

УДК 331

DOI 10.26118/2782-4586.2025.75.82.011

**Расулова Маликат Габибуллаховна**  
Дагестанский государственный университет

## **Зарубежный опыт управления организационной культурой**

**Аннотация.** Организационная культура не появляется сама по себе. Как правило, это результат долгого и усердного труда, который нацелен на формирование в организации правильных и конструктивных правил, норм, ценностей, философии и т.п. В противном случае, если не уделять этому должного внимания, в коллективе могут укрепиться негативные для предприятия установки. В итоге это окажет отрицательный эффект на работу предприятия. Поэтому изучение организационной культуры является важным для выстраивания эффективной работы в любом предприятии, в чем выражается актуальность настоящей статьи. В статье рассмотрены сущностные черты организационной культуры зарубежных предприятий. Изучение опыта выстраивания организационной культуры зарубежных предприятий является важным для российских компаний. Полезные и интересные идеи должны быть рассмотрены, а лучшие и подходящие из них следует перенять с учетом российских реалий и опыта, так как простое нахождение чужих идей, как показывает практика, редко позволяет достичь положительного эффекта.

**Ключевые слова:** организационная культура, управление, зарубежный опыт, организация.

**Rasulova Malikat Gabibullahovna**  
Dagestan State University

## **International experience in managing organizational culture**

**Abstract.** Organizational culture doesn't emerge on its own. It's typically the result of long and diligent effort aimed at establishing sound and constructive rules, norms, values, philosophies, and so on within the organization. Otherwise, if proper attention is not given to this, attitudes negative for the company may become entrenched within the team. Ultimately, this will have a negative impact on the company's performance. Therefore, studying organizational culture is essential for building effective work in any enterprise, hence the relevance of this article. This article examines the essential features of organizational culture in international companies. Studying the experience of building organizational culture in international companies is important for Russian companies. Useful and interesting ideas should be considered, and the best and most suitable ones should be adopted, taking into account Russian realities and experience, as simply implanting foreign ideas, as experience shows, rarely achieves a positive effect.

**Keywords:** organizational culture, management, foreign experience, organization.

Ведущей тенденцией многих российских предприятий является стремление сформировать организационную культуру в соответствии с мировым опытом. Для этого необходимо дать оценку внутреннего состояния организационной культуры и соответствия её сегодняшним тенденциям развития мировой экономики, способности содействовать или препятствовать России интегрироваться в мировое сообщество.

Изучая специфику организационной культуры в России, можно выделить ряд основных проблем, которые наиболее часто встречаются во многих отечественных компаниях:

1. Преобладание авторитарной системы управления – заключается в наличии существенной дистанции между руководством и подчиненными. Это снижает вовлеченность в принятие решений подчиненных и концентрирует власть лишь в руках

руководителей. В результате такой системы прогрессирует взаимное недоверие, увеличиваются сроки принятия решений и развивается психологический барьер между работниками одной организации, что негативно сказывается на трудовой мотивации.

2. «Информационный вакуум» – результат недостаточной информированности сотрудников всех уровней о делах компании. Руководство не считает нужным обсуждать ежедневные проблемы и задачи со всеми подчиненными, а те, в свою очередь, не заинтересованы давать обратную связь, принимать на себя ответственность и не способствуют совершенствованию своей компании. Зачастую это связано с территориальной разбросанностью организации, где руководство и работники могут находиться на значительном удалении друг от друга и не иметь возможности беспреятственной связи.

3. Слабо развитая культура труда и трудовая этика. Под этим подразумевается низкие показатели организованности, ответственности, дисциплины, экономичности и т.д., а также недостаточный уровень самоконтроля, случаи девиантного поведения в результате срывов и неумение держать эмоции под контролем. Это объясняется высоким процентом рабочих специальностей в компаниях сельскохозяйственной деятельности, предлагающих тяжелый физический труд и отсутствие высокой квалификации.

4. Преобладание личных отношений над профессиональными. Исторически сложилось, что личные интересы среди представителей нашей страны, в отличие от западных коллег, чаще становятся важнее корпоративных интересов. Это затрудняет принятие решений и негативно сказывается на эффективности компаний в целом.

5. Чрезмерный контроль со стороны руководства и отсутствие делегирования. В связи с периодически всплывающей проблемой коррупции и прочих хищений, руководство компаний разрабатывает тотальный контроль над подчиненными. Такой метод препятствует децентрализации и делегированию полномочий, не допускает развитие лидерских качеств у сотрудников и значительно снижает чувство ответственности.

