

УДК 316.75

© Н. А. ЧЕТВЕРИКОВА¹, Ю. В. АХМАДУЛЛИНА², 2025

^{1, 2} Оренбургский государственный университет (ОГУ), Россия

E-mail ¹: nadinka.81@mail.ru

E-mail ²: axmadullina.julia@mail.ru

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА ИТ-КОМПАНИИ: ОПЫТ ДИАГНОСТИКИ

В статье представлено исследование, посвященное организационной культуре российских ИТ-компаний. Предложены трактовка понятия организационной культуры и описание структурных компонентов ее определения по Э. Шейну в интерпретации авторов. Рассмотрены характерные черты российской организационной культуры, показано, что организационная культура российских ИТ-компаний обладает уникальными чертами, обусловленными спецификой сферы информационных технологий. Приведен опыт проведения организационной диагностики (оценки) организационной культуры методом OCAI, предложены некоторые мероприятия рекомендательного характера. В статье сделаны выводы о значимости диагностики организационной культуры для достижения целей организации.

Ключевые слова: российская организационная культура, оценка организационной культуры, организационная диагностика, социальный капитал, социальное управление, социальное взаимодействие, ИТ-сфера, метод OCAI, социальный ресурс, доверие.

Сегодня перед современными управленцами, как никогда, стоит сложная задача, связанная с достижением конкурентных преимуществ в условиях постоянных, непрерывных изменений и необходимости адаптации к ним в краткосрочном периоде.

Изменения в XXI веке имеют разную природу: от естественного потока событий до революционных прорывных преобразований в различных сферах (от цифровых технологий до развития концепции устойчивого развития и экологической повестки). Такие вызовы требуют гибкости и быстрой реакции, способности принимать эффективные управленческие решения в нестабильной среде с пониманием того, что новая реальность уже наступила, но трансформация еще не закончена и изменения неизбежны. В этих условиях управление

должно иметь стратегическое основание со своим нравственным ядром, несмотря на турбулентность внешней среды, и, по мнению авторов, особое место должно отводиться именно социальным ресурсам (нематериальным) – социальному и человеческому капиталу, которые способствуют сохранению устойчивости компании и дают возможности для роста даже в условиях неопределенности.

Как известно, в структуре социального капитала организации (наряду с классическими компонентами – доверием, сетями и нормами) достаточно большое внимание исследователей и практиков управления уделяется именно организационной культуре [13].

Понятие организационной культуры многогранно и постоянно уточняется как зарубежными, так и отечественными исследователями (около 1000 публикаций различной тематики, посвященных организационной культуре, представлены на сайте Научной электронной библиотеки – elibrary.ru [1]). Не останавливаясь на истории становления феномена (достаточно подробный научный дискурс представлен в работе Е. В. Строгецкой [10]), хотелось бы отметить немалое количество исследований, посвященных выявлению особенностей российской (отечественной) организационной культуры в различных сферах: образовательной [2, 6], строительной [4], телекоммуникационной [7, 12], в производственных и проектных организациях [3, 5, 11], на государственной службе [8] и др. [9].

Таким образом, можно увидеть, что организационная культура предприятия становилась многочисленное количество раз предметом и объектом научных исследований. В данной работе интерес представляет организационная культура в ИТ-компании. В целом ИТ-отрасль является одной из наиболее стремительно развивающихся областей экономики, предъявляя высокие требования к своим специалистам в плане профессионализма, творческих способностей, адаптивности и умения эффективно взаимодействовать в команде. Именно поэтому особая значимость принадлежит организационной культуре, которая обеспечивает привлечение, закрепление и профессиональное совершенствование высококвалифицированных кадров, стимулирует создание передовых решений и сервисов, формирует доверие и приверженность среди потребителей и деловых партнеров.

Цель работы – показать опыт диагностики (оценки) организационной культуры в отечественной ИТ-компании, являющейся объектом настоящего исследования.

Предмет исследования – организационная культура, которая в данной работе рассматривается как совокупность ценностей и пра-

вил, принятых в организации, обладающих своим уникальным содержанием, которые транслируются во внешнюю среду и передаются внутри организации для ее устойчивого развития.

Такая трактовкаозвучна по смыслу и содержанию с определением Э. Шейна, в центре которого – «паттерн коллективных базовых представлений...» (рис. 1) [15].



Рис. 1. Определение организационной культуры Э. Шейном

В таблице 1 приводится описание структурных компонентов определения организационной культуры Э. Шейна в интерпретации авторов.

