

Е. В. Шухно*Институт социологии НАН Беларуси, Минск, Беларусь***ЦЕННОСТИ КАК КЛЮЧЕВОЙ КОМПОНЕНТ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ**

Рассматриваются теоретико-методологические аспекты исследования структуры организационной культуры и системы ее ценностей. Организационная культура понимается как система ценностей, норм, правил, традиций, которые существуют (доминируют) в организации и определяют организационное поведение ее членов и организационный стиль. Рассматривается трехуровневая концепция организационной культуры американского исследователя Э. Шейна, включающая поверхностный, подповерхностный и глубинный уровни. Ценности организационной культуры представляют собой подповерхностный уровень организационной культуры и являются одним из основных структурных компонентов организационной культуры, а также в значительной мере определяют саму организационную культуру. Среди ценностей организационной культуры выделяются терминальные и инструментальные ценности. Терминальные ценности, или ценности-цели, представляют собой убеждения в том, что некая конечная цель существования организации стоит того, чтобы к ней стремиться, тогда как инструментальные ценности, или ценности-средства, это – убеждения, что некий образ действий или свойство личности является предпочтительным в данной организации и ее деятельности. Миссия организации является основной ценностью-целью организации, формулировкой стратегической долгосрочной цели существования конкретной организации, содержащей общее обоснование назначения организации. Представлено соотношение фундаментальных, провозглашаемых и разделяемых ценностей организационной культуры.

Ключевые слова: организационная культура, структура организационной культуры, ценности организационной культуры, терминальные и инструментальные ценности.

Ye. V. Shukhno*Institute of Sociology, National Academy of Sciences of Belarus, Minsk, Belarus***VALUES AS A KEY COMPONENT OF ORGANIZATIONAL CULTURE**

The article addresses theoretical and methodological aspects of researching the structure of organizational culture and the system of its values. Organizational culture is understood as a system of values, norms, rules and traditions that exist (dominate) in the organization and determine the organizational behaviour of its members and the organizational style. The article explores Edgar Schein's concept of organizational culture which includes three levels: surface (artifacts), subsurface (espoused values) and deep (assumptions). Values in organizational culture constitute the subsurface level, are a key structural component of organizational culture and largely determine the organizational culture itself. Values in organizational culture include terminal and instrumental values; terminal values, or goal values, are beliefs that a certain ultimate goal of the organization's existence is worth achieving, while instrumental values, or tool values, are beliefs that a certain mode of action or personal feature is preferable for this organization and its activities. The organization's mission is the main goal value of the organization. It formulates the strategic long-term goal of the organization's existence and gives general justification for the organization's purpose. The interrelationship between fundamental, declared and shared values of organizational culture is presented.

Keywords: organizational culture, structure of organizational culture, values in organizational culture, terminal and instrumental values.

Организационная культура – сложное социальное явление, формирующееся и развивающееся в социальной организации под влиянием различных факторов. Интерес к организационной культуре обусловлен пониманием ее влияния на успешность и эффективность деятельности организаций, что подтверждено исследованиями, проведенными в начале 1980-х гг. (Дил, Кеннеди, Питерс, Уотерман), которые показали, что процветающие компании отличаются высоким уровнем организационной культуры, которая формируется в результате продуманных усилий, направленных на развитие духа организации [1, с. 29].

Организационную культуру можно определить как систему ценностей, норм, правил, традиций, которые существуют (доминируют) в организации и определяют организационное поведение ее членов и организационный стиль. Одним из важнейших аспектов изучения организационной культуры организации является рассмотрение ее структуры и ее ценностной составляющей.

Ценности составляют основу организационной культуры и в значительной мере определяют другие ее компоненты, влияя на организационное поведение членов организации и, таким образом, на эффективность организационной деятельности в целом.

На основании эмпирического выявления ценностей организационной культуры, разделяемых членами организации, возможны их последующая корректировка и изменение в соответствии с целями организационного развития, миссией и фундаментальными ценностями конкретной организации, сближение разделяемых ценностей с официальными (декларируемыми), что в результате ведет к повышению эффективности деятельности организации.

Один из признанных специалистов в области организационной культуры, американский исследователь Эдгар Шейн, рассматривал структуру организационной культуры на трех уровнях: поверхностном, подповерхностном и глубинном. «*Поверхностный (или символический) уровень* включает такие видимые внешние факты, как применяемая технология и архитектура, использование пространства и времени, наблюдаемое поведение, язык, лозунги, или все то, что можно ощущать и воспринимать. *Подповерхностный уровень* включает ценности и верования, разделяемые членами организации в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. *Глубинный уровень* включает скрытые, принимаемые на веру базовые предположения, направляющие поведение людей и помогающие им воспринимать атрибуты, характеризующие организационную культуру» [2, с. 576]. Таким образом, поверхностный уровень структуры организационной культуры – это совокупность наблюдаемых проявлений организационной культуры, тогда как глубинный уровень составляет самую сущность организационной культуры, при этом подповерхностный уровень выступает медиатором поверхностного и глубинного уровней и обеспечивает их взаимосвязь.