7. Проблема мотивации и стимулирования. В большинстве случаев руководство отечественных организаций придерживается мнения, что финансовое стимулирование является лучшим способом заинтересовать сотрудников. Но не стоит оставлять без внимания такие факторы мотивации, как причастность к общему делу, эмоциональную привязанность, работу в команде, возможность самореализации и саморазвития, а также возможность работников социализироваться и стать признанными в своей группе. Важно, что в России по-прежнему проблема заключается не столько в том, как развивать корпоративную культуру, сколько в том, что многие руководители до сих пор продолжают игнорировать феномен организационной культуры и ее влияние на эффективность организаций.

Особенности российской организованной культуры, заключаются в следующем: склонность к коллективизму, нежелание брать на себя личную ответственность, возрастание конформизма, развитие неформальных отношений в организации, неспособность к самоорганизации, отсутствие исполнительской культуры и распространение вертикальных связей, авторитарная власть и отсутствие предприимчивости сотрудников.

Российская организационная культура разнообразна, она сочетает в себе образцы советской и западной культур, что неизбежно сказывается и на функционировании организаций. В России множество компаний перенимают передовой опыт зарубежных стран, чаще всего организации, работающие в области информационных технологий, но есть и те, которые сохраняют в себе черты коллективизма, авторитаризма и т.п. (небольшие предприятия, где работники не стремятся проявить инициативу и не заинтересованы в конечном результате). Поэтому российским менеджерам, необходимо принимать во внимание все перечисленные особенности организационной культуры. В противном случае преуспеть в сфере развития организационной культуры станет невозможным.

Организационная культура компаний различных стран, как и в России, развивались

под влиянием политического и экономического развития и, конечно, национальной культуры. Организационную культуру можно классифицировать на западную и восточную. В организационной культуре компаний западных стран превалирует подход к полной свободе личности. Организации восточных стран, в свою очередь, не акцентируют внимание на индивидуализации личности, отдавая предпочтение коллективизму и продвигая традиции, религию, патриотизм, уважение старших, философию, строгую иерархичность и т.п.

Несмотря на культурные особенности, в рамках конкретного предприятия на сегодняшний день организационная культура складывается во многом из стилей лидерства и управления.

К странам с наиболее развитой организационной культурой следует отнести США, Германию и Японию. Следует рассмотреть особенности организационной культуры предприятий каждой из них, чтобы провести сравнение с отечественными предприятиями.

В организационной культуре американских компаний преобладает демократичность относительно собственного мнения, идей и разработок. Наряду с этим менеджеры предприятий часто применяют авторитарный стиль управления, позволяя работникам реализовывать свои идеи. Среди руководителей ценятся такие качества, как высокий навык общения, активное участие в проектах и мероприятиях, стремление к карьерному росту, инициативность.

Управленческая и организационная деятельность американских компаний основывается на механизмах индивидуальной ответственности, оценке собственных результатов, выработке чётких, количественно выраженных и краткосрочных целей.

Все успешные руководители отмечают, что организационная культура в компании является крайне важной, ведь она может оказывать непосредственное влияние не только на отношения внутри коллектива, но и на конечный результат, предлагаемый потребителям. При этом важную роль играют лидерские качества руководителя. Если он развивает систему организации работы над перспективными проектами, проповедует новаторство и бригадные формы деятельности, то предприятие, как правило, добивается успеха. Даже отсутствие каких-либо профессиональных навыков (например, низкий или средний уровень познаний в рентабельности и т.п.) может быть компенсировано харизмой и трудолюбием, что является положительным примером для всего коллектива [4].

На рисунке 1 представлены характерные особенности американской модели организационной культуры.



Рис. 1. Особенности американской модели организационной культуры [3]

Хорошим примером развитой организационной культуры является корпорация Apple, которая всегда стремится к инновациям. Для ее сотрудников инновации и новаторство – это основные идеи, заложенные в сознании всех работников компании. Другой особенностью ее организационной культуры является своеобразная политика секретности в отношении новых разработок. Предприятие прилагает большие технико-организационные усилия, направленные на засекречивание информации о новых идеях и

устройствах. Организационная культура рассматриваемой организации подразумевает тот факт, что работники сами заинтересованы в сохранении тайны этой информации, поскольку от этого зависит проект, а их работа – это плата за успех компании. Именно поэтому нет смысла создавать препятствия в проекте ради кратковременного удовлетворения низменных потребностей [6].