Таблица 1
Определение организационной культуры по Э. Шейну

<i>Компонент</i>	<i>Содержание компонента</i>
Фундаментальные верования и убеждения	Представления членов организации о взаимоотношениях и правилах поведения в организации, формирующиеся с течением времени и укореняющиеся в сознании
Способы формирования и распространения	Организация может развивать свою культуру естественным путем, через повседневное взаимодействие сотрудников, или сознательно формировать ее посредством специальных мероприятий, тренингов или образовательных программ

Инструмент адаптации и интеграции	Организации сталкиваются с необходимостью решения двух основных типов задач: внешней адаптации (влияние факторов макро- и микросреды) и внутреннего согласования (эффективное управление персоналом, разрешение конфликтов, стимулирование сотрудничества и т.п.)
Оценка эффективности для поддержания ценности	Организационные нормы, правила, практики, которые сложились в организации, должны быть достаточно эффективными, чтобы считаться цennыми
Внедрение и передача ценностей	Передача ключевых норм и принципов новым сотрудникам обеспечивает «правильную систему восприятия и рассмотрения возникающих проблем» [15]

Прежде чем перейти к обсуждению организационной культуры в ИТ-компаниях, считаем необходимым остановиться на типичных чертах, присущих в целом российской организационной культуре. Такие черты были сформулированы группой исследователей Тобольского педагогического института им. Д. И. Менделеева и представлены на рисунке 2 [4].

- 1. Стремление к коллективизму
- 2. Слабая личная ответственность и отсутствие инициативы
- 3. Конформизм
- 4. Наличие неформальных отношений
- 5. Неспособность самостоятельно организовать свою деятельность
- 6. Преобладание вертикальных связей
- 7. Авторитарный стиль управления

Рис. 2. Характерные черты российской организационной культуры

Теперь рассмотрим особенности российской организационной культуры в сфере информационных технологий. Как можно увидеть из рисунка 3, организационная культура ИТ-компаний обладает уникальными чертами, обусловленными спецификой сферы информационных технологий: ориентация на инновации и креативность, высокая степень автономии и гибкость рабочего процесса, стремление к непрерывному обучению и развитию, преимущественно проектная форма организации труда, мотивация результатами и достижением целей. Формирование организационной культуры в таких компаниях основывается на человекоцентричном подходе и зависит от ряда важных факторов. Во-первых, ключевое значение имеет позиция менеджмента: руководители выступают проводниками организационных ценностей, способствуя созданию благоприятной атмосферы без чрезмерной иерархии и негативных проявлений. Во-вторых, важную роль играет поколение работников: молодые специалисты, включая представителей поколения Z, привносят инновационные подходы к коммуникациям и рабочим принципам, меняя устоявшиеся нормы.

1. Командная работа и сотрудничество
2. Внутреннее предпринимательство и инновационность
3. Гибкость и адаптивность
4. Наличие неформальных отношений
5. Развитие самоорганизации, ориентация на результат и клиента
6. Отсутствие жесткой иерархии и высокая степень свободы на уровне коммуникаций
7. Демократический стиль управления

Рис. 3. Особенности российской организационной культуры в ИТ-сфере [7, 12]

Для диагностики организационной культуры в прикладной социологии накоплен богатый опыт применения различных методик. Главная цель оценки – определение направлений развития организационной культуры, разработка мероприятий, направленных на ее развитие, поддержание или изменение согласно стратегии развития

компании. В рамках данной работы хотелось бы поделиться опытом диагностики организационной культуры, которая проводилась весной 2025 года в одной из московских ИТ-компаний по инициативе руководителя компании и непосредственном участии обучающегося Оренбургского государственного университета в рамках прохождения преддипломной практики. Основным видом деятельности компании является разработка компьютерного программного обеспечения.

Исследуемая организация осуществляет услуги по созданию комплексных решений в области разработки информационной архитектуры, а также по построению и модернизации безопасной инфраструктуры для корпоративных и государственных заказчиков. Оценка уровней организационной культуры компании (по Э. Шейну) показала следующие результаты.

1. Поверхностный уровень.

Данный уровень характеризуется наличием визуальных элементов организационной идентичности: наименование, логотип, который представляет собой стилизованное облако с цифровыми элементами в сине-белой цветовой гамме, характерной для фирменного стиля, ассоциирующегося с надежностью, прозрачностью и инновациями. В организации установлен неформальный стиль в одежде, но с элементами делового, особенно для офисных сотрудников. Во время корпоративных мероприятий сотрудники используют бейджи, на которых изображены логотип компании и ее девиз: «Безопасность. Надежность. Цифра».

2. Подповерхностный уровень.

