

Патутина Наталия Анатольевна

Patutina Natalia Anatolyevna

Московский психолого-социальный университет

Moscow psihologo-social University

**кандидат педагогических наук, доцент
a Candidat of Pedagogics, a senior lecture**

E-Mail: patutinaw@yandex.ru

Культивирование корпоративных ценностей в процессе формирования организационной культуры

**The cultivation of corporate values in the process of formation of organizational
culture**

Аннотация: В статье рассматривается сущность процесса культивирования корпоративных ценностей и роль этого процесса в формировании организационной культуры. Культивирование корпоративных ценностей рассматривается автором в соотношении с организацией воспитания сотрудников компании.

The Abstract: The article discusses the nature of the cultivation of corporate values and the role of this process in the formation of the organizational culture. Cultivation of corporate values is regarded by the author in relation to the organization of education employees.

Ключевые слова: Организационная культура, корпоративные ценности, интериоризация ценностей, социализация сотрудников, воспитание сотрудников, идеология компании.

Keywords: Organizational culture, corporate values, interiorization of values, the socialization of employees, training of employees, the ideology of the company.

Статья подготовлена при финансовой поддержке автора Российским гуманитарным научным фондом – проект № 10-06-01111а

Основой формирования организационной культуры компании, является освоение членами организации корпоративной системы ценностей, т.к., по мнению Ф. Хью, «функционирование и база культур и социальных систем зависят от того, насколько характерные для них ценности освоены их отдельными представителями» [6]. Одним из направлений формирования организационной культуры в связи с этим выступает культивирование корпоративных ценностей.

Понятие «культивирование» в русском языке отражает действие по значению глагола «культивировать». Применительно к социальной практике культивировать означает «вводить в обычай; поощрять, насаждать» [1]; «развивать, совершенствовать что-либо какими-либо специальными способами; содействовать развитию чего-либо» [10]; «насаждать, вводить в употребление» [5].

Такая трактовка слова «культивировать» по отношению к ценностям позволяет рассматривать культивирование корпоративных ценностей как целенаправленный процесс их распространения, введения их в употребление членами компании, создания условий для развития традиции поведения в организации, основанного на реализации корпоративных ценностей.

Культивирование ценностей основано на таком свойстве культуры, как способность передавать накопленный опыт другим поколениям, что, по мнению В.А. Петровского, является основой развития социальности человека [9].

Рассматривая трансмиссию культуры, И.С. Кон выделяет несколько аспектов этого сложного процесса, сочетающего преемственность и обновление культуры:

1. субъектный – от кого и кому передается культура;
2. объектный – что именно, какие знания, ценности, социальные установки передаются;
3. процессуальный – какими путями и способами осуществляется трансмиссия;
4. институциональный – посредством каких специализированных социальных институтов она осуществляется [2].

Культивирование корпоративных ценностей, являясь составной частью передачи культурного опыта организации своим членам, обладает теми же свойствами, что и трансмиссия культуры в общем понимании, соответственно, выделенные И.С. Коном аспекты передачи культурного опыта являются актуальными в интересующем нас процессе.

Изучение практики деятельности компаний показывает, что субъектами трансляции корпоративных ценностей в компании могут быть: организационные структуры, осуществляющие целенаправленную культуру-формирующую деятельность (например, службы управления персоналом, службы по связям с общественностью, службы по управлению организационной культурой, профсоюзные комитеты и др.); руководители разного уровня, транслирующие корпоративные ценности целенаправленно или неосознанно; рядовые сотрудники, имеющие опыт работы в компании; вновь прибывшие сотрудники, которые привносят в культуру компании ценности, сформированные в процессе их личного жизненного и профессионального опыта, которые могут совпадать или не совпадать с принятой в компании системой ценностей. Роль каждого из названных субъектов в трансляции корпоративных ценностей определяется разными факторами. Один из них - степень управления коммуникациями в организации, что отражает наличие целевых установок в организации внутренних коммуникаций, развитость системы используемых коммуникативных средств, разработанность систем обратной связи, соотношение роли формальной и неформальной коммуникации в трансляции корпоративных ценностей. Важным фактором является вербализация и формализация (отражение в официальных положениях и документах) корпоративных ценностей. Учитывая то, что организационная культура, как социальный феномен, должна обладать, с одной стороны, свойствами стабильности и обеспечивать преемственность поколений, а с другой – постепенно обновляться, представляется необходимым в процессе культивирования корпоративных ценностей создавать такие условия, чтобы каждый член корпорации (включая и социальные группы в составе корпорации) имел возможность выступать в качестве субъекта трансляции культурного опыта. При этом необходимо заботиться о сохранении единства культурного поля компании.

