

---

## **ЦЕННОСТНАЯ КОМПОНЕНТА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА ПРИМЕРЕ ИТ-КОМПАНИИ**

---

**Митина Наталья Николаевна**, канд. экон. наук

Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1, Воронеж,  
Россия, 394018; e-mail: mitina@econ.vsu.ru

*Цель:* с точки зрения структурного подхода исследовать ценностную компоненту организационной культуры для решения задач организационного развития. *Обсуждение:* на основе концепции Э. Шейна и теории Д.А. Леонтьева предлагается трехуровневая структура ценностной компоненты организационной культуры, представляющая собой систему организационных ценностей и ценностных представлений сотрудников, когда каждый из уровней культуры компании согласуется со своей формой существования ценностей. Методы исследования ценностной компоненты должны дифференцироваться по ее уровням, это позволит получить при исследовании валидный результат. На примере изучения ценностной компоненты организационной культуры ИТ-компании показано, что ее структура гармонична и выделяет осевые ценности профессионализма и лидерства. *Результаты:* структурный подход при исследовании ценностной компоненты предполагает использование на первом уровне эмпирических методов наблюдения и экспериментов; на втором уровне – эмпирико-теоретические методы; третий уровень требует использования специальных социологических методов. Фрагментарное изучение может не дать валидного результата.

**Ключевые слова:** организационные ценности, артефактный уровень, нормативный уровень, личностный уровень, организационное развитие.

**DOI:** 10.17308/meps.2016.8/1481

### **1. Введение**

В эпоху постиндустриального общества для управления человеческими ресурсами приоритетной задачей становится поиск и формирование соответствия между ценностно-мировоззренческой системой сотрудников и декларируемой системой ценностей организации. Организационные ценности являются подсистемой организационной культуры. Различные авторы по-разному видят состав других подсистем, но все сходятся в том, что основу любой организационной культуры составляет именно ценност-

ная компонента. Ценность – представление о том, что свято для человека, группы, коллектива, общества в целом, убеждения и предпочтения людей, выраженные в поведении [1]. Ценностная компонента выполняет смыслообразующую функцию организационной культуры, определяет потребности сотрудников и организации в целом, принципы ее функционирования [8]. Организационные ценности помогают новым сотрудникам включиться в систему организационных отношений, сформировать представления, идеалы и модели своего поведения. Организационные ценности опосредованы социальной действительностью, они исторически обусловлены и являются результатом длительного процесса формирования на протяжении всей жизни организации [5].

## **2. Методология исследования**

Для решения задач организационного развития необходимо структурно определить ценностную компоненту организационной культуры и выявить возможные методы ее исследования. Для этой цели обратимся к концепции Э. Шейна, а также к теории Д. А. Леонтьева о трех формах существования ценностей.

Э. Шейн сформулировал три уровня организационной культуры:

- поверхностный уровень (инфраструктура здания, внешний вид офисов, технология и продукт, внешний вид сотрудников, язык, манера общения, эмоциональная атмосфера, ритуалы и церемонии);
- подповерхностный уровень (моральные взгляды, этические правила, стратегия, философия компании, ценности, кодекс поведения, миссия и девизы, цели и целеполагание);
- глубинный уровень (смысл предметов и явлений, отношение к общечеловеческим ценностям, верования и убеждения, национальный менталитет, представления о природе человека, важность работы, семьи и саморазвития, правильные взаимоотношения индивида и группы) [12].

Д.А. Леонтьев выделил три основные формы существования ценностей:

- общественные идеалы (социальные представления как неотъемлемая часть объективного уклада общественного бытия социальной группы);
- предметно воплощенные ценности (сам процесс деятельности социальной группы или общества и ее продукт);
- личные ценности (внутренний мир индивида, формируемый в процессе жизнедеятельности в индивидуальном опыте, отражает социальный и общечеловеческий опыт и существует в форме идеалов, «моделей должного») [7].