Представляется возможным выделить два уровня социального влияния организационной культуры: первичный и вторичный. Первичным уровнем социального влияния организационной культуры является ее воздействие в рамках внутриорганизационной среды, при котором затрагиваются преимущественно члены организации и внутренние аспекты ее существования. Вторичным уровнем социального влияния можно считать эффекты организационной культуры, имеющие место преимущественно вне самой организации, проявляющиеся в социальном окружении организации и ее членов и, таким образом, непосредственно или опосредованно (через воздействие на персонал и внутриорганизационную сферу, которые впоследствии выступают агентами в более широком социальном пространстве, нежели внутриорганизационное) влияющие на сам социум в целом.

Ценности организационной культуры являются базисом, на котором выстраиваются нормы и поведенческие модели членов конкретной организации. От ценностей во многом зависят сплоченность членов организации, единство взглядов и действий руководства и сотрудников и, соответственно, эффективность организационной деятельности. Таким образом, ценности являются одним из основных структурных компонентов организационной культуры и в значительной мере определяют саму организационную культуру.

Российская исследовательница О. Е. Стеклова отмечает, что «ценности обеспечивают сохранение целостности социальной системы (организации) в силу того, что в ценностях выражается особая значимость определенных материальных и духовных благ для существования и развития системы» [3, с. 15]. Ценности организационной культуры выполняют важную функцию поддержания целостности организации: ценности обеспечивают как пространственное единство членов и структурных подразделений организации, так и временную преемственность между «организационными поколениями» (т. е. между новыми и старыми членами организации) в различные периоды существования организации. Таким образом, ценности организационной культуры способствуют выполнению ее двух основных функций: интеграции и адаптации членов организации.

В трехуровневой структуре организационной культуры, предложенной Э. Шейном, ценности представлены на подповерхностном уровне и являются так называемыми «провозглашаемыми ценностями». Тем не менее представляется возможным рассмотрение существования ценностей (или скорее их проекции – влияния, проявления) не только на этом уровне, но и на поверхностном и глубинном уровнях.

О ценностях на поверхностном уровне организационной культуры возможно говорить лишь в том смысле, что из инкорпорированного состояния (ментального духовного бытия в сознании руководителей и работников) они переходят в формализованное состояние, объективируются (воплощаются в материальном бытии) посредством выражения как на физических носителях («описание принятых ценностей» – в виде различных корпоративных кодексов, уставов), так и в организационном стиле (в том числе в устройстве организационного пространства) и, что более значимо, в организационном поведении сотрудников – поведенческих моделях самих носителей организационной культуры. Следовательно, из глубинных уровней культуры организации ценности переходят в уровень поверхностный, доступный непосредственному наблюдению и восприятию, тем самым получая в некоторых смыслах автономное существование: ценности, существующие в человеческом сознании (индивидуальном и коллективном), регулирующие их практики и воспроизводящиеся в них, формализуясь на поверхностном уровне, как бы «застывают». При этом зачастую декларируемые (официально провозглашаемые) ценности и реально разделяемые работниками ценности могут существенно отличаться. Однако именно из этого уровня официально заявляемые ценности (и, соответственно, объективированные в различных организационных (корпоративных) уставах, кодексах, правилах) могут продвинуться дальше и превратиться в ценности, разделяемые сотрудниками. В этом заключается определенная двойственность этого уровня организационной культуры: с одной стороны, здесь могут инкорпорироваться объективированные ценности, с другой – на этом же уровне могут объективироваться инкорпорированные ценности. В первом случае сотрудники начинают мыслить и/или действовать в соответствии с формализованными ценностями, в другом случае уже усвоенные и разделяемые ценности (своего рода негласные правила, ставшие традиционными) находят свое формализованное (письменное) выражение.

Поверхностный уровень несет на себе отпечаток глубинного (ценностного) уровня. Особенно заметно проявление (влияние) ценностей организационной культуры на поверхностном уровне в том случае, если в организации существует высокоразвитая организационная культура или, по крайней мере, если ее формализации уделяется значительное внимание. В рассматриваемом случае «все феномены, которые могут быть увидены, услышаны или прочувствованы», а именно: архитектура, продукты деятельности, стиль, одежда, манера общения, эмоциональная атмосфера, организационные мифы и истории, ритуалы и церемонии – все это несет на себе некоторое влияние принятых в организации ценностей. Однако даже в случае организации с неразвитой (неартикулированной) культурой на поверхностном уровне можно проследить то или иное влияние организационных ценностей.