В рассматриваемой компании основные организационные ценности — это компетентностный подход, технологическое лидерство, командная работа, ответственность и постоянное развитие; организационные правила регулируются внутренними нормативными актами (Правила внутреннего распорядка, Регламент командной работы). Кроме этого, принципы равенства, взаимного уважения и открытой коммуникации поддерживаются на всех уровнях персонала независимо от характера трудовых функций и занимаемой должности. При этом в компании отсутствует локальный документ «Кодекс корпоративной этики» или какое-либо внутреннее положение по регламенту организационных ценностей. В то же время каждый сотрудник должен знать правила компании и работать в соответствии с ними; основные из этих правил перечислены на рисунке 4.

Проявлять внимание к каждому клиенту, приоритет его потребностей

Строить отношения, а не продавать продукт

Ежедневно улучшать себя и свое окружение

Соблюдать не только букву, но и дух требований закона

Каждый сотрудник – лицо компании

Преданность компании, работа в команде, общий успех – успех каждого

Рис. 4. Неформальные нормы и правила поведения в ИТ-компании

Примечание. Составлено авторами по материалам исследования.

3. Глубинный уровень.

В компании сформировалось устойчивое убеждение относительно значимости взаимопомощи, взаимоуважения и профессионального развития. Отношения между коллегами основаны на доверии и открытости, поддерживается инициатива и активность участия в коллективных процессах. Внутренняя коммуникация отличается простотой и непринужденностью, особенно в отношениях среди равных, способствуя развитию дружеской обстановки и духа сотрудничества. Признание опыта коллег и желание обмениваться знаниями выступают важными элементами ежедневного взаимодействия. Со стороны руководства заметно стремление создать близкую, семейную атмосферу, в которой достаточно высоко оценивается личный вклад каждого сотрудника и укрепляется чувство принадлежности к общему делу.

Далее авторами будут представлены результаты применения популярной методики OCAI, которая позволяет с двух позиций оценить организационную культуру – здесь и сейчас (в классической интерпретации «теперь») и «предпочитаемое» (идеальное) состояние в будущем.

Для оценки организационной культуры с применением методики OCAI сформировали выборку из 57 сотрудников. Это 53 % от общего числа работников предприятия (107 человек). Выборка считается репрезентативной, так как в нее вошли респонденты с разных уровней управления и из различных функциональных под-

разделений компании. Благодаря этому можно объективно оценить текущее состояние и восприятие организационной культуры в коллективе. Структура выборки приведена в таблице 2.

Таблица 2
Структура выборки

<i>Категория персонала</i>	<i>Количество опрошенных, чел.</i>	<i>Доля в выборке, %</i>
Руководители среднего звена	8	14,0
Сотрудники офисного административного блока	16	28,1
Специалисты ИТ-подразделений	23	40,3
Проектные менеджеры и аналитики	5	8,8
Технические специалисты (инженеры, монтажники и др.)	5	8,8
<i>Всего</i>	<i>57</i>	<i>100,0</i>

Основания для включения в выборку:

- стаж работы в компании не менее 6 месяцев;
- представленность всех ключевых подразделений;
- участие как управленческого, так и исполнительского состава;
- добровольное и анонимное участие в анкетировании.

Данный подход гарантировал сбалансированность собранных суждений и помог выявить, как варьируется восприятие организационной культуры в зависимости от уровня персонала.

В результате были получены следующие эмпирические данные, представленные в таблице 3.

Таблица 3
Результаты диагностики (оценки) по каждому типу организационной культуры

<i>Тип культуры</i>	<i>«Теперь», %</i>	<i>«Предпочитительно», %</i>
A – Клановая	20,0	40,8
B – Адхократическая	12,5	21,7
C – Рыночная	39,2	22,5
D – Бюрократическая	28,3	15,0

На основании данных диагностики был составлен графический профиль организационной культуры ИТ-компании — он представлен на рисунке 5.

