

ЦЕННОСТИ РОССИЙСКИХ МЕНЕДЖЕРОВ И КОРПОРАТИВНЫЕ ЦЕННОСТИ

В. И. КАБАЛИНА, К. В. РЕШЕТНИКОВА

*Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики»*

Статья является продолжением обсуждения темы личных и корпоративных ценностей в управлении, которое было начато в статье «Корпоративные ценности в управлении российскими компаниями», опубликованной в № 3 «Российского журнала менеджмента» за 2013 г. В настоящей статье фокус сделан на ценностях менеджеров и их соотношении с ценностями компаний, в которых они работают. Эмпирическую базу исследования составили данные опроса 83 менеджеров высшего, среднего и низшего звена управления, который проводился весной 2013 г. Результаты анализа указывают на потенциальный конфликт ценностных ориентаций менеджеров и компаний, что ставит под вопрос распространение системы управления на основе ценностей в российских компаниях и актуализирует необходимость дальнейшего изучения степени организационной приверженности и вовлеченности менеджеров, являющихся проводниками стратегии компании.

Ключевые слова: личные и деловые ценности менеджеров, конгруэнтность личных и корпоративных ценностей.

Тематика использования корпоративных ценностей в управлении компанией стала активно освещаться в западной научной литературе с конца 1990-х гг. Российская практика декларирования в публичных документах корпоративных ценностей и принятия крупными компаниями этических кодексов стала распространяться в 2000-е гг. и приобрела в настоящее время относительно массовый характер. Что стоит за этими процессами? Остаются ли провозглашенные ценности декларациями или

инкорпорируются в систему управления, подкрепляются реальными механизмами и получают поддержку со стороны менеджмента и персонала компаний?

Эти вопросы находились в центре внимания исследования, реализованного в 2012–2013 гг. на факультете менеджмента НИУ ВШЭ в рамках проекта «Формирование системы управления, основанного на ценностях, в российских компаниях». Его целью было изучить процесс формирования системы управления на основе ценностей

в российских компаниях с учетом динамики личных и корпоративных ценностей. На первом этапе исследования были поставлены задачи изучения процесса формирования в компаниях различных элементов системы управления на основе ценностей и определения ключевых факторов, которые способствуют или препятствуют внедрению такой системы и действуют в компаниях с разными характеристиками внешней и внутренней среды. Эти задачи были выполнены на основе сравнительного анализа кейсов трех компаний. Материалы собирались с использованием качественных методов (экспертных интервью, наблюдения, а также анализа локальных нормативных документов). Результаты первого этапа исследования были обобщены в статье, ранее опубликованной в «*Российском журнале менеджмента*» [Кабалина, Чеглакова, 2013]. Они указали на решающую роль высших руководителей компании в формировании и трансляции корпоративных ценностей, а также на участие менеджеров других уровней управления (при условии прохождения соответствующего обучения) в их дальнейшем распространении в организации. В этой связи закономерно возникали вопросы о личных ценностях самих менеджеров и их согласованности (конгруэнтности) с ценностями организации.

При планировании второго этапа исследования были поставлены задачи выявления ценностей менеджеров, лежащих в основе их делового поведения, и их сопоставления с корпоративными ценностями с целью определения зон совпадения и конфликта ключевых принципов деятельности. Эмпирическими объектами исследования являлись менеджеры высшего, среднего и низшего звена управления, теоретическими объектами — личные ценности менеджеров и их представления о ценностях организаций, в которых они работают. Весной 2013 г. был проведен опрос менеджеров, получены 83 анкеты.

Данная статья представляет результаты опроса менеджеров. В основной ее части

продолжено обсуждение теоретических подходов к изучению личных и корпоративных ценностей и их взаимосвязей, которые частично были изложены в статье [Кабалина, Чеглакова, 2013], показаны методология и результаты количественного исследования ценностей российских менеджеров и их связи с корпоративными ценностями.

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ОСНОВА ИССЛЕДОВАНИЯ

Еще в 1938 г. Ч. Барнард отмечал, что руководителем организации должен быть носителем морали, выделяя среди функций менеджера формирование ценностей организации и ее внутренней культуры, которые позволяют решить поставленные задачи (см., напр.: [Барнард, 2009; Barnard, 2005]). В дальнейшем о роли, которую играют менеджеры компаний в формировании и транслировании корпоративных ценностей, писали разные авторы. Так, в [Grojean et al., 2004] показано, что личные ценности лидеров организации играют доминирующую роль в создании и поддержании этического климата. Авторы [Dickson et al., 2001] утверждали, что основатель компании и ранние лидеры привносят свои личные ценности в организацию и эти ценности играют преимущественную роль в определении стратегии организации, ее структуры, климата и культуры. Кроме того, как считают многие исследователи, менеджеры опираются на личные ценности при принятии управленческих решений (см.: [Barnett, Karson, 1989; Posner, 2010]).

Определения и классификации ценностей

Существует множество определений ценностей индивида и их классификаций по разным основаниям, из которых исследователи часто выбирают подход Милтона Рокича. Согласно Рокичу, ценностные ориентации определяют содержание направ-

ленности личности, составляют ядро ее мотивации, жизненной концепции и отражают отношение человека к себе, окружающему миру и другим людям [Rokeach, 1973]. Еще одно определение личных ценностей принадлежит Аргандоньи: «Центральные желания или убеждения относительно конечных состояний или желаемого образа действий, которые выходят за пределы конкретных ситуаций, направляют нас при выборе или оценке решений и, следовательно, нашего поведения, и превращаются в неотъемлемую часть образа жизни и модели поведения для формирования нашего характера» [Argandoña, 2003, p. 16]. Согласно авторам [Meglino, Ravlin, 1998], личные ценности прямо влияют на поведение в силу того, что они побуждают индивидуума действовать в соответствии с ними.

В литературе традиционно вслед за М. Рокичем выделяют два типа личных ценностей: терминальные и инструментальные. Терминальные ценности самодостаточны и представляют собой конечные смыслы жизни, которых хочет достичь человек. Инструментальные ценности — это скорее тип поведения, чем смысл существования; это то, что может применяться в качестве средства достижения цели.

Для обозначения ценностей организации используются следующие понятия: «организационные ценности (organizational values)», «корпоративные ценности» (corporate values), «ценности компании» (firm values). В нашей работе не проводится различий между названными терминами, они используются как равнозначные.

Организационные ценности определяются как принципы и стандарты, которыми руководствуются сотрудники при принятии решений и выстраивании приоритетов своей деятельности в организации [Tomsen, 2004; Van der Wal, Huberts, 2007]. Организационные ценности отражают убеждения и понимание сотрудниками компании ее целей и средств [Reino, Vadi, 2010]. Е. С. Яхонтова отмечает, что организационные ценности отражаются в правилах,

нормах и традициях, регламентирующих поведение работников по выполнению должностных обязанностей и заданий, осуществлению делового взаимодействия, в рамках межличностного общения работников [Яхонтова, 2003]. Ряд авторов считают, что организационные ценности должны отражать коллективные ценности всех работников и учитывать их индивидуальные ценности [Jaffe, Scott, 1998; Sawhey, 2002; Peat, 2003]. Организационные ценности часто определяются как разделяемые всеми сотрудниками ценности (shared values) [Chatman, 1991].

Предложенное М. Рокичем деление на терминальные ценности (цели) и инструментальные ценности (средства) применяется и при классификации организационных ценностей. Так, авторы работы [Dolan, Garcia, Auerbach, 2003] к ценностям-целям относят основные или конечные ценности, определяющие, в каком направлении движется организация и почему она существует; ценности-средства отражены при помощи оперативных или инструментальных ценностей, которые воплощают образ мышления в организации и образ поведения для достижения основных (конечных) ценностей.

К. Кленке выделяет три типа организационных ценностей, влияющих на поведение лидера: (1) трудовые ценности (work values), которые имеют в своей основе протестантскую рабочую этику и включенность в работу; (2) лидерские ценности (leadership values), связанные с проблематикой корпоративного управления, ответственности и корпоративной социальной ответственности; (3) духовные ценности (spiritual values), охватывающие вопросы доверия, смирения и сообщества [Klenke, 2005].

Б. Познер выделяет следующие ценности: персональные, профессиональные, организационные, общественные (социетальные) [Posner, 2010]. В работе [Prilletinsky, 2000] утверждается, что ценности можно разделить на три группы: (1) ценности для личного (или организационного) благополучия: самоопределение, автономность,

рост; (2) ценности для общего благополучия: социальная справедливость, поддержка общественных структур; (3) ценности для реляционного благополучия: уважение разнообразия, сотрудничества, демократического участия.

Все три группы ценностей должны быть морально оправданными, причем первые две группы можно отнести к основным ценностям, а третью — к инструментальным.

Существует большое количество исследований, направленных на изучение соотношения личных и организационных ценностей, в которых признается факт тесной связи и взаимного влияния личных и организационных ценностей. Взаимодействие личных и организационных ценностей, как правило, изучается в терминах конгруэнтности — совпадения или разделения общих ценностей индивидами и группой.

Авторы [Knorpen et al., 2006] понимают конгруэнтность как разделение ценностей индивидами и группой в определенный момент времени. Можно выделить разные виды конгруэнтности: конгруэнтность ценностей индивидов (например, начальник — подчиненный), конгруэнтность ценностей индивида и организации, конгруэнтность ценностей всех сотрудников и организации.

Исследования ценностей менеджеров

Исследования ценностей менеджеров проводятся как зарубежными, так и российскими авторами.

В работе [Malbašić, Vrčić, 2012] отмечается особая роль, которую играют менеджеры в процессе трансляции корпоративных ценностей. Передавая различные сообщения в процессе коммуникаций с сотрудниками, клиентами или другими стейкхолдерами, менеджеры тем самым продвигают конкретные организационные ценности. Зачастую менеджеры создают базовые документы, в которых эти требуемые организационные ценности фиксируются. Кроме того, они транслируют цен-

ности организации через свое поведение в повседневной работе и коммуникациях с сотрудниками. Например, в работе [Vánova, Babei'ová, 2012] по результатам проведенного исследования в Словакии было выяснено, что менеджеры воспринимаются сотрудниками не только как субъект власти, но и как поведенческая модель.

Дж. Ингланд изучал систему личных ценностей американских менеджеров с помощью модели, объясняющей воздействие операционных и усвоенных ценностей на поведение менеджеров (рис. 1) [England, 1967]. Операционные ценности оказывают наибольшее воздействие на поведение через механизмы «поведенческого туннелирования» (behavior channeling) и «фильтр восприятия» (filtering and perceptual screening), а усвоенные ценности не оказывают какого-либо существенного влияния на поведение (они лишь косвенно влияют через «фильтр восприятия»). «Поведенческое туннелирование» направляет поведение в соответствии с операционными ценностями, а «фильтр восприятия» подразумевает отбор, фильтрацию входящей информации и влияние интерпретации окружающей действительности. Кроме того, различные внешние факторы также воздействуют на поведение менеджеров.