Рассматривая *подповерхностный уровень* (провозглашаемые ценности), Э. Шейн отмечает, что «сохранение верности определенным ценностям приводит к их трансформации в самоочевидные представления, подкрепляемые набором вербализованных убеждений, норм и правил поведения. Соответствующие взгляды и моральные/этические правила остаются осознанными и четко сформулированными, они выполняют нормативную или моральную функцию, регулируя поведение членов группы в тех или иных ключевых ситуациях и приучая новых ее участников к тем или иным моделям поведения. Набор ценностей, который находит реальное воплощение в идеологии или организационной философии, может служить ориентиром или моделью поведения в сложных или неопределенных ситуациях. Ценности этого уровня сознания во многом предопределяют поведение, наблюдаемое на уровне артефактов» [4, с. 38–39]. Этим и определяется, согласно Э. Шейну, влияние подповерхностного (ценностного) уровня на поверхностный уровень (артефактов), в частности, на определенную обусловленность поведения сотрудников (организационного поведения) ценностями организации.

Следует отдельно остановиться на том, что Э. Шейн называет фундаментальными и провозглашаемыми ценностями. *Фундаментальные ценности* – это ценности, сформировавшиеся из предшествующего опыта, находящие воплощение в идеологии/философии организации и реально определяющие практики, модели поведения индивидов. В то же время *провозглашаемые ценности* – декларируемые, но не обязательно реализуемые и воспроизводимые на практике и в свою очередь не обязательно определяющие модели поведения индивидов [4, с. 38]. Стоит отметить, что фун-

даментальные ценности могут быть также и провозглашаемыми, что обеспечивает единство ценностных оснований организационной культуры и наибольшую эффективность организационной деятельности.

Что же касается *глубинного уровня* – базовых представлений, то, согласно Э. Шейну, они являются для членов группы предельно очевидными и не требующими каких-либо доказательств [4, с. 40]. Предельно широкое рассмотрение базовых представлений позволяет отнести к ним ряд абсолютных ценностей, поскольку ряд общечеловеческих абсолютных ценностей, таких как жизнь, семья, труд, в большинстве случаев также представляет собой своеобразное базовое представление. Практически всегда подобные ценности не оцениваются критически, а, наоборот, принимаются как данность.

Иначе говоря, такие ценности не вызывают у людей каких бы то ни было сомнений, возражений, и в силу их абсолютизации и общечеловеческого масштаба принятия зачастую невозможным становится не только их изменение, но и корректировка этих ценностей. В любом случае ценность – это то, что в представлении индивидов ценно для них, для группы, для организации, для общества, или иначе: ценность – это представление о значимости, важности чего бы то ни было. Подобная рамка рассуждений позволяет с определенным допущением отождествлять глубинный уровень организационной культуры, выделенный Э. Шейном, с наиболее укорененными ценностями организации.

Одним из важных вопросов рассмотрения ценностей организационной культуры организации является анализ соотношения терминальных и инструментальных ценностей. Американский психолог М. Рокич определяет ценность как «устойчивое убеждение в том, что определенный способ поведения или конечная цель существования предпочтительнее с личной или социальной точки зрения, чем противоположный или обратный им способ поведения либо конечная цель существования» [5, с. 48]. Исследователь выделяет два класса ценностей: терминальные и инструментальные; *терминальные ценности* (ценности-цели) – это убеждения, что какая-то конечная цель индивидуального существования стоит того, чтобы к ней стремиться; *инструментальные ценности* (ценности-средства) – убеждения, что какой-то образ действий или свойство личности является предпочтительным в любой ситуации. По сравнению с терминальными, инструментальные ценности являются менее устойчивыми и имеют более низкий статус [6, с. 20–21].

В контексте организационной культуры ценности-цели отражают стратегические цели существования организации, тогда как ценности-средства представляют собой важные для данной организации качества персонала и характеристики внутренней среды, которые позволяют достигнуть ценности-цели. Ценности-цели закладываются при создании организации, они определяют назначение, роль организации. При этом ценности-цели являются достаточно устойчивыми и подвергаются изменению весьма редко, например, в случае переориентации деятельности организации, смены ее профиля или в силу значительного изменения внешней среды. О. Е. Стеклова отмечает, что «ценности-цели выражаются в миссии организации и являются важнейшим элементом организационной культуры. Они формируются, как правило, на начальном этапе образования организации под непосредственным влиянием руководителя (непосредственно руководителем, с учетом его способностей, уровня компетентности, стиля руководства и даже его характера)» [3, с. 15]. На этапе первоначального формирования таких ценностей преимущественную роль играет внутренний организационный фактор, тогда как при формулировании ценностей-средств значим внешний фактор – окружение организации, которое в определенной мере диктует выбор наиболее приемлемых способов реализации целей.