Специфической частью организационной культуры Apple является их отношение к мероприятиям, которые проводятся внутри организации. Так, к ним относится, в частности, анонс новых технических продуктов. Анонс продуктов Apple предполагает колоссальную рекламную кампанию, требующую совершения в лихорадочном темпе усилий сотрудников, которая вызывает большой ажиотаж среди потребителей в мире. После завершения работы по анонсу причастные к проекту, как говорят сами руководители, собираются вместе и обсуждают результат в неформальных условиях. Таким образом, можно сделать вывод, что сотрудники осуществляют трудовые обязанности ради идеи.

В Германии рабочая среда характеризуется высоким уровнем технологичности, инновационностью, высококвалифицированной рабочей силой и крупным капиталом. Немецкие предприятия достигли значительного успеха благодаря тяжёлой и эффективной работе, что является чертой национального характера.

Для немецких руководителей и управляющих важными и неотъемлемыми качествами являются: постоянная готовность к усердной работе, способность к эффективному руководству, стремление продвигаться по службе, высокий уровень аналитического мышления, широкие знания в бизнесе и т.п. Продолжая характеристику немецких менеджеров, стоит отметить, что для них дух конкуренции и успех важнее, чем хорошие личные отношения.

Для достижения целей менеджеры используют квалификацию, эрудицию и усердие. Карьерный путь большинства немецких топ-менеджеров примерно такой: после получения высшего образования они начинают работать специалистами в какой-либо конкретной сфере. Затем они демонстрируют свои способности к лидерству, проявляя силу убеждения и решая возникшие во время работы проблемы. Главным фактором для продвижения является то, насколько качественно менеджером решаются проблемы. Подобные качества имеют социокультурную основу, так как они специально культивируются во время обучения.

Немецкий менеджер, который заслужил свою должность и доказал свою компетентность, приобретает высокий авторитет и уважение со стороны остальных работников. При этом между ним и подчинёнными складываются демократичные отношения. Одним из способов принятия управленческих решений является проведение собраний, на которых нормальным являются открытые дискуссии по поводу вопросов, вынесенных на обсуждение. Любой в коллективе может принять участие в обсуждении, выказав своё мнение. Менеджером производится оценка приведённых аргументов, после чего он принимает конечное решение и определяет задачи.

Для работников является нормальным выполнять те задания руководства, с которыми они не согласны. Оценивать способности и решения менеджеров могут только вышестоящие менеджеры.

Организационной культуре немецких предприятий присущи следующие характеристики:

1. Наличие нескольких организационных уровней.
2. Наличие власти находится в прямой взаимосвязи с местом в организационной иерархии.
3. Централизованность в принятии решений.
4. Контроль за соблюдением правил [2].

При принятии решений или при ведении деловых переговоров немецкие работники опираются на логику и объективные факты, а не на интуицию, догадки или личные отношения.

Будучи честными и мотивированными, большое внимание уделяется выполнению профессиональных задач. Для этого сотрудники сосредотачиваются на каком-либо одном специализированном ремесле или компетенции, становясь профессионалами в одном бизнесе, а не распределяя свои усилия по разным областям.

В немецкой организационной культуре присутствует особый режим межличностных взаимодействий, который не допускает потери профессиональных отношений. Сотрудники немецких компаний разграничивают работу и частную жизнь. Поэтому для налаживания личных отношений, особенно в бизнесе, им требуется много времени.

Немецкие работники стараются работать не только для достижений собственных целей, но и на благо всего общества страны. Принимая решения, относительно финансового благополучия компаний, обязательно учитываются интересы сотрудников.

Японская экономика занимает одно из ведущих мест в мире. Важнейшей причиной подобного успеха является использование специфического стиля управления и организационная культура в японских компаниях.

Особенности данного стиля управления вытекают из японской культуры, которая основывается на коллективных взаимоотношениях. Здесь благосостояние группы является более ценным, нежели благосостояния отдельного индивида. Система культурных ценностей японских работников основывается на самопожертвовании во благо общества.

Феноменом «японского чуда» является сочетание традиционных для страны ценностей с рыночной экономикой. Работники японских компаний добросовестно и ответственно выполняют обязательства перед предприятием, в которой они работают. Так, их рабочий день длится столько, сколько необходимо для процветания компании. Сотрудники делают это из собственных побуждений, в результате чего в Японии распространена сверхурочная и неоплачиваемая работа.