Компания культивирует тот набор ценностей, который соответствует ее целям, стратегии, типу и особенностям существующей организационной культуры. Ценности, культиви-

руемые в процессе формирования организационной культуры, включают два основных блока. С одной стороны, это ценности культуры компании, ставшие имплицитно присущими ей (подразумеваемые, но не сформулированные) в процессе ее развития. Можно говорить о том, что они представлены в базовых ценностях культуры (по Э. Шейну) и находят отражение в сложившихся в компании нормах и основах поведения и отношения руководителей и сотрудников к разным аспектам жизнедеятельности компании, к себе, к другим. Этот уровень корпоративных ценностей подвержен влиянию имплицитных ценностей, присущих обществу, этносу, в рамках которых функционирует корпорация и к которым принадлежат ее члены [11].

Исследования, проведенные под руководством профессора ГУ – ВШЭ Н.М. Лебедевой на основе использования методики изучения ценностей Ш. Шварца, показали, что Россия находится в поле принадлежности (коллективизм), иерархии и мастерства (овладения) [3]. Во многом эти базовые ценностные ориентации, характерные для российской культуры, определяют имплицитные ценности, свойственные отечественным корпорациям.

С другой стороны, культивируемые ценности определяются идеологией компании. Идеология корпорации может быть рассмотрена как преобладающая система идей и взглядов, в которых осознаются и оцениваются отношения членов компании к действительности, выражаются интересы участников корпоративных отношений, и которые влияют на все аспекты жизнедеятельности корпорации и ее членов. Ценности этого блока отражают уровень организационной культуры, называемый Э.Шейном провозглашаемыми ценностями и, будучи осознанными и целенаправленно сформулированными, находят выражение в документах, регламентирующих жизнедеятельность организации (стратегия, миссия, кадровая политика, Корпоративный кодекс и т.п.), в провозглашаемых девизах и лозунгах.

Корпоративные ценности, культивируемые в компании на двух обозначенных уровнях, в определенной степени могут между собой совпадать или иметь расхождения, что во многом определяется соотношением идеологии и социокультурной практики. Это следует учитывать при внедрении изменений для того, чтобы провозглашаемые ценности не противоречили ценностям имплицитным. В противном случае планируемые культурные и организационные изменения могут натолкнуться на непринятие и быть отторгнутыми.

Например, для результативного культивирования в компании ценности инноваций, следует учитывать, что реализация этого аспекта развития организации не возможна при высокой степени сформированности ценностей иерархии и низкой значимости ценности свободы и индивидуальности. Н.М. Лебедева отмечает, что иерархия подавляет творческую активность, иерархические общества стремятся минимизировать социальные инновации, поскольку страшатся перераспределения власти. Также для творчества необходима свобода, отражающая ценность индивидуальности. Результаты исследования Н.М. Лебедевой показывают, что индивидуалистические, неиерархические, то есть, горизонтальные общества более изобретательны, более склонны к инновациям [3].

Экспертный опрос консультантов в сфере управления организационной культурой показывает, что возникают проблемы при попытках внедрения в отечественных корпорациях некоторых идей кадровой политики, присущих западной (англосаксонской) модели менеджмента. Например, по мнению специалистов, трудно приживаются индивидуальные ключевые показатели эффективности деятельности (КПИ) в компаниях, которые работают в коллективистской модели. Сложность применения индивидуальных КПИ проявляется в том, что сотрудники находят способы обходить чуждые культуре регламенты и раздавать друг другу индულ-

генции, подписывать какие-то бумаги, находить объяснения в изменении внешних условий невыполнения КРІ. То есть так или иначе имплицитная ценность коллективизма берет вверх.

Таким образом, культивирование корпоративных ценностей как сознательно организуемый процесс предполагает осознание и вербализацию ценностей, лежащих в основе организационной культуры. В ходе этого процесса необходимо учесть совместимость ценностей, отражающих имплицитные культурные установки, присущие компании, и ценностей, отражающих идеологию как основу целенаправленно формируемой организационной культуры.

Изучение опыта корпораций показывает, что в компаниях, которые уделяют серьезное внимание формированию организационной культуры, организация процесса культивирования корпоративных ценностей имеет черты относительно социально-контролируемой социализации [7].