В структуре ценностей организационной культуры центральное положение занимает *миссия организации*, которая понимается как основная ценность-цель организации, как формулировка стратегической долгосрочной цели существования конкретной организации, содержащая общее обоснование того, зачем создана организация. Но при этом миссия может содержать также и основные ценности-средства достижения ключевой цели организации. Миссия организации может выполнять двойственную роль и как ориентира стратегического существования организации, и как связующего элемента стратегической перспективы и ее тактической реа-

лизации. Таким образом, миссия – это ключевая смыслообразующая экзистенциальная идея организации.

Ценности-средства в свою очередь являются более гибкими и изменяются не только при изменении ценностей-целей, но и в процессе поиска наиболее оптимальных путей достижения актуальных терминальных целей развития организации. Следовательно, в различные временные периоды для успешного достижения терминальных ценностей развития организации могут наилучшим образом подходить различные инструментальные ценности. Ценности-цели «способствуют формированию единства внутри организации и созданию корпоративного духа. Доведенные до сознания сотрудников ценности-цели ориентируют их в неопределенной ситуации, создают возможность для более эффективного управления организацией, так как они обеспечивают непротиворечивость набора целей, обогащают деятельность работника» [3, с. 15].

Ценности-средства (ценности, позволяющие достигать цели организации, например, качества персонала, принципы работы организации) могут как целенаправленно внедряться в организацию, так и складываться (формироваться) стихийно – на основе опыта трудового коллектива или случайно, по стечению обстоятельств. Если ценности-цели декларируются руководством организации, являются жизненно необходимыми для существования организации, т. е. именно на их достижение направлена деятельность организации, то ценности-средства зависят от всех членов организации. Содержание ценностей-средств, а также принятие и непринятие их членами организации может существенным образом влиять на достижение целей организации. Соответственно, ценности-цели должны быть согласованы с ценностями-средствами. К числу ценностей-средств следует отнести принципы, которые существуют в организации и помогают члену данной организации ориентироваться в выборе форм поведения в процессе деятельности, тем самым позволяя действовать более успешно при достижении целей организации. Ценности-средства поддерживают имидж организации, заявленный миссией организации [3, с. 16]. О. Е. Стеклова рассматривает такие ценности-средства организационной культуры, как безопасность, благополучие, власть, взаимозаменяемость, гармония, гибкость, дисциплина, законность, изменение, инициатива, карьера, качество, клиент, коллектив, малые усилия [3, с. 17–18].

Зачастую именно ценности-цели являются фундаментальными ценностями организации, так как практически любой сотрудник принимает и признает то, для чего существует организация, не оспаривает и не противится цели существования и цели деятельности организации. Сложнее дело обстоит с ценностями-средствами, так как видение путей достижения целей организации может варьироваться у разных сотрудников, здесь сложнее выделить неких общезначимых и общеприемлемых ценностей. При формировании ценностей-средств решение руководства уже не играет ключевую роль, так как здесь проявляет свое влияние и индивидуальное понимание их сотрудниками, и трудовой опыт коллектива, и, как уже отмечалось, внешняя среда. Ценности-средства, сформулированные исключительно руководством, даже если оно исходит не только из личного опыта, но и из учета факторов внешней среды, могут не найти реальной поддержки, признания среди сотрудников, в этом случае такие ценности будут лишь формально декларируемыми, но не «разделяемыми», они не будут работать, не будут способствовать наиболее успешному достижению целей, а в худшем случае будут оспариваться или искажаться работниками, что может привести к уменьшению эффективности функционирования организации. Таким образом, при формулировании ценностей-средств руководство должно органично учитывать три фактора: свое собственное видение ценностей организационной культуры, влияние внешней среды и восприятие, отношение к ценностям-средствам трудового коллектива. Только при достаточном учете и отражении этих факторов возможно формулирование ценностей-средств, которые будут приняты коллективом и адекватны внешней среде. При таком подходе работники будут действительно разделять провозглашаемые руководством организации ценности.