Дж. Ингланд пришел к выводу, что большинство менеджеров имеют прагматичную (приведет ли это к успеху?) или морально-этическую (правильно ли это?) ориентацию, чувственно-аффективная ориентация (вызывает ли это радость или тревогу?) свойственна лишь небольшому числу менеджеров. Операционные ценности ряда менеджеров включают конструкции, которые связаны исключительно с организационной жизнью, в то время как операционные ценности других менеджеров охватывают широкий спектр личных и философских понятий. Ингланд выделил две большие группы менеджеров, чьи системы ценностей условно можно назвать:

- 1) жесткими — честолюбие, подчинение, настойчивость, достижение, успех, соревнование, риск и сила;

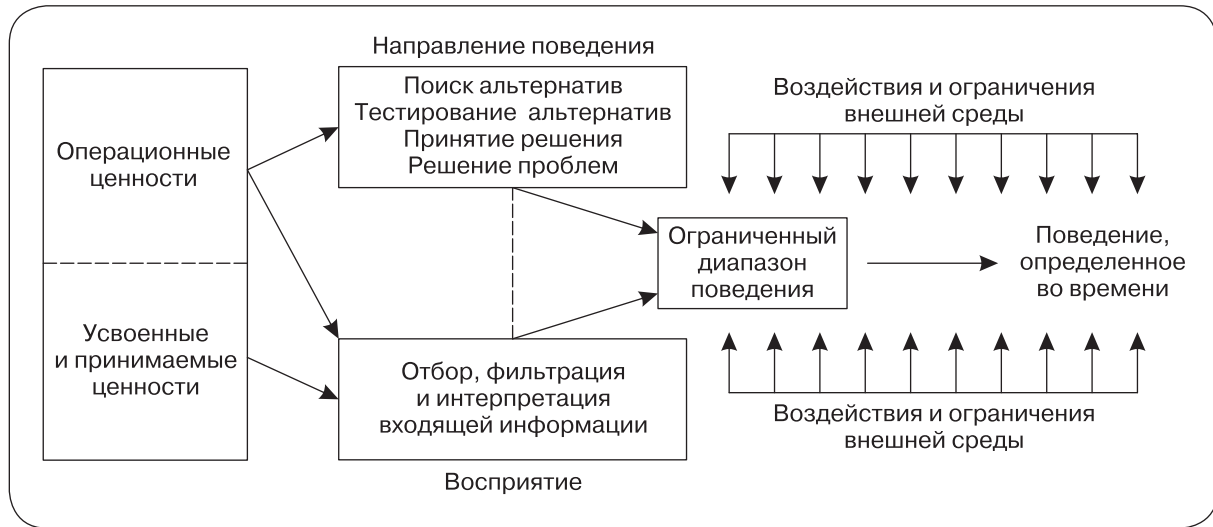


Рис. 1. Модель поведения менеджеров на основе ценностей

Источник: [England, 1967, p. 57].

2) мягкими — лояльность, доверие, кооперация, толерантность, благополучие работника, социальное благополучие, религия.

Значительное внимание в зарубежных исследованиях уделяется соотношению личных и организационных ценностей, положительному эффекту их конгруэнтности и негативным эффектам неконгруэнтности.

В работе [Liedtka, 1989] была предложена модель конгруэнтности ценностей менеджеров, основанная на взаимодействии личных и организационных ценностей, актуализированных конкретной ситуацией.

В [Chatman, 1991] изучалась конгруэнтность рабочих ценностей сотрудника и доминантных рабочих ценностей компании. В исследовании было выявлено, что сотрудники, у которых уровень конгруэнтности ценностей высок, быстрее адаптируются, более удовлетворены трудом и намерены продолжать работать в организации дольше, чем сотрудники с более низким уровнем конгруэнтности ценностей.

Авторы работы [Posner, Kouzes, Schmidt, 1985] выяснили, что четко сформулированные организационные ценности оказывают значительное влияние на производительность труда и даже жизнь сотрудников. Те

менеджеры, которые считали, что их ценности совпадают с корпоративными, чувствовали себя более успешными, были более привержены компании, считали цели организации более важными. Вероятность совершения ими неэтичного поступка и уровень испытываемого стресса были ниже, чем у менеджеров с более низкими самооценками конгруэнтности личных ценностей с ценностями организации.

В другом исследовании Б. Познер и У. Шмидт использовали модель конгруэнтности ценностей Дж. Лиедтки и снова подтвердили значимость разделения менеджерами ценностей организации: те менеджеры, которые чувствовали согласованность своих личных ценностей с ценностями организаций, демонстрировали более позитивное отношение к своей работе и этическим вопросам в работе коллег и компаний в целом [Posner, Schmidt, 1993].

Б. Познер обобщил результаты трех исследований ценностей американских менеджеров, которые он провел с интервалом в десять лет [Posner, 2010]. Было показано, что руководители высшего звена более склонны утверждать, что их ценности совпадают с ценностями их организаций, чем руководители, находящиеся на нижестоящих

должностных позициях. Большинство менеджеров уверены в том, что четко осознают собственные ценности и понимают ценности окружающих, при этом чем выше уровень менеджера в иерархии, тем сильнее такая уверенность. В числе одного из наиболее заметных сдвигов в ценностях менеджеров Б. Познер отметил ориентацию на командную работу: в настоящее время большинство менеджеров считают, что командная работа намного эффективнее индивидуального соперничества. Что касается баланса между работой и частной жизнью, то последнее исследование показало, что превалирование работы и карьеры над семьей и частной жизнью уже не так однозначно: гораздо меньше менеджеров, которые готовы сделать выбор между работой и домом в пользу работы или пойти на смену места жительства семьи из-за работы. Если в прошлом половина менеджеров отмечала карьеру в качестве главного источника удовлетворения, то теперь большинство из них называют этим источником семью.

Если говорить о российских работах, то в качестве наиболее представительных исследований, объектом которых являются менеджеры, выступают работы [Абрамов, 2007; Шабанова, 2008; Zavyalova, 2009].

В статье [Абрамов, 2007] проанализирован процесс профессионализации российских менеджеров. Автор провел анализ по таким характеристикам, как мотивация, автономия и самоконтроль в группе, профессиональная вовлеченность, принадлежность к профессиональному сообществу, этический код. В целом Р. Н. Абрамов пришел к выводу о том, что практикующие менеджеры не обладают устойчивым статусом, обеспеченным специальным образованием, и не составляют относительно однородного сообщества.

В работе [Шабанова, 2008] предложено исследование менеджеров и предпринимателей (на выборке слушателей программ MBA) на основе структурно-деятельностного подхода. Предметом изучения стали деловое сознание и поведение «нового поколения предпринимателей и менеджеров»,

т. е. тех, кто обладал качественным бизнес-образованием, достиг делового успеха высокого уровня и имел опыт руководства только в постсоветский период. В фокусе исследования находились две характеристики делового сознания: правовое сознание (законопослушность) и признание этических норм, причем особенности делового сознания связывались с ценностной сферой (жизненные ценности). В результате анализа было выяснено, что новые поколения топ-руководителей обладают более низкой «культурно-правовой планкой», чем их предшественники: среди них больше «релятивистов» (с низким уровнем законопослушности) и они наименее требовательны к соблюдению этических норм. Необходимо отметить, что в работе не дается определения понятию «деловое поведение» и оно отражается лишь как особенности поведения руководителей в случае нарушения их законных прав в деловой сфере.

В статье [Zavyalova, 2009] представлены результаты изучения ценностей российских менеджеров в 1992–1997 гг. в условиях социально-экономических перемен. Было выяснено, что организации играли значительную роль в адаптации людей к новым условиям. Что касается взаимодействия организационных и личных ценностей, то терминальные ценности организаций и менеджеров пересекаются (например, активная жизнь и семья), а в инструментальных ценностях были обнаружены расхождения: организации предпочитали такие ценности, как рациональность и эффективность, а менеджеры — хорошие манеры, деликатность, воображение, независимость и честность. В целом Е. К. Завьяловой сделано заключение, что организационные ценности имеют более формальный характер и не связаны напрямую с личными ценностями сотрудников.

Судя по отсутствию публикаций, в последние годы исследования конгруэнтности ценностей организации и менеджеров на российском материале не проводились. Поэтому в рамках проекта НИУ ВШЭ «Формирование системы управления, основан-

ного на ценностях, в российских компаниях» были поставлены задачи выявления базовых ценностей менеджеров, лежащих в основе делового поведения, и сопоставления их с организационными ценностями для определения зон совпадения и конфликта ключевых принципов деятельности.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Ключевые понятия и методики

В соответствии с поставленными целями и задачами эмпирическим объектом исследования выступает менеджер организации. За основу взято определение менеджера, предложенное П. Друкером в работе «*Эффективный руководитель*». По мнению П. Друкера, менеджером можно назвать работника умственного труда, если он «в силу своего должностного положения или знаний отвечает за вклад в работу, которая непосредственно влияет на способность данной организации функционировать и добиваться результатов» [Друкер, 2012, с. 21]. В рамках исследовательских задач важным атрибутом менеджера представляется и наличие у него подчиненных, сотрудников, чей труд менеджер организует. Таким образом, в рамках данного исследования менеджер рассматривается как сотрудник организации, занимающий руководящую позицию, т. е.:

- 1) несущий ответственность за компанию/подразделение (департамент, управление, отдел, бюро и т. п.);
- 2) располагающий подчиненными;
- 3) обладающий ресурсами для принятия решений о компании/подразделении/сотрудниках.

Под личными ценностями в соответствии с теорией М. Рокича авторы понимают убеждения, руководящие принципы жизни, которые определяют формы поведения, желательное состояние, образ жизни. Опираясь на подход М. Рокича, мы разделили личные ценности на две группы: терминальные (ценности-цели) и инструментальные (ценности-средства).

Далее выделена категория «деловые ценности». Под ними понимаются принципы, которым следуют менеджеры в своей деятельности в организациях и которые оказывают влияние на их деловое поведение. Обратим внимание на отличие этого термина от термина «рабочие, или трудовые, ценности» (work values), используемого в зарубежной научной литературе и российской науке. Трудовые ценности определяются как значения, которые индивидуумы придают работе и ее контексту [Elizur, 1984], эмоционально окрашенные представления и суждения индивида о важности (значимости) для него труда в целом и отдельных его сторон [Магун, 2005]. В некотором смысле рабочие и трудовые ценности можно рассматривать как терминальные ценности, их проекции в сфере труда, в то время как деловые ценности — как инструментальные ценности, принципы трудовой деятельности.

В качестве методики изучения ценностных ориентаций респондентов на личностном уровне была использована методика диагностики ценностных ориентаций М. Рокича.

Поскольку в данном случае мы не ставили перед собой задачи психодиагностического исследования, то списки терминальных и инструментальных ценностей Рокича использовались в первую очередь как стимульный материал, на который респонденты должны тем или иным образом отреагировать.¹ Респондентам не предлагалось ранжировать ценности в каждом из списков, они лишь должны были выбрать семь наиболее значимых для них ценностей из каждого списка. Это позволило провести сопоставление ценностей, которые заявлены организацией в качестве ключевых, с теми ценностями, которые респонденты (менеджеры компании) видят в качестве важных для себя на индивидуальном уровне.

Список деловых ценностей менеджеров повторял список корпоративных ценностей,

¹ В анкете использована диагностическая методика М. Рокича из работы [Шапарь, 2005].