На наш взгляд, такая модель системы ценностей может быть встроена в концепцию Э. Шейна о трех уровнях организационной культуры. Это позволяет нам представить структуру ценностной компоненты организационной культуры следующим образом (рис.).

В соответствии с такой структурой ценностной компоненты организационной культуры мы можем представить ее как систему организационных ценностей и ценностных представлений сотрудников, когда каждый из трех уровней культуры компании согласуется со своей формой существования ценностей. Первый, артефактный, уровень является «фасадом компании» [9]. Это элементы деятельности компании, которые нетрудно зафиксировать со стороны, например, бренд, логотип, фирменная символика, интерьер и экстерьер, технология, выпускаемый продукт, девиз, миссия, ритуалы и церемонии, стиль и язык общения и многое другое.

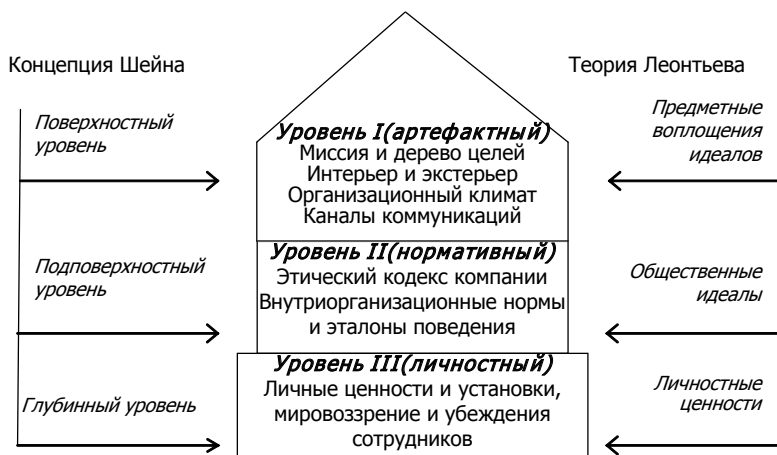


Рис. Структура ценностной компоненты организационной культуры

Эти элементы формируют у новых сотрудников, клиентов и партнеров компании общее представление об организации, ее развитии и успешности. Первый уровень является декларируемым в структуре ценностной компоненты и хотя он воплощает ценности более глубоких уровней в поведении и деятельности сотрудников, ошибочно полагать, что лишь его анализ даст валидный результат. Причина в возможных скрытых и явных противоречиях, конфликтах между организационными ценностями разных уровней [2].

На втором, нормативном, уровне ценностной компоненты организационной культуры формируется соответствие ценностей организации ценностям личностного уровня работников. Свое воплощение ценности второго уровня находят в этических кодексах, нормах и эталонах поведения персонала, в том, что некоторые авторы называют «организационной идеологией» [3]. Об актуальности выделения данного уровня ценностной компоненты свидетельствуют результаты опроса сотрудников европейских компаний о причинах инициированных ими увольнений. Главной из них названа неспособность соотносить личные ценности с ценностями, приоритетными для организации [10].

Третий, личностный, уровень в структуры ценностной компоненты организационной культуры выделяется не всеми учёными. Т.О. Соломанидина пишет о третьем уровне корпоративной культуры: «...глубинный уровень включает в себя базовые предположения, которые трудно осознать даже са-

мим членам организации без специального сосредоточения. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение членов организации, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие ее культуру. К ним относятся особенности восприятия, мысли и чувства, подсознательные убеждения и представления» [11]. На наш взгляд, третий уровень ценностной компоненты включает личные ценности и установки, мировоззрение и убеждения сотрудников компании.