Одним из проявления верности работников компании является так называемый «пожизненный найм». Японские работники всю жизнь работают только в одной компании, но, внутри нее они постоянно развиваются и продвигаются по служебной лестнице. Благодаря чему возвращаются профессионалы, которые имеют навыки и знания в различных областях. В результате чего руководство получает возможность гибко распределять свои трудовые ресурсы.

Корпорация «Тойота» является лидером автомобильного мирового рынка. Смысл производственной системы «Тойота», прежде всего, в организационной культуре – в том, как люди мыслят и ведут себя, а это глубоко укоренено в философии и принципах компании. «Тойота» обладает уникальной философией. На первый взгляд, кажется, что данная компания чересчур осторожна, а в условиях современного мира нужно принимать спонтанные рискованные решения, дабы обогнать конкурента в инновационной гонке. Но именно такой подход отличает компанию и делает ее лидером рынка [5].

Подводя итог, как видно из анализа трудовых отношений в таких странах, как США, Германия и Япония, организационная культура во многом основана на управляемом стиле руководства. Несмотря на разный уровень индивидуализма и коллективизма в рабочей силе, всегда ценятся высокий профессионализм и лидерские качества менеджеров, а от работников требуется верность и преданность как самим управляющим, так и компании в целом.

Если сравнивать рассмотренные модели организационных культур в зарубежных странах с российской, то можно выделить следующие основные различия:

1) на западных предприятиях преобладает индивидуализм сотрудников, который выражается в их инициативности, желании добиваться личных целей, повышенном уровне и осознании личной ответственности. В России больше преобладают коллективные ценности, все успехи и неудачи проецируются на коллектив в целом без учёта собственного вклада в общее дело;

2) изменения в организационной культуре за рубежом инициируются руководством предприятия, но с учётом интересов и мнения всей команды. Только после обсуждения

менеджеры принимают определенные решения. В России же решения принимаются по авторитарной модели, и сотрудники могут только выполнять их;

3) российские предприятия перенимают многие элементы организационной культуры с запада и адаптируют их к своим реалиям, например, коллективные формы работы (в группах, с использованием методов мозгового штурма и т.д.) [1].

Поэтому актуальным является оценка влияния национальной культуры на организационное поведение и организационную культуру компаний, разработка подходов и методов повышения эффективности межкультурного взаимодействия, культурной адаптации, мотивации, лидерства, принятия решений, управления персоналом в разной культурной среде.

### **Список источников**

1. Адухова А.Х. Особенности организационной культуры в российских и зарубежных компаниях // Агентство слияния и поглощения. 2023. № 3 (18). С. 7-9.
2. Головнин В.Н., Баянова Д.С., Ченцова Е.А. Особенности организационной культуры российских и зарубежных предприятий // Креативная экономика. 2022. Том 16. № 12. С. 4775-4786.
3. Лытнева Н.А., Полянин А.В., Коргина О.А. Сравнительные характеристики российского и зарубежного опыта развития организационной культуры компаний // В сборнике: Интегрированные модели современных информационных систем в условиях цифровизации экономики России. Сборник научных трудов международного экономического форума. Под общей редакцией Н.А. Лытневой. Орел, 2021. С. 26-32.
4. Парфенова И.Ю., Парфенова З.А. Организационная культура. – Новосибирск: Изд-во «СибАГС», 2016. – 151 с.
5. Хайк М., Ильченко С.В. Российский и зарубежный опыт развития организационной культуры // В сборнике: Актуальные проблемы развития экономики и управления в современных условиях. Сборник материалов IV Международной научно-практической конференции. Под общей редакцией Т.С. Саяпиной, под научной редакцией Л.Н. Горбуновой. НОЧУ ВО «МЭИ», 2021. С. 912-919.
6. Ценности компании «Apple». Официальный сайт компании «Apple». [Электронный ресурс]. URL: <https://www.apple.com/ru/accessibility/> (дата обращения: 15.10.2025).

### **Сведения об авторах**

**Расулова Маликат Габибуллаховна**, магистр 3 года обучения кафедры экономики труда и управления персоналом, Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия

### **Научный руководитель**

**Алиева Патимат Руслановна**, к.э.н., доц. кафедры экономики труда и управления персоналом, Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия

### **Information about the author**

**Rasulova Malikat Gabibullahovna**, 3rd-year master's student, Department of labor economics and personnel management, Dagestan State University, Makhachkala, Russia

### **Scientific supervisor**

**Alieva Patimat Ruslanovna**, Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department of Labor Economics and Personnel Management, Dagestan State University, Makhachkala, Russia