под которыми в рамках исследования понимались декларируемые ценности организации, ее принципы ведения деятельности. Список ценностей формировался на основе результатов первой части исследования корпоративных ценностей, используемых в управлении российскими компаниями [Кабалина, Чеглакова, 2013, с. 6]. В данном случае реальность этих ценностей для организации не оценивалась: важным представляется то, как видят и воспринимают эти ценности сами менеджеры. Это позволило оценить конгруэнтность (совпадение) деловых ценностей менеджеров и корпоративных ценностей. Можно предположить, что деловые ценности менеджера и корпоративные ценности могут как совпадать, так и противоречить друг другу. Это предположение вызвало необходимость использовать единый список ценностей, в число которых вошли:

- 1) нацеленность на результат;
- 2) надежность;
- 3) упорство в достижении цели;
- 4) соблюдение стандартов качества;
- 5) уважение к опыту;
- 6) ориентация на клиента;
- 7) сохранение репутации компании;
- 8) профессионализм;
- 9) сохранение и поддержание традиций;
- 10) готовность к изменениям;
- 11) творческий подход;
- 12) эффективность;
- 13) доверие и взаимопомощь;
- 14) командный стиль работы;
- 15) справедливость;
- 16) открытость и прозрачность деятельности;
- 17) уважение личных прав и интересов сотрудников;
- 18) инициативность;
- 19) социальная ответственность;
- 20) безопасность (компании и сотрудников);
- 21) партнерство;
- 22) постоянное совершенствование технологий;
- 23) достойная оплата и условия труда;
- 24) здоровый образ жизни.

Дополнительно для сопоставления ценностей компаний и ценностей менеджеров был использован концептуальный подход Т. Парсонса. Социальные системы у Т. Парсонса — это «системы мотивированного действия, организованные вокруг отношения акторов друг к другу» [Парсонс, 2000, с. 458]. В процессе взаимодействия акторы выбирают определенный способ ориентации на другого, причем этот выбор обусловлен мотивационными показателями (ценностными ориентациями — «эталонными переменными»).

По мнению Т. Парсонса, ценностные эталоны являются одним из ключевых элементов, организующих поведение членов любой социальной системы. Они дают возможность соблюдать определенные нормы, стандарты, опираться на те или иные критерии, когда членам организации приходится делать выбор. У Парсонса ценностные ориентации непосредственно связаны с теми формами деятельности и поведением, которые демонстрируют члены организации. В моделях других исследователей (Г. Хофстеде, Р. Инглхарта, Ш. Шварца) ценности рассматриваются в первую очередь как основной элемент культуры. В нашем исследовании важным является как раз анализ ценностных ориентаций, не абстрагированных от членов организации, а, напротив, непосредственно включенных в деятельность, определяющих те или иные формы поведения в организациях.

Парсонс выделил пять пар выборов (эталонных переменных):

- 1) аффективность — аффективная нейтральность;
- 2) ориентация на себя — ориентация на коллектив;
- 3) универсализм — партикуляризм;
- 4) аскриптивность — достиженчество;
- 5) диффузность — специфичность (конкретность).

Эти эталонные переменные были рассмотрены им на четырех уровнях: организма, личности, социальной системы и культуры.

В нашем исследовании действие этих переменных изучалось на двух уровнях (табл. 1): уровне личности (речь идет о менеджерах, формирующих систему управления в организации) и уровне социальной системы (рассматривается организация в целом).

Сопоставление двух уровней социальных систем дало возможность определить, насколько ценностные ориентации менеджеров на личностном уровне соответствуют тем ценностным ориентациям, которые распространены в организационной среде. Блок социально-демографических и организационных характеристик позволил проследить их влияние на взаимосвязь ценностей менеджеров и корпоративных ценностей.

Опираясь на результаты существующих исследований, можно предположить, что на конгруэнтность ценностей влияют как личные характеристики менеджера (пол, возраст, опыт работы, образование и др.), так и характеристики организации, в которой работает менеджер (отрасль, размер, возраст, публичность, наличие документов, регламентирующих процессы управления человеческими ресурсами). При этом вопросы влияния личных и организационных факторов на конгруэнтность ценностей в статье не рассматриваются.

В качестве основного метода сбора данных было выбрано анкетирование. Разработанная анкета состояла из четырех блоков:

- 1) мнение респондента о ценностях компании, в которой он работает;
- 2) представление респондента о своих индивидуальных ценностях;
- 3) социально-демографические сведения о респонденте;
- 4) сведения об организации, в которой работает респондент.

Для доработки анкеты было организовано пилотное исследование, участниками которого стали 20 слушателей программы МВА Высшей школы менеджмента НИУ ВШЭ. По его результатам был уточнен ряд формулировок наиболее сложных вопросов

анкеты, прежде всего тех, которые были построены на основе эталонных переменных Т. Парсонса. Кроме того, удалось подтвердить перечень организационных ценностей, декларируемых компаниями, а также принципов делового поведения, которым следуют менеджеры этих компаний. Некоторую сложность у респондентов вызвали вопросы, касающиеся терминальных и инструментальных ценностей. Однако в эту часть анкеты изменений внесено не было, поскольку использовался стимульный материал психодиагностической методики М. Рокича.

Опрос менеджеров проводился членами исследовательской группы проекта весной 2013 г. Анкета распространялась как в бумажном, так и в электронном виде. В итоге были собраны 83 анкеты.

Подходы к анализу данных

Схема анализа собранных данных предполагает, что сначала будут рассмотрены ценностные ориентации менеджеров с точки зрения терминальных и инструментальных ценностей, а также тех принципов делового поведения, которых менеджеры придерживаются в своей трудовой деятельности в компании (деловые ценности). В рамках исследования анализируется дескриптивная статистика, а также используется кластерный анализ. Необходимость задействовать методы кластерного анализа возникает в связи с наличием множества характеристик (в нашем случае — личных и деловых ценностей), по которым фактически тестируются респонденты. Задача состоит в выделении групп респондентов, близких по своему ценностному профилю, и выявлении характеристик этих групп.

Следующий шаг — анализ представлений менеджеров о ценностных ориентациях организации, в которой они работают. Кроме частотного анализа для исследования этой характеристики организации использована оценка на основе классификации Т. Парсонса. На базе предложенной

Таблица 1

Интерпретация эталонных переменных Т. Парсонса

| Эталонная переменная | Уровень личности | Уровень организации |
|---|---|--|
| <i>1-я дилемма: аффективность — аффективная нейтральность</i> | | |
| Аффективность | Если у актора есть некоторые потребности, то он может их непосредственно удовлетворить, не отказываясь от них по оценочным основаниям | Предусмотрена возможность того, что члены социальной системы могут свободно проявить какие-то аффективные реакции |
| Аффективная нейтральность | Актор ограничивает себя в удовлетворении тех или иных потребностей | Члены социальной системы должны ограничивать себя, подчиняясь контролю и дисциплине |
| <i>2-я дилемма: ориентация на себя — ориентация на коллектив</i> | | |
| Ориентация на себя | Актор позволяет себе осуществить собственную цель или реализовать своей интерес независимо от интересов коллектива | Для членов социальной системы допустимо отдавать предпочтение своим собственным интересам независимо от того, каким образом они соотносятся с интересами коллектива |
| Ориентация на коллектив | При принятии решения актор принимает во внимание интересы, которые являются общими для коллектива, контролируя при этом свои собственные интересы | Члены социальной системы обязаны принимать во внимание интересы коллектива, отдавая предпочтение именно интересам коллектива |
| <i>3-я дилемма: универсализм — партикуляризм</i> | | |
| Универсализм | Актор относится к объектам в соответствии с общими эталонами, а не ориентируясь на те свойства этих объектов, которые имеют частное отношение к самому актору | Оценка объектов будет осуществляться членами социальной системы на основе общепринятых эталонов и критериев, независимо от частных отношений |
| Партикуляризм | Актор руководствуется прежде всего теми критериями выбора, которые имеют отношение непосредственно к нему, а не общепринятыми критериями | Преимущество отдается частным критериям оценки, связанным с отношением акторов к объекту |
| <i>4-я дилемма: аскриптивность — достиженчество (качество — результативность)</i> | | |
| Аскриптивность | Актор ориентируется в оценке объекта на его качества, а не на результат деятельности | В социальной системе предпочтение отдается атрибутам объекта, а не его актуальной или потенциальной деятельности |
| Достиженчество | Оценивается в первую очередь результат деятельности объекта, а не качества, которыми он обладает | Ориентация на деятельность объекта и, возможно, на те атрибуты, которые будут способствовать результативности этой деятельности, но не на атрибуты, безразличные и не имеющие отношения к деятельности объекта |
| <i>5-я дилемма: диффузность — специфичность</i> | | |
| Диффузность | Принимаются во внимание по возможности все аспекты данного объекта | В социальной системе члены коллектива признают любое потенциальное значение социального объекта, не ограничивая свою роль каким-то одним аспектом отношений |
| Специфичность | Реакция на объект ограничивается контекстом значимости данного социального объекта, обязанностями, принятыми по отношению к нему | Члены социальной системы ограничивают свои ориентации на объект каким-то конкретным аспектом |

им теоретической схемы для каждой из пар ценностных ориентаций сформулировано по два вопроса, описывающих принципы деятельности организации, в которой работает респондент. Каждый вопрос характеризуется числовым показателем, соответствующим одной из двух дихотомических эталонных переменных. Так, для дихотомии «аффективная нейтральность — аффективность» респондентам было предложено ответить на два вопроса: о наличии жестких дисциплинарных требований в организации (аффективная нейтральность) и проявлении инициативы сотрудниками (аффективность). Если на первый вопрос респондент дает ответ «определенно да», то такому ответу присваивается 2 балла по шкале «аффективная нейтральность», если «скорее да» — 1 балл по той же шкале. Ответу «скорее нет» присваивается 1 балл по противоположной шкале — «аффективность», «определенно нет» — 2 балла по шкале «аффективность». Для второго вопроса ситуация обратная: поддержка инициативы сотрудниками свидетельствует о развитости аффективного принципа в организации.

Использование двух вопросов, касающихся одной и той же пары переменных, с одной стороны, усложняет процесс анализа, поскольку есть необходимость их сведения в один континуум, а с другой — дает более точную, на наш взгляд, информацию о характеристиках ценностных ориентаций компаний.

Для приведения данных по каждой паре к одной шкале проводится следующая процедура: для пары вопросов определяются баллы по каждой из эталонных переменных в соответствии с вариантами ответов: за выбор ответов «определенно да» и «определенно нет» начисляется по 2 балла, «скорее да» и «скорее нет» — по 1 баллу, «затрудняюсь ответить» — 0 баллов.

Если все респонденты при ответе на первый вопрос пары выбирают позицию «определенно да», то эталонная переменная получает количество баллов, равное $2n$, где n — количество респондентов. Во

втором вопросе те же респонденты должны были бы выбрать позицию «определенно нет», и соответствующая эталонная переменная должна получить то же количество баллов. Поскольку на одну и ту же дихотомию задается по два вопроса, то вычисляется среднее арифметическое, и именно это значение является тем количеством баллов, которое характеризует организацию с точки зрения развитости соответствующей эталонной переменной. Иными словами, в идеальном случае одна эталонная переменная из дихотомии получает $2n$ баллов, вторая — представляется отсутствующей в данной организации.