### 3. Обсуждение результатов

Методы исследования ценностной компоненты организационной культуры дифференцируются по ее уровням. Так, на первом уровне можно использовать эмпирические методы наблюдения, эксперимент. На втором уровне целесообразно применять эмпирико-теоретические методы: абстрагирование, анализ, синтез. Третий уровень требует использования специальных социологических методов. В качестве примера покажем результаты анализа личностного уровня ценностной компоненты организационной культуры IT-компании, работающей в Воронеже и являющейся обособленным филиалом российского отделения всемирно известной корпорации. Инструментально исследование основано на методе Ф. Харриса и Р. Морана [13].

Таблица

Результаты исследования ценностей личностного уровня организационной культуры IT-компании

Вопрос (ответ по 5-балльной шкале)	Распределение ответов, чел.					Средний балл
	1	2	3	4	5	
А	1	2	3	4	5	6
Осознание себя и своего места в организации						
1. Какие качества работника ценятся превыше всего в нашей организации?						
-профессионализм				2	15	4,88
– коммуникабельность	2		6	5	4	3,53
– творческий подход к выполняемой работе		1	12	2	2	3,29
2. Как вы оцениваете качества, присутствующие у работников нашей организации?						
– вера в руководство			5	6	6	4,06
– вера в свои силы			3	8	6	4,18
– вера во взаимопомощь			6	7	4	3,88
– вера в этичное поведение			6	9	2	3,76
– вера в справедливость		3	5	7	2	3,47
Коммуникационная система и язык общения						
1. Как вы оцениваете коммуникационную систему нашей организации?						
– письменная информация		2	5	7	3	3,65
– устная информация			5	3	9	4,24
– невербальное общение		3	3	7	4	3,71
2. Как вы оцениваете вербальные коммуникации в нашей организации?						
– речевые особенности	2	1	4	5	5	3,59
– профессиональный сленг	1		3	7	7	4,3
Внешний вид, одежда и представление себя на работе						
Внешний вид, одежда и представление себя на работе				7	10	4,59

Окончание табл.

А	1	2	3	4	5	6
Что и как едят люди, привычки и традиции в этой области						
Что и как едят люди, привычки и традиции в этой области			2	5	10	4,47
Осознание времени, отношение к нему и его использование						
1.Насколько важно соблюдать временный распорядок?			1	7	9	4,47
2. Насколько важно соблюдать пунктуальность в работе?				3	14	4,82
Взаимоотношения между людьми						
Как вы оцениваете взаимоотношения между людьми в организации?						
– по возрасту и полу				2	15	4,88
– по мудрости и интеллекту		1	6	6	4	3,76
– по опыту и знаниям		1	7	2	7	3,88
– по религии и гражданству		6	2	6	3	3,35
– по степени формализации отношений			3	8	6	4,18
– по степени получаемой поддержки			2	7	8	4,35
– по способу разрешаемых конфликтов			2	9	6	4,76
Ценности и нормы						
Ценности и нормы				8	9	4,53
Вера во что-то и отношение или расположение к чему-то						
Как вы оцениваете свою веру?						
– в руководство				2	15	4,88
– свои силы			6	6	5	3,94
– во взаимопомощь		1	3	6	7	4,12
– в этичное поведение			2	6	9	4,41
– в справедливость			3	8	6	4,18
Процесс развития работника и научение						
Как вы оцениваете процесс своего развития?						
– осознанно выполняю свою работу			2	9	6	4,24
– полагаюсь на интеллект и на силу			6	6	5	3,94
Трудовая этика и мотивирование						
Как вы оцениваете мотивирование и трудовую этику?						
– ответственность на работе			2	7	8	4,35
– оценка работы и вознаграждение			3	6	8	4,29
– индивидуальная или групповая работа		2	3	3	9	4,12
– продвижение на работе		1	1	5	10	4,41

Мы видим, что оценки по всем десяти блокам довольно высокие. Пул наивысших ценностей таков: профессионализм, пунктуальность, вера в руководство, взаимоотношения между людьми по полу и возрасту, внешний вид, одежда и представление себя на работе. Интересно, что ценность личной веры в руководство выше, нежели представление о ее присутствии у других сотрудников.

