. С. 4–36.
29. *Мицек С.А.* Россия на переломе: проблемы и перспективы // Вестник общественного мнения: Данные. Анализ. Дискуссии. 2010. Т.103. № 1. С.57–64.
30. *Ясин Е.Г., Лебедева Н.М.* Культура и инновации: к постановке проблемы // Форсайт. 2009. № 2. С. 16–26.

### References

1. Homeland of the Lake. Concept of organizational culture: origin and essence//*Management*. 1998. No. 7. P. 67–77.
2. Shcherbina S.V. Organizational culture in the western tradition: nature, logic of formation and functioning // *Sociological researches*. 1996. No. 7. P. 47–55.
3. Shane E. Organizational culture and leadership. – SPb.: St. Petersburg, 2001. – 336 p.
4. Elvesson M. Organizational culture / Lane with English – Kharkiv: Publishing house Humanitarian center, 2005. – 460 with.
5. Toshchenko Zh.T. Work sociology: experience of new reading. – М.: Thought, 2005. – 334 p.
6. Kogan M. S. Philosophical theory of value. – SPb.: LLP shopping Mall Petropolis, 1997. – 205 p.
7. Leontyev D.A. Value as interdisciplinary concept: experience of multidimensional reconstruction//*Philosophy Questions*. 1996. No. 4. P. 34–45.
8. Yanitsky M.S. Valuable orientations of the personality as dynamic system. – Kemerovo: Kuzbassvuzizdat, 2000. – 203 p.
9. Leontyev D.A. Technique of studying of valuable orientations. – М, 1992. – 120 p.
10. Sedova N.N. Moral orientations and social activity (experience of sociological research)//*Sociological researches*. 2004. No. 8. P. 88-94.
11. Leontyev D.A. From social values to personal: социогенез and phenomenology of valuable regulation of activity//*Bulletin of the Moscow university. It is gray. 14. Psychology*. 1996. No. 4. P. 35–44.
12. Olport G. The personality in psychology. – М, 1998. – 345 p.
13. Smirnov L.M. Empirical studying of basic values//*World of Russia*. 2002. T.11. No. 1. P. 166–182.
14. Kiryakova A.V. The theory of orientation of the personality in the world of values: monograph. – Оренбург: Regional public institution, 2000. – 188 p.
15. Bubnova S.S. Valuable orientations of the personality as multidimensional nonlinear system//*Psychological magazine*. 1999. No. 5. P. 38-44.

16. Bayeva L.V. Values: conceptual, structural, functional analysis//*Humanitarian researches: Magazine of basic and applied researches*. 2002. No. 4. P. 5–11.
17. Triandis G. Culture and social behavior: The lane with English – М.: Forum, 2007. – 384 p.
18. Haldane N.Dzh. Cross-cultural management. Concept of cognitive management. – М.: UNITY-is given, 2005.
19. Simonova L.M., Strovsky L.E. Cross-cultural interaction in the international business. – М.: UNITY, 2003. – 322 pages.
20. S.P. meat eaters. Bases of krosskulturny management: How to do business with representatives of other countries and cultures. – М.: Business, 2003. – 256 pages.
21. Nort D. Institutes, institutional changes and functioning of economy. – М.: Fund of the economic book of "Beginning", 1997.
22. Shikhirev P. N. The business culture is a culture of receiving and distribution of profit//*Human resource management*. 2000. No. 11. Page 14-18.
23. Lewis R. D. Business cultures in the international business. From collision to mutual understanding. – М.: business, 2001. – 448 pages.
24. Ouch At. Methods of the organization of production: theories of Z. Japanese and American approaches. – М.: Economy, 1984. – 184 pages.
25. Strukova O. S., Fur VA. Business culture of Russia: measurement according to G. Hofstidu//*Management in Russia and abroad*. 2004. No. 2. Page 4-9.
26. Low-oaks G. A. Stereotypes of business cultures of Russia and the USA in formation of cross-cultural professional business competence//*Messenger of Tomsk state pedagogical university*. 2010. No. 2. Page 150-153.
27. Naumov of A. Hofstidovo measurement of Russia (influence of national culture on a business management)//*Management*. 1996. No. 3. Page 70-103.
28. Yasin E. Modernization of economy and system of values//*economy Questions*. 2003. No. 4. Page 4-36.
29. Village of Mitzic. A. Russia on a change: problems and prospects//*Messenger of public opinion: Data. Analysis. Discussions*. 2010. T.103. No. 1. Page 57-64.
30. Yasin E.G., Lebedeva H.M. Culture and innovations: to statement of a problem//*Forsythe*. 2009. No. 2. Page 16-26.

Статья поступила в редакцию 08.06.2016 г.