Отступая от жестких теоретических схем, можно сказать, что предложенные Т. Парсонсом дихотомии — это лишь крайние позиции соответствующих континуумов; в реальных организациях могут присутствовать обе эти эталонные переменные с разной степенью развития. Возникающая неопределенность может как раз свидетельствовать о том, что в самих организациях нет ясного представления о принципах деятельности, возможно наличие противоположных практик, которые характерны для разных типов эталонных переменных, либо отсутствует механизм трансляции этих ценностных ориентаций до самих сотрудников — из-за чего в их представлениях и возникает такая неопределенность.

Результаты анализа будут продемонстрированы на лепестковой диаграмме, представляющей поле ценностных ориентаций организации в представлении менеджеров (рис. 2). В то же время вопрос о диагностической достоверности этой схемы не рассматривается, поскольку важным представляется именно видение этого поля менеджерами компании.

На заключительном этапе будет проведено сопоставление ценностных ориентаций организаций с деловыми ценностями самих менеджеров и определен перечень ключевых разделяемых и расходящихся ценностей.

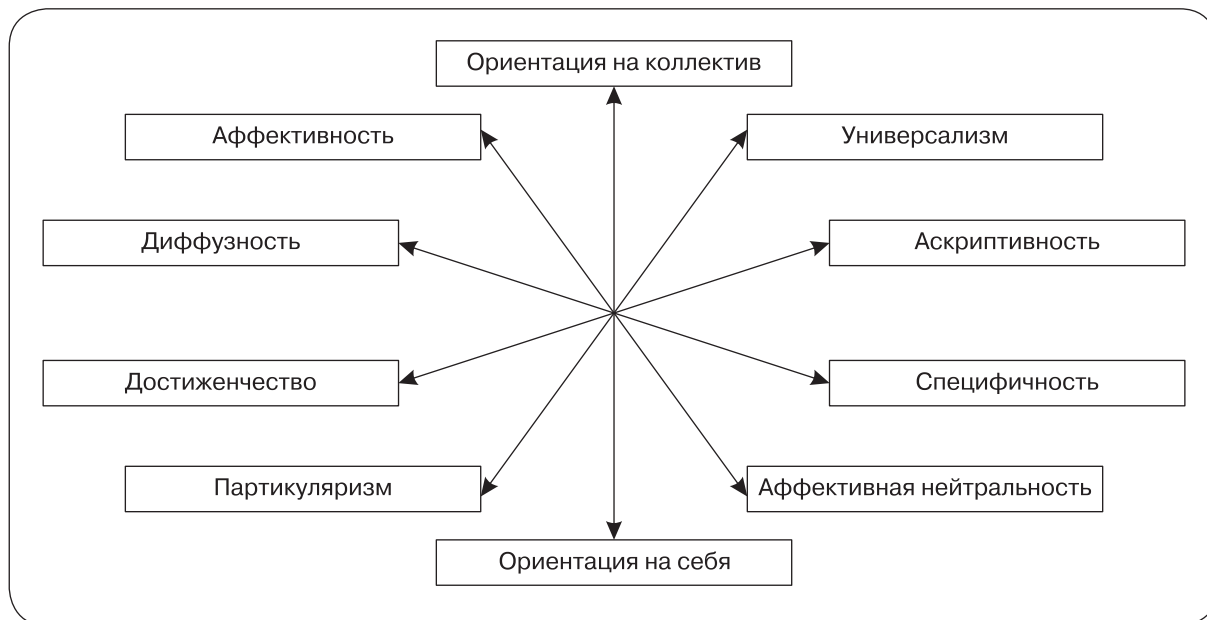


Рис. 2. Поле ценностных ориентаций организации в представлении менеджеров

Характеристика выборки

Выборка была сформирована в соответствии с целевым принципом. В анкетировании приняли участие 83 менеджера различных должностных уровней из Москвы (преимущественно), Норильска, Томска, Перми и других городов России. Большинство участников опроса — менеджеры низшего (55%) и среднего звена (29%); лишь 11% участников входят в состав топ-менеджмента.

Подавляющее большинство респондентов (83%) — люди в возрасте до 40 лет. При этом выборка характеризуется почти равным распределением по полу: 54% женщин и 46% мужчин. Основная часть участников опроса (69%) состоит в браке. Высшим профессиональным образованием обладают 88% опрошенных.

Для проведения анализа взаимосвязи ценностей менеджеров и организационных ценностей большое значение имеют также и характеристики организаций, являющихся местом работы менеджеров. Респонденты представляли различные по численности организации: более 3000 че-

ловек — 39%, от 500 до 3000 — 22%, от 101 до 500 — 22%, менее 100 человек — 17%.

Чуть более половины (53%) этих организаций было создано с 1991 по 2008 г. Наиболее представленные отрасли — это оптовая и розничная торговля, а также ремонт автотранспортных средств и бытовых изделий (12%); банки и страховая деятельность (12%); информационные технологии и медиа (9,6%), электроэнергетика (8,4%); машиностроение и металлообработка (8,4%); добывающая промышленность (8,4%). Также в числе мест работы опрошенных менеджеров присутствовали строительные, химические, металлургические предприятия, организации сферы здравоохранения и образования, компании, оказывающие профессиональные услуги, услуги связи и коммуникаций.

По организационно-правовой форме представлены как открытые, так и закрытые акционерные общества, общества с ограниченной ответственностью и другие формы. Чуть больше половины респондентов (56%) работают в управляющих ком-

паниях, что объясняется фактом преобладания среди участников опроса респондентов из Москвы.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Ценности опрошенных менеджеров²

Сначала рассмотрим ценности менеджеров, изученные с помощью методики М. Рокича.

Среди терминальных ценностей (рис. 3) менеджеры чаще всего выбирают ценности здоровья, интересной работы, материально обеспеченной, активной, а также счастливой семейной жизни и познания.

Эти результаты созвучны данным, полученным в работе [Zavyalova, 2009] в ходе исследования ценностей менеджеров крупной компании в Санкт-Петербурге: самыми распространенными терминальными ценностями оказались активная, насыщенная жизнь, здоровье и уверенность в себе.

Среди инструментальных ценностей менеджеров (рис. 4) самыми распространенными стали следующие: ответственность, образованность, эффективность в делах, жизнерадостность.

Таким образом, для достижения тех терминальных ценностей, которые оказываются значимыми для менеджеров, необходимо демонстрировать модель ответственного, трудолюбивого человека, обладающего достаточно широкими знаниями и умеющего относиться к жизненным трудностям с чувством юмора. Следует подчеркнуть, что это не объективно существующие качества респондентов, а то, что они считают значимым, желательным, необходимым для достижения терминальных ценностей, та модель поведения, которая может это обеспечить. Но речь не идет о том, насколько сами опрошенные следуют

этой модели поведения в своей повседневной жизни.

Ценностные ориентации менеджеров не исчерпываются, однако, теми личными ценностями, которыми были рассмотрены на основе применения методики М. Рокича. В организационной практике поведение людей зависит и от тех деловых ценностей, которыми они руководствуются в своей трудовой деятельности. Как следует из анализа результатов опроса (рис. 5), наиболее популярными деловыми ценностями среди российских менеджеров являются: нацеленность на результат, профессионализм, достойные оплата и условия труда, эффективность, готовность к изменениям, упорство в достижении цели.

В ходе анализа данных была выполнена процедура иерархического кластерного анализа с использованием переменной «терминальные ценности», в результате которой получены два кластера, в сумме объясняющих 98,8% наблюдений (из списка переменных были удалены переменные «здоровье» и «интересная работа», как разделяемые большинством респондентов). В первый кластер вошли респонденты, которые больше ценят активную деятельную жизнь и познание (условно назовем его «ценящие развитие»), а во второй — менеджеры, ценящие материально обеспеченную жизнь и семейную жизнь (условно назовем его «материалисты») (табл. 2).

Если сравнивать респондентов, попавших в разные кластеры, по социально-демографическим характеристикам, то в кластере «ценящие развитие» женщин чуть больше, чем мужчин (58,3%), доля мужчин среди «материалистов» — 52,6%.

В группе менеджеров, «ценящих развитие», 64,6% состоят в браке и почти половина (45,8%) имеет детей. Среди «материалистов» в браке состоят чуть меньше — 61,4% и детей имеют — 36,8%.

Подавляющее большинство респондентов (98%), составляющих кластер «ценящие развитие», имеют базовое высшее образование или даже обладают научной степенью кандидата или доктора наук.

² При подготовке данного раздела использовались материалы магистерской диссертации А. Б. Пан, подготовленной под руководством проф. В. И. Кабаиной.