Анализируя организационные ценности второго и первого уровня, мы сделали вывод об их гармоничной сочетанности с ценностями личностного уровня. Так, на корпоративной портале основным девизом является профессионализм и надежность; подчеркивается ценность долгосрочных отношений с клиентами. Миссия компании структурирована в пяти блоках (клиентам, сотрудникам, государству, разработчикам, студентам и школь-

никам), например, для сотрудников «...компания дает возможность самореализации в технологичной, лидирующей компании». В офисе, имеющем минималистичный, строгий интерьер, сотрудники предпочитают деловой стиль одежды, хотя официально дресс-код в компании не установлен. Сотрудникам четко формулируют задачи и устанавливают контрольные сроки. В целом можно заключить, что разрывы между организационными ценностями разных уровней отсутствуют; профессионализм и лидерство являются осевыми в трех уровнях ценностной компоненты организационной культуры рассматриваемой компании.

#### 4. Заключение

Необходим структурный подход к изучению ценностной компоненты организационной культуры как ее важнейшего элемента. Представленная структура ценностной компоненты может рассматриваться как система организационных ценностей и ценностных представлений сотрудников, когда каждый из трех уровней культуры компании согласуется со своей формой существования ценностей. В дальнейших исследованиях следует развивать использование инструментария, позволяющего анализировать с учетом этого ценностную компоненту организационной культуры.

#### Список источников

1. Антоненко С. Поколение, застигнутое сумерками // *Новый мир*, 2009, no. 4, с. 176-185.
2. Десятов Д.Б., Толстых Т.О., Митина Н.Н. *Разработка методологии инновационного развития социально-экономических систем на базе теории конфликта*. Воронеж, Научная книга, 2008.
3. Зубарев Г.А. Кадровая политика организации: проблемы разработки и оценки // *Современная экономика: проблемы и решения*, 2016, no. 2 (74), с. 122-128.
4. Зубарев Г.А. Организационная политика и манипуляции как источники власти в организации // *Современная экономика: проблемы и решения*, 2016, no. 2 (74), с. 41-46.
5. Ладыгин О.О. Модель организационной культуры: структура и факторы влияния // *Вопросы культурологии*, 2010, no. 6, с. 94-97.
6. Леонова Т.И., Горбунов А.С. Взаимосвязь корпоративной культуры и менеджмента качества в организации // *Современная экономика: проблемы и решения*, 2012, no. 6(30), с. 137-146.
7. Леонтьев Д.А. Ценностные представления в индивидуальном и групповом сознании: виды, детерминанты и изменения во времени // *Психологическое обозрение*, 1998, no. 1, с. 47-51.
8. Натенадзе Э.Д. Компоненты инновационно-предпринимательской культуры // *Современная экономика: проблемы и решения*, 2012, no. 3(39), с. 37-41.
9. Орчаков О.А. Теория организации: учебный курс // *Центр дистанционных и образовательных услуг Московского института экономики, менеджмента и права*, 2010. Доступно: <http://www.e-college.ru>. (дата обращения: 13.09.2016)
10. Подцероб М. Культурный шок. Основная причина увольнений – неспособность прижиться в коллективе // HRM.ru: портал о кадровом менеджменте, 2011. Доступно: <http://www.hrm.ru>. (дата обращения: 08.09.2016)
11. Соломанидина Т.О. *Организационная культура компании*. Москва, Инфра-М, 2011.
12. Schein E.H. *Organizational Culture and Leadership*, 4th edition. Jossey-Bass, 2010.
13. Moran R.T., Harris P.R., Stripp W.G. *Developing the Global Organization: Strategies for Human Resource Professionals*. Routledge, 1993.