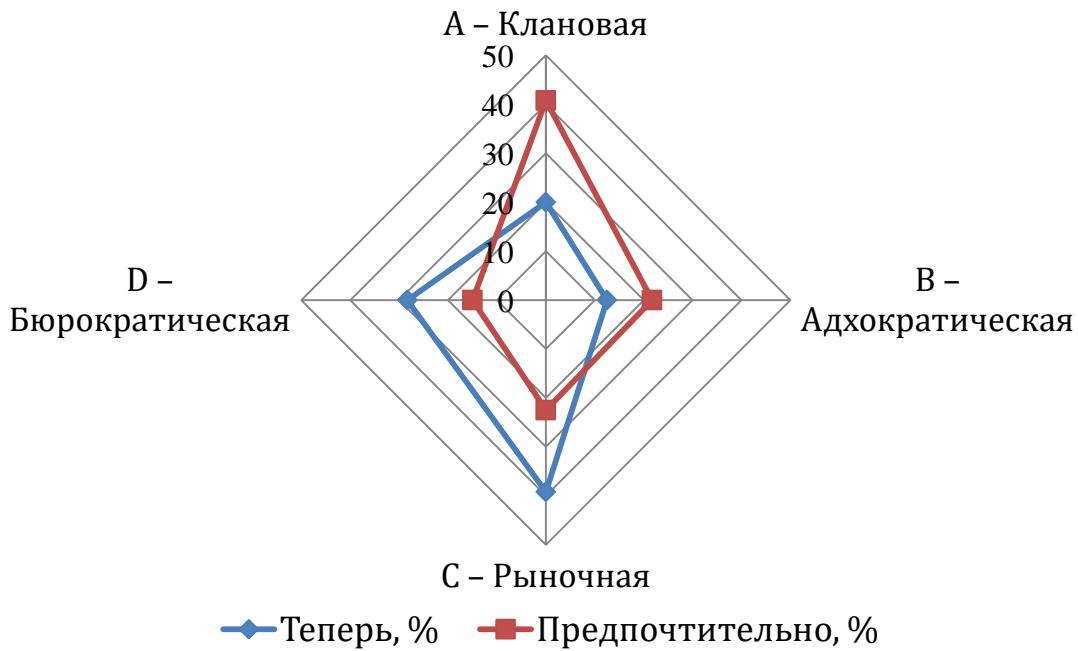


Рис. 5. Графический профиль организационной культуры ИТ-компании по результатам диагностики

Полученные результаты говорят о следующем.

На текущий момент в ИТ-компании преобладают:

- рыночный тип культуры (39,2%) – что указывает на ориентированность компании на достижение результатов, эффективность и конкурентоспособность;

- бюрократический тип (28,3%) – подчеркивающий значимость формализации, четких процедур и контроля.

В то же время сотрудники выражают стремление:

- к клановой культуре (40,8%) – ожидается усиление командной поддержки, горизонтальных связей и участия;

- к адхократической культуре (21,7%) – акцент на креативность и инновации.

Итак, основные приоритеты компании – это достижение результатов, контроль исполнения, четкая регламентация действий и поддержание формальной иерархии. Хотя такая система хорошо вписывается в модель быстрорастущей организации, нацеленной на эффективность и стандартизацию, она имеет обратную сторону: ограничивает гибкость, сдерживает креативность и снижает уровень эмоциональной вовлеченности персонала.

При этом сотрудники выражают четкую тенденцию к переходу к клановой культуре, доля которой в предпочтительном распределении увеличивается более чем в 2 раза (с 20% до 40,8%). Из анализа следует, что сотрудникам важно выстраивать более тесные горизонтальные контакты, развивать неформальное общение и доверитель-

ные отношения. При этом ключевую роль играет поддержка и активное участие руководства. Также фиксируется интерес к адхократической модели организационной культуры, что указывает на стремление к креативности, гибкости и внедрению новых решений.

После выявления преобладающего типа организационных отношений, дополнительно с использованием методики eNPS (Employee Net Promoter Score) была выполнена внутренняя оценка степени вовлеченности персонала.

Опрос состоялся в корпоративном телеграмм-канале и включал один ключевой вопрос: «Порекомендовали бы вы нашу компанию своим друзьям и знакомым как хорошее место работы?». По результатам опроса уровень вовлеченности составил 42%. В общем, полученный результат представляется неплохим и подчеркивает важность продолжения работы над повышением уровня вовлеченности сотрудников путем укрепления внутрикорпоративного взаимодействия и формирования социального капитала организации.

По результатам диагностики организационной культуры в ИТ-компании были сформулированы рекомендации, разработаны и обоснованы мероприятия, направленные на развитие и поддержание организационной культуры компании. Некоторые мероприятия представлены в таблице 4.

Таблица 4

Некоторые мероприятия по развитию клановой организационной культуры в ИТ-компании

<i>Направления совершенствования</i>	<i>Мероприятия</i>	<i>Ожидаемые результаты</i>
Развитие клановой организационной культуры как предпочтительной	1. Разработка системы наставничества (менторства)	<ul style="list-style-type: none">- сокращение срока адаптации новых сотрудников;- снижение текучести и тревожности;- рост вовлеченности и уровня доверия в коллективе
	2. Формирование социальной сети (клубов по интересам, профессиональных сообществ)	<ul style="list-style-type: none">- укрепление горизонтальных связей;- повышение уровня неформальной коммуникации;- рост удовлетворенности сотрудников от участия в жизни компании

Таким образом, по результатам исследования авторам представляется возможным сделать следующие выводы.