Рис. 3. Терминальные ценности опрошенных менеджеров



Рис. 4. Инструментальные ценности опрошенных менеджеров

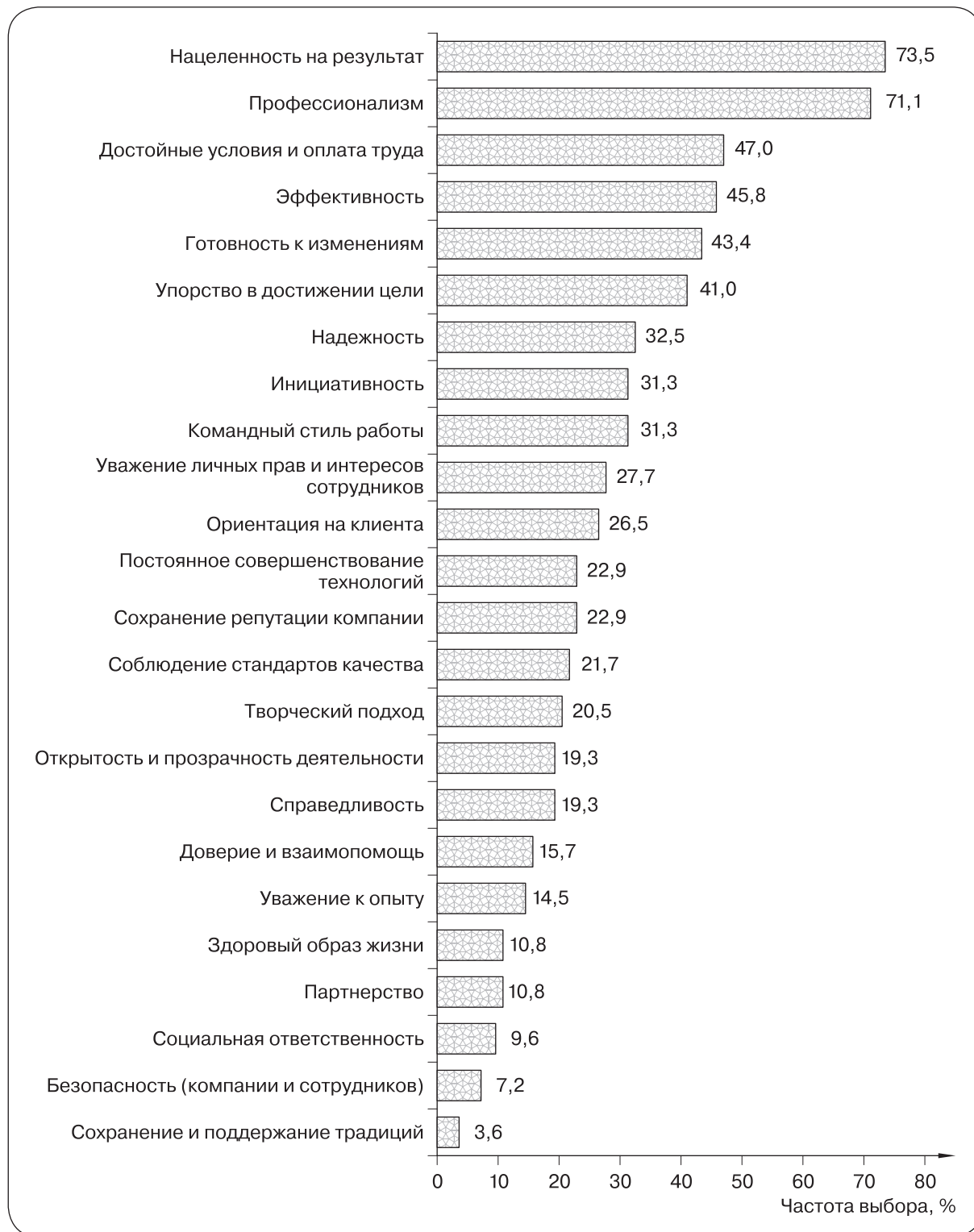


Рис. 5. Ценности (принципы) делового поведения опрошенных менеджеров

Таблица 2

Выделенные кластеры по терминальным ценностям опрошенных менеджеров

| Терминальные ценности | Кластер, кол-во человек (%) | |
|--|-----------------------------|----------------|
| | «Ценящие развитие» | «Материалисты» |
| Активная деятельная жизнь (полнота и эмоциональная насыщенность жизни) | 21 (58,3%) | 20 (43,5%) |
| Жизненная мудрость (зрелость суждений и здравый смысл, достигаемые жизненным опытом) | 14 (38,9%) | 7 (15,2%) |
| Красота природы и искусства (переживание прекрасного в природе и в искусстве) | 4 (11,1%) | 1 (2,2%) |
| Любовь (духовная и физическая близость с любимым человеком) | 19 (52,8%) | 14 (30,4%) |
| Материально обеспеченная жизнь (отсутствие материальных затруднений) | 13 (36,1%) | 36 (78,3%) |
| Наличие хороших и верных друзей | 15 (41,7%) | 17 (37,0%) |
| Общественное признание (уважение окружающих, коллектива, товарищей по работе) | 5 (13,9%) | 18 (39,1%) |
| Познание (возможность расширения своего образования, кругозора, общей культуры, интеллектуальное развитие) | 30 (83,3%) | 10 (21,7%) |
| Продуктивная жизнь (максимально полное использование своих возможностей, сил и способностей) | 6 (16,7%) | 19 (41,3%) |
| Развитие (работа над собой, постоянное физическое и духовное совершенствование) | 17 (47,2%) | 15 (32,6%) |
| Развлечения (приятное, необременительное времяпрепровождение, отсутствие обязанностей) | 2 (5,6%) | 2 (4,3%) |
| Свобода (самостоятельность, независимость в суждениях и поступках) | 5 (13,9%) | 19 (41,3%) |
| Счастливая семейная жизнь | 10 (27,8%) | 31 (67,4%) |
| Счастье других (благополучие, развитие и совершенствование других людей, всего народа, человечества в целом) | 2 (5,6%) | 4 (8,7%) |
| Творчество (возможность творческой деятельности) | 2 (5,6%) | 12 (26,1%) |
| Уверенность в себе (внутренняя гармония, свобода от внутренних противоречий, сомнений) | 11 (30,6%) | 20 (43,5%) |

Среди «материалистов» доля менеджеров, имеющих высшее образование и научные степени, чуть ниже — 91,3%. Интересно, что среди них есть и незначительное число (3%) тех, кто обладает только средним базовым образованием, среди «ценящих развитие» минимальным уровнем базового образования является среднее специальное. Большинство «ценящих развитие» (72,9%) получили или сейчас получают

какое-либо дополнительное образование, среди «материалистов» таких респондентов значительно меньше — 63,2%.

По группам переменных «инструментальные ценности» и «ценности делового поведения» процедура кластеризации не привела к выявлению достаточно наполненных кластеров, что, по всей видимости, свидетельствует об относительной гетерогенности респондентов по данным

переменным. В связи с этим ограничением дальнейший анализ был сосредоточен на сопоставлении двух кластеров, которые были выявлены по терминальным ценностям респондентов, в их связи с принципами делового поведения (табл. 3).

Оказалось, что для «ценящих развитие» с точки зрения бизнеса важнее всего нацеленность на результат (82,7% менеджеров, объединенных в данный кластер). «Материалисты» же чаще всего ценят достойные оплату и условия труда (52,2% менеджеров, объединенных в данный кластер). Кроме того, «ценящие развитие» более ориентированы на готовность к изменениям, чем «материалисты» (44,2 и 30,4%, соответственно). Среди «материалистов» более популярны достойные оплата и условия труда (52,2 и 46,2%, соответственно).

Итак, на основе полученных данных можно составить обобщенный ценностный портрет менеджера — участника опроса. Это человек в возрасте до 40 лет, состоящий в браке, имеющий высшее образование; занимающий позицию менеджера низшего или среднего звена, работающий в организации и в данной должности менее 5 лет. Он (она) ценит здоровье, ответственность и образованность, в работе — нацеленность на результат и профессионализм. По базовым терминальным ценностям менеджеры распадаются на две большие группы (кластера) — «ценящие развитие» и «материалисты». Если для менеджеров, объединенных в первую группу, важны познание и активная дея-

тельная жизнь, а в работе они ценят нацеленность на результат и готовность к изменениям, то для менеджеров второй группы важны материально обеспеченная и счастливая семейная жизнь, в работе они больше ценят достойные оплату и условия труда.

Российские менеджеры высоко ценят жизнерадостность и честность, видимо, считая их важными для социального благополучия.

Ценностные ориентации компаний и менеджеров (по эталонным переменным Т. Парсонса)

Представление менеджеров о ценностных ориентациях организаций

Следует еще раз подчеркнуть, что при анализе ответов на вопросы анкеты не ставилась задача отследить, действительно ли те ценности, которые респонденты считают характерными для их организаций, декларируются в каких-либо документах или являются основой для тех или иных управленческих решений. Речь идет о том, как эти ценности видят, представляют, интерпретируют менеджеры, будучи сотрудниками этих организаций. Именно в этом смысле интересно сопоставление данных ценностей с принципами делового поведения (деловыми ценностями), которые декларируют как значимые для себя сами респонденты. Для этого был проведен анализ ответов на вопрос анкеты, в котором респондентам предлагалось

Таблица 3

Выделенные кластеры и деловые ценности опрошенных менеджеров

| Ценности (принципы) делового поведения | Кластер, кол-во человек (%) | | Всего, человек |
|--|-----------------------------|----------------|----------------|
| | «Ценящие развитие» | «Материалисты» | |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Нацеленность на результат | 43 (82,7%) | 11 (47,8%) | 54 |
| Надежность | 14 (26,9%) | 9 (39,1%) | 23 |

Окончание табл. 3

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|---------------|---------------|-----------|
| Упорство в достижении цели | 24 (46,2%) | 7 (30,4%) | 31 |
| Соблюдение стандартов качества | 8 (15,4%) | 7 (30,4%) | 15 |
| Уважение к опыту | 9 (17,3%) | 2 (8,7%) | 11 |
| Ориентация на клиента | 13 (25,0%) | 6 (26,1%) | 19 |
| Сохранение репутации компании | 11 (21,2%) | 6 (26,1%) | 17 |
| Профессионализм | 37 (71,2%) | 13 (56,5%) | 50 |
| Сохранение и поддержание традиций | 3 (5,8%) | 0 (0,0%) | 3 |
| Готовность к изменениям | 23 (44,2%) | 7 (30,4%) | 30 |
| Творческий подход | 8 (15,4%) | 8 (34,8%) | 16 |
| Эффективность | 24 (46,2%) | 11 (47,8%) | 35 |
| Доверие и взаимопомощь | 10 (19,2%) | 3 (13,0%) | 13 |
| Командный стиль работы | 19 (36,5%) | 4 (17,4%) | 23 |
| Справедливость | 8 (15,4%) | 7 (30,4%) | 15 |
| Открытость и прозрачность деятельности | 11 (21,2%) | 5 (21,7%) | 16 |
| Уважение личных прав и интересов сотрудников | 14 (26,9%) | 6 (26,1%) | 20 |
| Инициативность | 16 (30,8%) | 7 (30,4%) | 23 |
| Социальная ответственность | 5 (9,6%) | 3 (13,0%) | 8 |
| Безопасность (компании и сотрудников) | 2 (3,8%) | 4 (17,4%) | 6 |
| Партнерство | 5 (9,6%) | 3 (13,0%) | 8 |
| Постоянное совершенствование технологий | 9 (17,3%) | 8 (34,8%) | 17 |
| Достойные оплата и условия труда | 24 (46,2%) | 12 (52,2%) | 36 |
| Здоровый образ жизни | 5 (9,6%) | 4 (17,4%) | 9 |
| Всего респондентов | 52 | 23 | 75 |

Примечание: сумма по столбцам больше 100%, так как у респондентов была возможность выбора нескольких вариантов ответа.

выбрать из предлагаемого списка корпоративных ценностей не более семи пунктов. Далее этот список был проранжирован с выделением тех ценностей, которые наиболее часто упоминаются опрошенными менеджерами:

- 1) нацеленность на результат (64,7%);
- 2) профессионализм (55,9%);
- 3) ориентация на клиента (53,9%);
- 4) соблюдение стандартов качества (41,2%);
сохранение репутации компании (41,2%);
- 5) готовность к изменениям (37,3%);
- 6) эффективность (30,4%);
- 7) командный стиль работы (30,4%);
- 8) достойные оплата и условия труда (24,8%).

Полный список ранжированных корпоративных ценностей представлен в табл. 4.

Далее был проведен анализ ценностных ориентаций организаций с точки зрения эталонных переменных Т. Парсонса, результаты которого показаны на диаграмме (рис. 6).

Рассмотрим более подробно каждую из указанных на рис. 6 дихотомий (их общий смысл приведен в табл. 1).

1. Аффективность (63,5 балла) — аффективная нейтральность (47,5 балла). Результаты показывают, что в этой паре нет выраженности той или иной характеристики. Четкое следование правилам и нормам, установленным в организации, соблюдение дисциплины, характеризующее аффективную нейтральность, в организациях существует с проявлением инициативы сотрудниками (характеристика степени аффективности в организации). Можно предположить, что в компаниях разграничены сферы, в которых возможно проявление инициативы сотрудниками, и сферы жестко регламентированной деятельности.

2. Ориентация на коллектив (21 балл) — ориентация на себя (76,5 балла). В организациях четко проявляется доминирование ориентации на себя, т. е. члены организации отдают предпочтение своим собственным интересам, независимо от того, каким образом они соотносятся с интересами коллектива. Это проявляется в состязатель-

ности, конкурентности, доминирующей между сотрудниками подразделениями в компаниях. Ориентация на коллектив, характеризующаяся командностью, взаимным доверием и поддержкой, значительно слабее проявляется в компаниях.