Необходимо отметить, что организационная культура несет в себе, как основу, черты национальной культуры той страны (или региона), в которой существует организация. Влияние национальной культуры на культуру организации может проявляться в присущих каждой нации особенностях поведения, особом менталитете, традициях, обусловленных историческим развитием,

особенностями климата, географического положения, пространства [3, с. 35]. Параметры, относящиеся к национальным особенностям, связанные с менталитетом, историческим развитием и местоположением страны, наименее всего поддаются изменениям.

Таким образом, структура организационной культуры включает поверхностный, подповерхностный и глубинный уровни. Ценности составляют основу организационной культуры и во многом определяют другие ее элементы, при этом ценности обуславливают организационное поведение членов организации и, таким образом, оказывают влияние на эффективность организационной деятельности в целом. При этом терминальные ценности организационной культуры отражают стратегические цели существования организации, тогда как инструментальные ценности представляют собой важные для данной организации качества персонала и характеристики внутренней среды, позволяющие достигнуть терминальных ценностей. Ключевую терминальную ценность существования конкретной организации выражает ее миссия. Наибольшая эффективность деятельности организации достигается при совпадении официально декларируемых ценностей с реально разделяемыми работниками ценностями.

Список использованных источников

1. Грошев, И. В. Организационная культура / И. В. Грошев, П. В. Емельянов, В. М. Юрьев. – М.: Юнити-Дана, 2004. – 288 с.
2. Кравченко, А. И. Социология управления / А. И. Кравченко, И. О. Тюрина. – М.: Академ. проект, Деловая книга, 2008. – 983 с.
3. Семенов, Ю. Г. Организационная культура / Ю. Г. Семенов. – М.: Логос, 2006. – 255 с.
4. Стеклова, О. Е. Организационная культура: учеб. пособие / О. Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 127 с.
5. Ценностные ориентации белорусского студенчества: сравнительный социологический анализ (1998–2009 гг.) / П. И. Бригадин [и др.]; под ред. П. И. Бригадина, И. В. Левицкой. – Минск: ГИУСТ БГУ, 2010. – 207 с.
6. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. – СПб.: Питер, 2002. – 335 с.
7. Debats, D. L. The structure of human values: a principal components analysis of the Rokeach Value Survey (RVS) / D. L. Debats // *Meaning in life: psychometric, clinical and phenomenological aspects* / D. L. Debats. – Enschede, 1996. – P. 47–58.

References

1. Groshev I. V., *Organizatsionnaia kul'tura* [Organizational culture], Yuniti-Dana, Moscow, RU, 2004.
2. Kravchenko A. I., *Sotsiologiia upravleniia* [Sociology of management], Akademicheskii proekt, Delovaia kniga, Moscow, RU, 2008.
3. Semenov Y. G., *Organizatsionnaia kul'tura* [Organizational culture], Logos, Moscow, RU, 2006.
4. Steklova O. Y., *Organizatsionnaia kul'tura: uchebnoe posobie* [Organizational culture: tutorial], UIGTU, Ulyanovsk, RU, 2007.
5. *Tsennostnye orientatsii belorusskogo studenchestva: sravnitel'nyi sotsiologicheskii analiz (1998–2009 gg.)* [Value orientations of Belarusian students: comparative sociological analysis (1998–2009)], GIUST BGU, Minsk, BY, 2010.
6. Schein E., *Organizatsionnaia kul'tura i liderstvo* [Organizational culture and leadership], Piter, St. Petersburg, RU, 2002.
7. Debats D. L., Bartelds B. F., “The structure of human values: A principal component analysis of the Rokeach Value Survey”, in D. L. Debats (ed.), *Meaning in life: Psychometric, clinical and phenomenological aspects*, 1996, pp. 41–83.

Информация об авторе

Шухно Евгений Валерьевич – аспирант, магистр социол. наук. ГНУ «Институт социологии НАН Беларуси» (ул. Сурганова, 1, корп. 2, 220072, Минск, Республика Беларусь). E-mail: eshuhno@mail.ru.

Information about the author

Shukhno Yevgeniy Valeryevich, Postgraduate, MA (Sociol.), Institute of Sociology, National Academy of Sciences of Belarus (1 Surganov Str., Bldg 2, Minsk 220072, Belarus). E-mail: eshuhno@mail.ru.

Для цитирования

Шухно, Е. В. Ценности как ключевой компонент организационной культуры / Е. В. Шухно // Вест. Нац. акад. наук Беларуси. Сер. гуманитар. наук. – 2017. – № 3. – С. 34–39.

For citation

Shukhno, Ye. V. Values as a Key Component of Organizational Culture / Ye. V. Shukhno // Proc. Natl. Acad. Sci. Belarus: Hum. Ser., no. 3, 2017, pp. 34–39.