---

# VALUABLE COMPONENT IN ORGANIZATIONAL CULTURE IN IT-COMPANY

---

**Mitina Natalya Nikolaevna**, Cand. Sc. (Econ.)

Voronezh State University, University sq., 1, Voronezh, Russia, 394018;

e-mail: mitina@econ.vsu.ru

*Purpose:* the article considers valuable component of organizational culture for organizational development. *Discussion:* the article proposes a three-level structure of the valuable components of organizational culture, based on the concept and theory of E. Shane and D. Leontiev. This structure is a system of organizational values and value ideas of employees, when each of the company's culture levels consistent with its form of existence values. Methods of valuable components should be differentiated according to its level, it will provide in the investigation of a valid result. The paper describes an example of IT-companies. It was found that the structure of the company selects the axial values of professionalism and leadership. *Results:* a structured approach in the study of the components of the value is to use the first level of empirical methods of observation and experimentation; on the second level - empirical and theoretical methods; the third level requires the use of special sociological methods. Sampling study cannot provide a valid result.

**Keywords:** organizational values, artifact level, normative level, personal level, organizational development.

## Reference

1. Antonenko S. Pokolenie, zastignutoe sumerkami. *Novyi mir*, 2009, no. 4, pp. 176-185. (In Russ.)
2. Desiatov D.B., Tolstykh T.O., Mitina N.N. *Razrabotka metodologii innovatsionnogo razvitiia sotsial'no-ekonomicheskikh sistem na baze teorii konflikta*. Voronezh, Nauchnaia kniga, 2008. (In Russ.)
3. Zubarev G.A. Kadrovaia politika organizatsii: problemy razrabotki i otsenki. *Sovremennaia ekonomika: problemy i resheniia*, 2016, no. 2 (74), pp. 122-128. (In Russ.)
4. Zubarev G.A. Organizatsionnaia politika i manipuliatsii kak istochniki vlasti v organizatsii. *Sovremennaia ekonomika: problemy i resheniia*, 2016, no. 2 (74), pp. 41-46. (In Russ.)
5. Ladygin O.O. Model' organizatsionnoi kul'tury: struktura i faktory vliianiia. *Voprosy kul'turologii*, 2010, no. 6, pp. 94-97. (In Russ.)
6. Leonova T.I., Gorbunov A.S. Vzaimosviaz' korporativnoi kul'tury i menedzhmenta kachestva v organizatsii. *Sovremennaia ekonomika: problemy i resheniia*, 2012, no. 6(30), pp. 137-146. (In Russ.)
7. Leont'ev D.A. Tsennostnye predstavleniia v individual'nom i gruppovom soznanii: vidy, determinanty i izmeneniia vo vremeni. *Psikhologicheskoe obozrenie*, 1998, no. 1, pp. 47-51. (In Russ.)
8. Natenadze E.D. Komponenty innovatsionno-predprinimatel'skoi kul'tury. *Sovremennaia ekonomika: problemy i resheniia*, 2012, no. 3(39), pp. 37-41. (In Russ.)

9. Orchakov O.A. Teoria organizatsii: uchebnyi kurs. *Tsentr distantsionnykh i obrazovatel'nykh uslug Moskovskogo instituta ekonomiki, menedzhmenta i prava*, 2010. Available at: <http://www.e-college.ru>. (accessed: 13.09.2016) (In Russ.)

10. Podtserob M. Kul'turnyi shok. Osnovnaia prichina uvol'nenii – nesposobnost' prizhit'sia v kollektive. *HRM.ru: portal o kadrovom menedzhmente*, 2011. Available at: <http://www.hrm.ru>. (accessed: 08.09.2016) (In Russ.)

11. Solomanidina T.O. *Organizatsionnaia kul'tura kompanii*. Moscow, Infra-M, 2011. (In Russ.)

12. Schein E.H. *Organizational Culture and Leadership, 4th edition*. Jossey-Bass, 2010.

13. Moran R.T., Harris P.R., Stripp W.G. *Developing the Global Organization: Strategies for Human Resource Professionals*. Routledge, 1993.