3. Универсализм (43,5 балла) — партикуляризм (47,5 балла). Данная пара ценностных ориентаций тоже распределена достаточно равномерно. Если универсализм характеризуется как использование единых критериев, справедливость оценки деятельности, то партикуляризм предполагает дифференцированный подход к оценке деятельности сотрудников и подразделений. Сочетание этих двух характеристик можно проинтерпретировать как разработанность в компаниях систем оценки деятельности сотрудников и подразделений, учитывающих различные критерии. Это позволяет одновременно и дифференцировать подходы, учитывая особенности деятельности в разных подразделениях и на различных позициях, и добиваться единых подходов в оценке для каждой из групп персонала. Косвенное подтверждение такого подхода можно видеть в ответе на вопрос анкеты о наличии в компании документов, регламентирующих управление человеческими ресурсами: 66,3% респондентов отметили наличие в компании Положения об оплате труда, 47,5% указали на наличие Положения о премировании сотрудников. Около трети (29,7%) опрошенных отметили существование Положения о социальных гарантиях и льготах персонала и 24,8% — Положения о системе поощрения персонала. Таким образом, именно эта сфера достаточно четко регламентируется внутренними документами компании, что, по всей видимости, и позволяет обеспечить баланс между универсализмом и партикуляризмом в оценке деятельности сотрудников и подразделений.

4. Аскриптивность (80,5 балла) — достиженчество (34 балла). Данные показывают четкую ориентацию в компаниях на придание большого значения статусу, устойчивым формальным характери-

Таблица 4

Ранжирование корпоративных ценностей опрошенными менеджерами

| № | Корпоративные ценности (принципы делового поведения) | Респонденты, отметившие ценность как характерную для своей организации, % | Ранг |
|----|---|---|------|
| 1 | Нацеленность на результат | 64,7 | 1 |
| 2 | Надежность | 23,5 | 8 |
| 3 | Упорство в достижении цели | 18,6 | 12 |
| 4 | Соблюдение стандартов качества | 41,2 | 4 |
| 5 | Уважение к опыту | 20,6 | 10 |
| 6 | Ориентация на клиента | 53,9 | 3 |
| 7 | Сохранение репутации компании | 41,2 | 4 |
| 8 | Профессионализм | 55,9 | 2 |
| 9 | Сохранение и поддержание традиций | 10,8 | 16 |
| 10 | Готовность к изменениям | 37,3 | 5 |
| 11 | Творческий подход | 15,7 | 13 |
| 12 | Эффективность | 30,4 | 6 |
| 13 | Доверие и взаимопомощь | 19,6 | 11 |
| 14 | Командный стиль работы | 30,4 | 6 |
| 15 | Справедливость | 6,9 | 17 |
| 16 | Открытость и прозрачность деятельности | 23,5 | 8 |
| 17 | Уважение личных прав и интересов сотрудников | 15,7 | 13 |
| 18 | Инициативность | 20,6 | 10 |
| 19 | Социальная ответственность | 21,6 | 9 |
| 20 | Безопасность (компании и сотрудников) | 15,7 | 13 |
| 21 | Партнерство | 14,7 | 14 |
| 22 | Постоянное совершенствование технологий | 19,6 | 11 |
| 23 | Достойные оплата и условия труда | 24,8 | 7 |
| 24 | Здоровый образ жизни | 11,8 | 15 |

кам. Результативность деятельности сотрудников оказывается практически втрое менее значимым параметром.

5. Специфичность (72 балла) — диффузность (24,5 балла). В компаниях предпочитают ограничивать свои отношения деловой сферой, в меньшей степени оказываются развиты неформальные, дружеские связи. Это вполне сочетается с превалированием «ориентации на себя», которая зафиксирована выше (вторая дихотомия).

В целом, характеризуя ценностные ориентации, принципы деятельности организаций в представлениях их менеджеров, можно сказать, что организации предстают в образе своего рода «технократиче-

ских» структур, где сотрудники отчуждаются от интересов самой организации (организация не задается целью сочетать свои интересы с интересами сотрудников). Об этом, в частности, свидетельствует большое количество баллов по шкалам «ориентация на себя» и «специфичность». При этом привлекает внимание используемая оценка результатов деятельности (с точки зрения проработки ее механизмов). Что касается критериев оценки деятельности, то здесь на первый план выходят не те приобретенные атрибуты сотрудников и подразделений, которые способствовали бы повышению этих результатов (квалификация, новые методы управления и пр.),

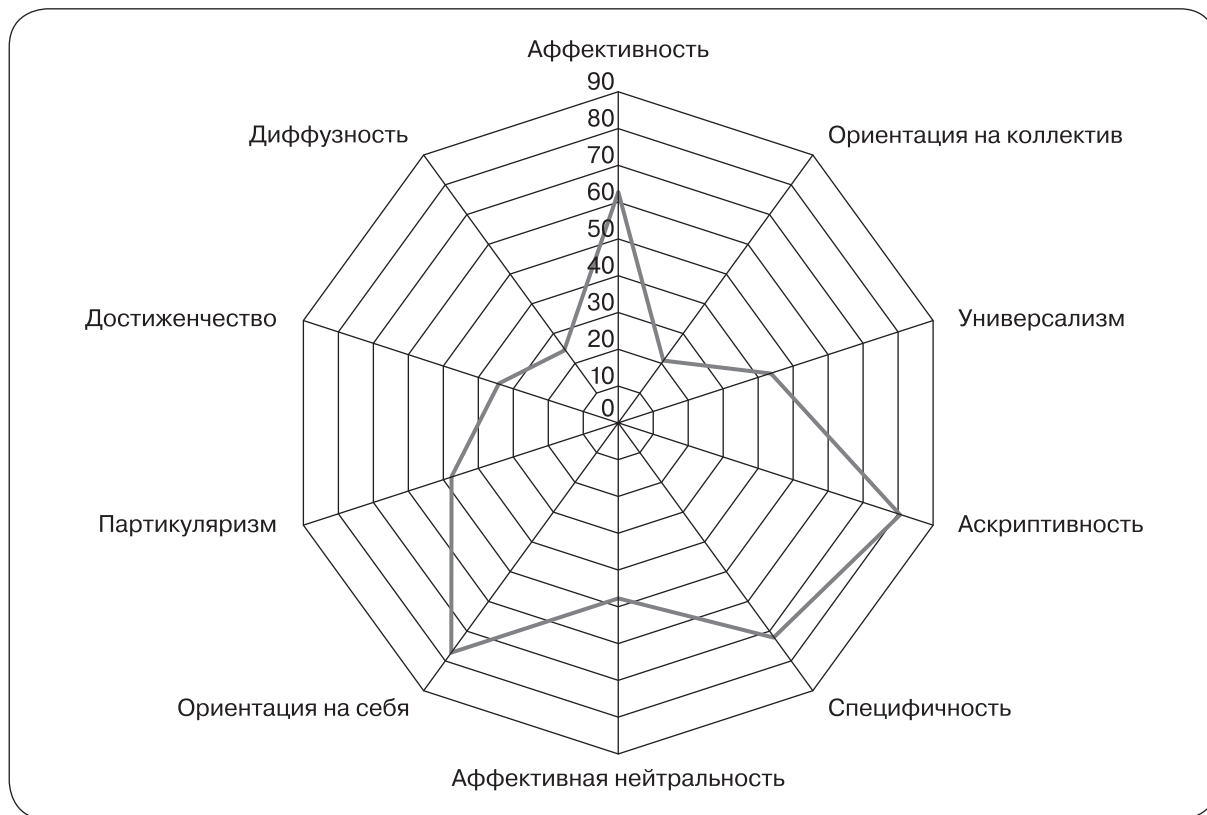


Рис. 6. Ценностные ориентации организаций (по модели Т. Парсонса)

а связи как основной критерий успеха (развитая аскриптивность).

Такое представление об организациях подтверждается и анализом списка ценностей, характерных для компаний (табл. 4). На 1-м месте находится «нацеленность на результат», на 3-м и 4-м местах — «ориентация на клиента», «соблюдение стандартов качества» и «сохранение репутации компании». Расположенный на 2-м месте «профессионализм» в этом контексте может представлять скорее как некая дань моде и понимание в целом его необходимости. Это подтверждается тем, что пункт «постоянная оплата и условия труда» находится на 7-м месте, а достиженческие характеристики вообще расположены в конце списка ценностей: «инициативность» (10-е место), «творческий подход» (13-е место). Значимость отношений с персоналом в этом списке еще ни-

же: «уважение личных прав и интересов сотрудников» — 13-е место, «партнерство» — 14-е место.

Ценностные ориентации менеджеров³

Проанализировав видение респондентами ценностных ориентаций своих организаций, рассмотрим далее, как эти эталонные переменные проявляются в деятельности респондентов. Для определения того, какая ценностная ориентация из дихотомии «аффективность — аффективная нейтральность» преобладает в выборах менеджеров, им был задан вопрос о необходимости при-

³ При подготовке данного раздела использовались материалы магистерской диссертации А. Б. Пан, подготовленной под руководством проф. В. И. Кабалиной.

держиваться норм и правил деловой этики в своей деятельности. По этой позиции большинство менеджеров (65,4%) придерживаются мнения, что к выполнению требований, норм и правил деловой этики нужно стремиться, но в интересах дела от них можно и отступить.

Для определения ценностной ориентации из дихотомии «ориентация на себя — ориентация на коллектив» респондентам был задан вопрос о выборе коллективных или индивидуальных форм работы. Оказалось, что выбор почти половины менеджеров носит скорее ситуативный характер: 48,7% респондентов одинаково комфортно чувствуют себя, работая как в команде, так и самостоятельно; 34,6% менеджеров выбирают работу в команде и лишь 16,7% — самостоятельную работу.

Ценностные ориентации, нашедшие свое отражение в дихотомии «универсализм — партикуляризм», оценивались на основе вопроса о критериях оценки деятельности коллег и подчиненных. Оказалось, что большинство менеджеров (70,5%) стремятся к универсализму, т. е. считают, что критерии оценки не должны зависеть от того, насколько им лично близок этот человек. Вместе с тем 29,5% более склонны к партикуляризму, отмечая, что к каждому отдельно взятому человеку люди относятся по-разному, поэтому и критерии оценок не могут быть одинаковыми.

Такая важная дихотомия, как «аскриптивность — достиженчество», проявляющаяся в деятельности менеджеров, рассматривалась на основе вопроса о критериях отбора персонала, на которые ориентируются менеджеры. Следует отметить, что большинство респондентов выбирали критерии отбора персонала, связанные с объективными, квалификационными, а не аскриптивными характеристиками, что свидетельствует об их приверженности именно достиженческим ориентациям (табл. 5).

Для более точного определения параметров аскриптивности и достиженчества была сформирована новая переменная по следующему алгоритму.

1. Переменная «аскриптивность», суммировавшая ответы респондента по критериям:
 - a) наличие у кандидата нужных связей в деловом сообществе;
 - b) рекомендации коллег, знакомых, друзей, родственников;
 - c) репутация человека как лояльного работника, который никогда не подведет.
2. Переменная «достиженчество», суммировавшая ответы респондента по критериям:
 - a) опыт работы по специальности, опыт реализации различных проектов;
 - b) наличие необходимых для выполнения работы компетенций, уровень квалификации;
 - c) уровень образования, подтвержденный документами и сертификатами;
 - d) желание развиваться.

Далее переменная «достиженчество» была перекодирована, шкалы переменных приведены в четырехчленный вид:

- a) нет ориентации;
- b) слабая ориентация;
- c) средняя ориентация;
- d) сильная ориентация.