1. Организационная диагностика как исследовательская процедура позволяет разрабатывать оптимальные управленческие решения той или иной задачи.

2. Исследование организационной культуры осуществляется в том случае, если это необходимо для планирования развития организации и выявления ключевых проблем. Инициатива в идеале должна принадлежать руководству.

3. Планируя диагностику организационной культуры, необходимо четко сформулировать цели и основные задачи исследования. Итоги диагностики должны быть представлены объективно, с соблюдением конфиденциальности участников опроса и предложены для совместного рассмотрения руководством и сотрудниками организации.

4. По итогам проведенной диагностики организационной культуры рекомендуется разрабатывать меры и инициативы, учитывающие особенности деятельности компании и ее стратегию развития. Если диагностические выводы подтверждают отсутствие существенных расхождений, предлагаются решения, направленные на укрепление и дальнейшее совершенствование имеющейся культуры. В случаях выявления несоответствий между организационной культурой, целями и миссией компании формируются конкретные рекомендации по необходимой трансформации и коррекции культурных аспектов.

Литература

1. eLIBRARY. RU. URL: <https://www.elibrary.ru/>.
2. Ардашкин И. Б., Карпова А. Ю. Организационная культура и управление изменениями в фокусе измерений // Вестник Томского государственного университета. Философия. Социология. Политология. 2014. №4 (28). С. 123–136.
3. Бекленищева А. С., Андрющенко О. В. Эффективность распределенной команды: создание поддерживающей организационной культуры в сфере электронной коммерции // Личность: ресурсы и потенциал: электронный журнал. 2024. № 3 (23). С. 98–109. URL: <https://journal.foir-gspm.ru/issues/2024/3/323202408.pdf>.
4. Головнин В. Н., Баянова Д. С., Ченцова Е. А. Особенности организационной культуры российских и зарубежных предприятий // Креативная экономика. 2022. Т. 16. № 12. С. 4775–4785.
5. Колмыкова М. А. Организационная культура производственных предприятий строительного профиля в современных российских усло-

виях: автореф. дис. ... кан. социол. наук: 22.00.08 / М. А. Колмыкова. М., 2010. 24 с.

6. Крухмалев А. А. К вопросу организационной культуры учреждений дополнительного образования в сфере культуры // Молодой ученик. 2024. № 22 (521). С. 578–580.

7. Кузьмин И. Особенности отечественной корпоративной культуры в IT-секторе. URL: <https://hrtimer.ru/material/osobennosti-otechestvennoy-korporativnoy-kultury-v-it-sektore-110515/>.

8. Патутина Н. А. Предпосылки конвергентности организационной культуры в органах публичной власти // Вестник евразийской науки: электронный журнал. 2024. Т. 16. № 2. URL: <https://esj.today/PDF/24ECVN224.pdf>.

9. Прокаева Е. Г. Социально-философский анализ влияния корпоративных ценностей на устойчивость развития российских компаний // Векторы благополучия: экономика и социум: электронный журнал. 2023. № 3 (50). URL: <https://doi.org/10.18799/26584956/2023/3/1609>.

10. Строгецкая Е. В. Организационная культура как предмет социальных наук: история изучения и определение границ понятия // Дискурс. 2017. № 6. С. 94–107.

11. Султанова Ф. Р. Роль мотивационно-ценостных ориентаций сотрудников в оценке привлекательности организационной культуры проектных и производственных организаций: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 5.3.3 / Ф. Р. Султанова. М., 2023. 32 с.

12. Тумакова А. Корпоративная культура в ИТ. Особенности, приоритеты, тенденции, комментарии экспертов ИТ-рынка. URL: <https://ict-online.ru/analytics/Korporativnaya-kul-tura-v-IT-Osobennosti-prioritetnye-tendentsii-komentarii-ekspertov-IT-rynka-309390>.

13. Черепанов А. В., Поликарпова Я. Н. Исследование организационной культуры субъектов малого бизнеса // Сибирская финансовая школа. 2024 № 1 (53) С. 108-115. DOI: 10.34020/1993-4386-2024-1-108-115.

14. Четверикова Н. А., Колмыкова М. А. Теоретико-методологические основы исследования социального капитала как социально-экономической категории // Вестник Самарского муниципального института управления. 2020. № 4. С. 90–98.

15. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2002. 336 с.

Статья поступила в редакцию 02.09.25 г.

*Рекомендуется к опубликованию членом Экспертного совета
канд. социол. наук, доцентом Т. П. Карповой*