Затем была вычислена переменная «ценностная ориентация на достиженчество или аскриптивность», которая принимает значение «аскриптивность», если значение переменной «аскриптивность» больше значения переменной «достиженчество», и значение «достиженчество» — в противном случае. Если значения по переменным «аскриптивность» и «достиженчество» равны, то новая переменная принимает значение «срединная ориентация». Распределение ответов респондентов по данной переменной приведено в табл. 6.

Как мы видим, 90,4% опрошенных менеджеров склонны именно к проявлению достиженческой ориентации.

Наконец, ценностная ориентация из пары «диффузность — специфичность» определялась на основе вопроса о выборе, который делают менеджеры относительно

Таблица 5

Распределение опрошенных менеджеров по переменной «критерии отбора персонала»

| Критерии отбора персонала | Количество человек | Частота, % |
|---|--------------------|------------|
| Наличие у кандидата нужных связей в деловом сообществе | 5 | 6,5 |
| Опыт работы по специальности, опыт реализации различных проектов | 55 | 71,4 |
| Наличие необходимых для выполнения работы компетенций, уровень квалификации | 61 | 79,2 |
| Уровень образования, подтвержденный документами и сертификатами | 19 | 24,7 |
| Рекомендации коллег, знакомых, друзей, родственников | 14 | 18,2 |
| Репутация человека как лояльного работника, который никогда не подведет | 23 | 29,9 |
| Желание развиваться | 34 | 44,2 |
| Итого | 211 | 274,0 |

Примечание: сумма по столбцам больше 100%, так как у респондентов была возможность выбора нескольких вариантов ответа.

Таблица 6

Ориентация опрошенных менеджеров на аскриптивность или достиженчество

| Переменная | Количество человек | Частота, % |
|----------------------|--------------------|------------|
| Достиженчество | 75 | 90,4 |
| Аскриптивность | 6 | 7,2 |
| Срединная ориентация | 2 | 2,4 |
| Итого | 83 | 100,0 |

степени близости отношений в деловой сфере. В данном случае не наблюдается значимой разницы в ответах респондентов разных групп: 42% стараются разделять свою деловую и частную жизнь, придерживаясь на работе доброжелательных, конструктивных отношений; 34,9% считают, что неформальные отношения позволяют быстрее и эффективнее решать рабочие вопросы, и лишь 21,7% не поддерживают дружеских отношений на работе.

Взаимосвязь ценностей организации и ценностей делового поведения менеджеров

После анализа ценностных ориентаций и принципов делового поведения организаций в представлениях менеджеров следует рассмотреть, каким образом они соотносятся с теми принципами делового поведения, на которые ориентируются сами менеджеры.

Для этого сначала необходимо проанализировать и проранжировать ответы на вопрос «Какие из перечисленных ниже принципов делового поведения Вам ближе всего?»:

- 1) нацеленность на результат (72,5%);
- 2) профессионализм (70,6%);
- 3) достойные условия и оплата труда (49,0%);
- 4) эффективность (46,1%);
- 5) упорство в достижении цели (40,2%); готовность к изменениям (40,2%);
- 6) командный стиль работы (35,3%);
- 7) инициативность (30,4%); надежность (30,4%).

Далее сравним результаты анализа с тем ранжированием, которое было проведено относительно ответов на вопрос о ценностях организаций (табл. 7).

Первые два места в обоих рейтингах совпадают: «нацеленность на результат» и «профессионализм» как декларируются, по оценкам менеджеров, их компаниями,

Таблица 7

**Корпоративные ценности в представлении опрошенных менеджеров
и принципы делового поведения (деловые ценности) самих менеджеров**

| № | Корпоративные ценности (принципы делового поведения) | Респонденты, отметившие ценность как характерную для своей организации, % | Ранг | Респонденты, отметившие ценность как принцип делового поведения, который им близок, % | Ранг |
|----|--|---|------|---|------|
| 1 | Нацеленность на результат | 64,7 | 1 | 72,5 | 1 |
| 2 | Надежность | 23,5 | 8 | 30,4 | 7 |
| 3 | Упорство в достижении цели | 18,6 | 12 | 40,2 | 5 |
| 4 | Соблюдение стандартов качества | 41,2 | 4 | 21,6 | 11 |
| 5 | Уважение к опыту | 20,6 | 10 | 18,6 | 13 |
| 6 | Ориентация на клиента | 53,9 | 3 | 29,4 | 8 |
| 7 | Сохранение репутации компании | 41,2 | 4 | 26,5 | 9 |
| 8 | Профессионализм | 55,9 | 2 | 70,6 | 2 |
| 9 | Сохранение и поддержание традиций | 10,8 | 16 | 2,9 | 18 |
| 10 | Готовность к изменениям | 37,3 | 5 | 40,2 | 5 |
| 11 | Творческий подход | 15,7 | 13 | 19,6 | 12 |
| 12 | Эффективность | 30,4 | 6 | 46,1 | 4 |
| 13 | Доверие и взаимопомощь | 19,6 | 11 | 16,7 | 15 |
| 14 | Командный стиль работы | 30,4 | 6 | 35,3 | 6 |
| 15 | Справедливость | 6,9 | 17 | 17,6 | 14 |
| 16 | Открытость и прозрачность деятельности | 23,5 | 8 | 18,6 | 13 |
| 17 | Уважение личных прав и интересов сотрудников | 15,7 | 13 | 25,5 | 10 |
| 18 | Инициативность | 20,6 | 10 | 30,4 | 7 |
| 19 | Социальная ответственность | 21,6 | 9 | 10,8 | 16 |
| 20 | Безопасность (компании и сотрудников) | 15,7 | 13 | 6,9 | 17 |
| 21 | Партнерство | 14,7 | 14 | 10,8 | 16 |
| 22 | Постоянное совершенствование технологий | 19,6 | 11 | 19,6 | 12 |
| 23 | Достойные оплата и условия труда | 24,8 | 7 | 49,0 | 3 |
| 24 | Здоровый образ жизни | 11,8 | 15 | 10,8 | 16 |

так и являются ценностями для самих респондентов. Сходные представления характерны и в отношении следующих позиций данного рейтинга: на 5-м месте как в организациях, так и среди деловых ценностей менеджеров находится «готовность к изменениям», на 6-м месте — «командный стиль работы». Эти совпадения свидетельствуют, с одной стороны, о сходных пред-

ставлениях о целях деятельности в организациях (первая позиция) и о способах достижения этих целей (через профессионализм, изменения и работу в команде).

Однако по ряду позиций имеются и значительные расхождения, которые, на наш взгляд, свидетельствуют о наличии противоречий между корпоративными ценностями и деловыми ценностями менеджеров.

Особенно заметен тот факт, что ценность «достойные оплата и условия труда» в рейтинге менеджеров находится на 3-м месте (49% сотрудников отметили этот пункт как значимый для них). В то же время только 24,8% респондентов увидели эту ценность среди тех ценностей, которых придерживаются компании (7-е место в рейтинге). Получается, что значимые для менеджеров ценности не поддерживаются организациями, в которых они работают. Во всяком случае, менеджеры не видят, что в повседневной практической деятельности компаний, независимо от их деклараций, эта ценность как-то проявляется.

В свою очередь, фиксируется, что компании ориентируются на те ценности, которые «переводят» цели организации в практическую плоскость и указывают на средства, позволяющие им достигать определенных результатов. Речь идет об «ориентации на клиента» (3-е место), «соблюдении стандартов качества» и «сохранении репутации компании» (4-е место в рейтинге корпоративных ценностей). Однако для самих респондентов значимость этих ценностей значительно ниже: «ориентация на клиента» занимает только 8-е место в их личном рейтинге, «сохранение репутации компании» — на 9-м месте, а «соблюдение стандартов качества» — на 11-м месте.

Получается, что, с точки зрения респондентов, компания ставит на первое место свои собственные интересы, при этом не заботясь особенно об интересах своих работников, о чем как раз свидетельствует расхождение оценок по пункту «достойные оплата и условия труда». В таком случае возникает вопрос о том, каким образом компании могут реализовать такие ценности, как «ориентация на клиента», «сохранение репутации компании», если они недостаточно разделяются менеджерами этих компаний.

Интересны результаты сравнения ценностных ориентаций компаний и тех ценностных ориентаций, которых придерживаются (или стараются придерживаться) сами менеджеры в своей деловой жизни.

В отношении дихотомии «аффективность — аффективная нейтральность» компании продемонстрировали чуть большую склонность к аффективности, но четкой выраженности той или иной характеристики организации в этой паре все же нет. Сами менеджеры также выбрали скорее среднюю позицию. Можно предположить, что как в организациях сосуществуют оба принципа (и жесткая регламентированность тех или иных процессов, и ориентация на некоторую инициативу сотрудников), так и сами менеджеры решают эту проблему в зависимости от ситуации.

Как считают менеджеры, организации, в которых они работают, довольно четко «ориентированы на себя»: интересы отдельных сотрудников, подразделений оказываются более значимыми, чем интересы всего коллектива, группы в целом. Это проявляется в формировании конкурентной среды внутри организации, состязательности между сотрудниками, подразделениями. Выраженность ориентации на коллектив, сопровождающейся взаимным доверием, поддержкой, командностью, значительно меньше (эта позиция набрала только 21 балл по сравнению с 76,5). Вместе с тем в своей деятельности менеджеры больше ориентированы именно на коллективизм: всего лишь 16,7% отметили, что они комфортнее чувствуют себя, когда необходимо выполнять индивидуальные задания.

При анализе использования в организациях единых или различных критериев оценки деятельности («универсализм — партикуляризм») можно отметить, что выраженного тяготения к тому или иному полюсу этой дихотомии не наблюдается. Что касается расположенности менеджеров, то 70,5% из них склонны чаще использовать общие (универсальные) критерии оценки деятельности коллег и подчиненных, т.е. очевидна их склонность к «универсализму», что в некоторых ситуациях может противоречить установкам организации.

Сложнее всего ситуация с ценностной ориентацией на «аскриптивность — достиженчество». Если организации явно

демонстрируют преобладание аскриптивных выборов (80,5 балла против 34 баллов за «достиженчество»), то 90% менеджеров ориентированы как раз на достиженческие критерии. Последствия такого противоречия для деятельности организаций следует изучать дополнительно.

В отношении последней пары ценностных ориентаций «диффузность — специфичность» противоречий не выявлено. Можно предположить, что существующее в организациях соотношение формальных и неформальных связей вполне соответствует установкам большинства опрошенных менеджеров.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основе полученных эмпирических данных сделан первый шаг к составлению ценностного портрета современного российского менеджера среднего и низшего уровня управления, находящегося в активном трудоспособном возрасте, человека семейного и образованного, имеющего опыт управленческой деятельности и достаточно мобильного. Он (она) ценит здоровье, ответственность и образованность, в работе — нацеленность на результат и профессионализм; стремится к универсализму (старается исключить влияние дружелюбности и родства при оценке сотрудников) и достиженчеству (критерии отбора основаны на объективных квалификационных характеристиках). Кроме того, выявлены две большие группы менеджеров — «ценящие развитие» и «материалисты». Если для менеджеров, объединенных в первую группу, ценны познание и активная деятельная жизнь, а в работе — нацеленность на результат и готовность к изменениям, то для менеджеров второй группы важны материально обеспеченная и счастливая семейная жизнь, а в работе они больше ценят достойные оплату и условия труда.

Анализ данных позволил рассмотреть ценностные ориентации российских организаций в представлении их менеджеров. На взгляд менеджеров, организации — это

«технократические» структуры, сотрудники которых часто отчуждены от интересов самой организации, при этом она не ставит перед собой цели сочетать свои интересы с интересами сотрудников. Во всяком случае, в представлении менеджеров это видение отсутствует. Кроме того, для российских организаций, как их воспринимают респонденты, оказалась характерна развитая аскриптивность.

Было выявлено, что ряд ценностных ориентаций организаций вступает в противоречие с ценностными ориентациями самих менеджеров. Наиболее ярко это проявляется в отношении дихотомии «аскриптивность — достиженчество»: ориентированные на достиженчество менеджеры работают в аскриптивных организациях. Кроме того, менеджеры в большей степени ориентированы на коллективизм, в то же время в самих организациях преобладают индивидуалистические установки.

Эти ценностные установки, проанализированные с помощью эталонных переменных Т. Парсонса, были детализированы в терминах деловых ценностей или принципов делового поведения организаций и менеджеров. Их сопоставление также показало, что интересы работников не сочетаются с интересами самой организации. Ответы респондентов свидетельствуют о том, что по целому ряду параметров менеджеры не видят в своих организациях механизмов сочетания ценностей организации с ценностями сотрудников. В частности, распределение ответов на вопрос анкеты о том, каким образом сформировались корпоративные ценности в организации, свидетельствует о том, что в подавляющем большинстве случаев работники не привлекаются к обсуждению выбора ценностей, которые будут общими, корпоративными ценностями, рассматриваемыми в качестве приоритетов развития организации и векторов поведения каждого работника.

Ограничением проведенного количественного исследования стал небольшой объем выборки, в связи с чем отсутствовали возможности использования сложных

статистических методов анализа для изучения вопроса о факторах, которые определяют совпадение или расхождение ценностей работников и ценностей компаний.

В статье [Кабалина, Чеглакова, 2013] по результатам первого этапа проекта «Формирование системы управления, основанного на ценностях, в российских компаниях» был поставлен вопрос о дальнейшем распространении управления на основе ценностей в российских компаниях. В поиске ответа следует принять во внимание полученные результаты исследования ценностей менеджеров и их соответствия ценностям тех компаний, в которых они работают. Они указывают на потенциальный конфликт личных и корпоративных ценностей не столько в силу разнообразия этих ценностей, сколько вследствие политики самих организаций, которые не ставят перед собой цели сочетать свои интересы с интересами сотрудников. Если сами менеджеры не будут готовы следовать официально провозглашенным ценностям организации, то перспективы укоренения управления на основе ценностей в российских компаниях весьма сомнительны.

Менеджеры составляют важную группу сотрудников организации, однако не меньший интерес вызывают вопросы относительно ценностей других категорий персонала организаций, которые формируют проблемное поле будущих исследований.

ЛИТЕРАТУРА

- Абрамов Р. Н. 2007. *Российские менеджеры: социологический взгляд со стороны*. http://www.elitarium.ru/2007/02/26/rossijskie_menedzhery.html
- Барнард Ч. 2009. *Функции руководителя. Власть, стимулы и ценности в организации*. Пер. с англ. Челябинск: Социум, ИРИСЭН.
- Друкер П. 2012. *Эффективный руководитель*. Пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер.

В какой степени рассогласование личных деловых ценностей сотрудников и корпоративных ценностей (или, напротив, совпадение, конгруэнтность ценностей) является типичным явлением в российских компаниях? Для каких категорий персонала и в каких ситуациях оно характерно? Каковы последствия конгруэнтности или конфликта ценностей для компаний? Изучение этих вопросов, по мнению авторов, представляет не только научный, но и практический интерес.

БЛАГОДАРНОСТИ

Данная статья, как и предыдущая, обобщает результаты коллективного исследования. Авторы благодарят выпускницу магистерской программы «Управление человеческими ресурсами» НИУ ВШЭ А. Б. Пан и своих коллег О. И. Зеленову, Е. Б. Моргунову, Л. М. Чеглакову за участие в подготовке инструментария, сборе и анализе эмпирических данных. Мы благодарим нашу коллегу из Пермского филиала НИУ ВШЭ М. В. Полосухину, которая оказала содействие в анкетировании менеджеров, работающих в пермских компаниях. Мы также признательны декану Высшей школы менеджмента НИУ ВШЭ профессору С. Р. Филоновичу за помощь на пилотном этапе исследования.

- Кабалина В., Чеглакова Л. 2013. Корпоративные ценности в управлении российскими компаниями. *Российский журнал менеджмента* 11 (3): 5–30.
- Магун В. С. 2005. Трудовые ценности экономически активного населения восьми стран мира. В кн.: Мау В. А., Турунцева Е. В., Мордашова А. А. (ред.). *Мы и они: Россия в сравнительной перспективе*. М.: Изд-во Ин-та экономики переходного периода.

- Парсонс Т. 2000. *О структуре социального действия*. Пер. с англ. М.: Академический Проект.
- Шабанова М. А. 2008. Российский бизнес на пути к более цивилизованному? *Общественные науки и современность* (5): 18–35.
- Шапарь В. Б. 2005. *Практическая психология. Инструментарий*. Ростов-на-Дону: Феникс.
- Яхонтова Е. С. 2003. Управление ценностями как элемент управления человеческими ресурсами компании. *Менеджмент в России и за рубежом* (4): 73–81.
- Adkins Ch. L., Ravlin E., Meglino B. 1996. Value congruence between co-workers and its relationship to work outcomes. *Group & Organization Management* 21 (4): 439–460.
- Argandoña A. 2003. Fostering values in organizations. *Journal of Business Ethics* 45 (1): 15–28.
- Barnard C. 2005. *The Functions of the Executive*. Harvard University Press: Boston, MA.
- Barnett J. H., Karson M. J. 1989. Managers, values, and executive decisions: An exploration of the role of gender, career stage, organizational level, function, and the importance of ethics, relationships and results in managerial decision-making *Journal of Business Ethics* 8 (10): 747–771.
- Chatman J. A. 1991. Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly* 36 (3): 459–484.
- Dickson M. W. et al. 2001. An organizational climate regarding ethics: The outcome of leader values and the practices that reflect them. *The Leadership Quarterly* 12 (2): 197–217.
- Dolan S. L., Garcia S., Auerbach A. 2003. Understanding and managing chaos in organizations. *International Journal of Management* 20 (1): 23–35.
- Elizur D. 1984. Facets of work values: A structural analysis of work outcomes. *Journal of Applied Psychology* 69 (3): 379–389.
- England G. W. 1967. Personal values systems of American managers. *Academy of Management Journal* 10 (1): 53–68.
- Jaffe D. T., Scott C. D. 1998. How to link personal values with team values. *Training and Development* 52 (3): 5–23.
- Grojean M. W. et al. 2004. Leaders, values and organizational climate: Examining leadership strategies for establishing an organizational climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics* 55 (4): 223–241.
- Klenke K. 2005. Corporate values as multi-level, multi-domain antecedents of leader behaviors. *International Journal of Manpower* 26 (1): 50–66.
- Knoppen D. et al. 2006. A triangulation analysis of value congruency in corporate Spain: American dream of Spanish reality. *International Journal of Human Resources Management* 13 (3): 539–598.
- Liedtka J. M. 1989. Value congruence: The interplay of individual and organizational value systems. *Journal of Business Ethics* 8 (10): 805–815.
- Malbašić I., Brčić R. 2012. Organizational values in managerial communication. *Management* 17 (2): 99–118.
- Meglino B. M., Ravlin E. C. 1998. Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research. *Journal of Management* 24 (3): 351–389.
- Peat R. 2003. Values drive value. *University of Auckland Business Review* 5 (2): 1–11.
- Posner B. Z. 2010. Values and the American manager: A three-decade perspective. *Journal of Business Ethics* 91 (4): 457–465.
- Posner B. Z., Kouzes J. M., Schmidt W. H. 1985. Shared values make a difference: An empirical test of corporate culture. *Human Resource Management* 24 (3): 293–309.
- Posner B. Z., Schmidt W. H. 1993. Values congruence and differences between the interplay of personal and organizational value systems. *Journal of Business Ethics* 12 (5): 341–347.
- Prilletinsky I. 2000. Value-based leadership in organizations: Balancing values, interests, and power among citizens, workers and leaders. *Ethics & Behavior* 10 (2): 139–158.
- Reino A., Vadi M. 2010. *What Factors Predict The Values Of an Organization and How?* University of Tartu Faculty of Economics

- & Business Administration Working Paper Series, No. 71. The University of Tartu.
- Rokeach M. 1973. *The Nature of Human Values*. Free Press: N. Y.
- Sawhey M. 2002. Create value from values. *CIO Magazine* 16 (4): 1.
- Tomsen S. 2004. Corporate values and corporate governance. *Corporate Governance* 4 (4): 29–46.
- Van der Wal Z., Huberts L. 2007. Value solidity in government and business: Results of an empirical study of public and private sector organizational values. *American Review of Public Administration* 20 (10): 1–22.
- Vánova J. Z., Babej'ová G. 2012. Declaration of corporate values by managers as a tool for organizational performance management. *Problems of Management in the 21st Century* (3): 120–125.
- Zavyalova E. 2009. Management by values as a core tool of HRD during the economic transition: An example of Russian enterprises. *Human Resource Development International* 12 (4): 449–457.

Латинская транслитерация литературы, набранной на кириллице
The List of References in Cyrillic Transliterated into Latin Alphabet

- Abramov R. N. 2007. *Rossijskie menedzhery: sotsiologicheskij vzglyad so storony*. http://www.elitarium.ru/2007/02/26/rossijskie_menedzhery.html
- Barnard Ch. 2009. *Funktsii rukovoditelya. Vlast', stimuly i tsennosti v organizatsii*. Per. s angl. Chelyabinsk: Sotsium, IRISEHN.
- Druker P. 2012. *Effektivnyj rukovoditel'*. Per. s angl. M.: Mann, Ivanov i Ferber.
- Kabalina V., Cheglakova L. 2013. Korporativnye tsennosti v upravlenii rossijskimi kompaniyami. *Rossijskij zhurnal menedzhmenta* 11 (3): 5–30.
- Magun V. S. 2005. Trudovye tsennosti ekonomicheski aktivnogo naseleniya vos'mi stran mira. V kn.: Mau V. A., Turuntseva E. V., Mordashova A. A. (red.). *My i oni: Rossiya v sravnitel'noj perspektive*. M.: Izd-vo In-ta ekonomiki perekhodnogo perioda.
- Parsons T. 2000. *O strukture sotsial'nogo dejstviya*. Per. s angl. M.: Akademicheskij Proekt.
- Shabanova M. A. 2008. Rossijskij biznes na puti k bolee tsivilizovannomu? *Obshhestvennye nauki i sovremennost'* (5): 18–35.
- Shapar' V. B. 2005. *Prakticheskaya psikhologiya. Instrumentarij*. Rostov-na-Donu: Feniks.
- Yakhontova E. S. 2003. Upravlenie tsennostyami kak ehlement upravleniya chelovecheskimi resursami kompanii. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom* (4): 73–81.

Статья поступила в редакцию
20 января 2014 г.