Примером этого является опыт культивирования корпоративных ценностей в компании «Эконика». За время существования компании в процессе развития были сформированы определенные ценности, лежащие в основе ее деятельности, отношений с разными группами общественности, но они имели неформализованный характер, их трансляция происходила в большей мере на неформальном уровне. Осознание необходимости целенаправленной деятельности по культивированию корпоративных ценностей повлекло за собой создание и реализацию в 2006 году проекта по формированию Свода корпоративных ценностей, который включал три этапа: выявление ценностей, их визуализация и внедрение.

На первом этапе сотрудники Службы персонала вместе с привлеченными консультантами проводили глубинные интервью, позволившие получить представление о личных ценностях каждого топ-менеджера. На их основе были разработаны: предварительный перечень ценностей и опросник, который позволил подключить к проекту ключевой персонал. На стратегической сессии Топ-менеджеры сформулировали четыре основные ценности корпорации: постоянное развитие и совершенствование; надежность; работа в команде; возрождение традиционных российских ценностей. На специальных семинарах, посвященных обсуждению корпоративных ценностей, сотрудники рассказывали о том, что подразумевают под основными ценностями, как видят их и какие существующие на сегодняшний день в компании барьеры мешают укреплению этих ценностей в корпорации. В результате содержание корпоративных ценностей наполнилось определенным смыслом.

На этапе визуализации корпоративных ценностей, на основе результатов предыдущей работы, был создан буклет «Что такое хорошо и что такое плохо», каждый раздел которого посвящен одной из четырех главных ценностей компании и включает разъяснение ее смысла, рекомендации по реализации ценностей и объяснение того, что в компании приветствуется, а что является недопустимым. Оформление буклета отличается красочностью (в стиле детской раскраски), доступностью представления информации (понятное изложение, сопровождающееся яркими, интересными иллюстрациями, выполненными профессиональным художником).

Следующий этап проекта заключался в ознакомлении всех сотрудников корпорации с ценностями в ходе проведения каскадных семинаров. На семинарах сотрудники в процессе интерактивной деловой игры «Если завтра вдруг» решали ситуации применения корпоративных ценностей на примерах повседневных рабочих проблем.

Реализация проекта «Эконики» по формированию Свода корпоративных ценностей представляет деятельность по обучению членов корпорации, направленную на освоение основных ценностей культуры. Вместе с этим процесс культивирования корпоративных ценностей в этой компании предполагает создание специальных условий для освоения и реализации

сотрудниками и руководителями этих ценностей. Это находит отражение, прежде всего, в Кадровой политике компании, Основные положения Кадровой политики компании отражают ценности, лежащие в основе ее организационной культуры.

Исходя из этого, в компании реализуется программа карьерного роста, позволяющая активным и заинтересованным сотрудникам продвигаться по служебной лестнице. Существует развитая система обучения, охватывающая практически всех руководителей и сотрудников. Наиболее перспективные сотрудники привлекаются к решению стратегически важных задач и наделяются более широкими полномочиями, являясь «агентами изменений», проводимых в корпорации. Такое направление реализации кадровой политики отражает реальную значимость для компании таких ценностей, как постоянное развитие и совершенствование, надежность и, в свою очередь, создает условия для выбора сотрудниками модели поведения в соответствии с этими ценностями.

Ценность командной работы транслируется в ходе организации жизнедеятельности «Эконики». Так, среди форм обучения преобладают коллективные формы – тренинги, семинары, деловые игры; организация производственных процессов в разных подразделениях строится на принципах командного взаимодействия; в рекреационной сфере предпочтение отдается коллективному взаимодействию как на этапе подготовки корпоративных мероприятий, так и в ходе их реализации, что способствует созданию и укреплению командного духа в компании (традиционным является совместное празднование общих праздников, дней рождения дочерних компаний, чемпионат по минифутболу, премьеры театральной студии и т.д.).

Работа по формированию социального опыта сотрудников, основанного на такой корпоративной ценности, как «возрождение традиционных российских ценностей», и трансляция этой ценности в «Эконике» осуществляется также в разнообразных проектах. С одной стороны - это направленность на реализацию ценности семьи. Так, в компании организуются мероприятия, предполагающие участие не только сотрудников, но и членов их семей (например, «Папа, мама, я – спортивная семья»), традиционное проведение праздников и мероприятий для детей сотрудников и акций, направленных на поддержку детей (например, конкурс «Пятерочка», проводимый среди детей сотрудников, который поощряет активных и хорошо успевающих школьников), организация совместного отдыха.

С другой стороны – программы социальной ответственности предполагают включение в их реализацию и руководителей, и рядовых сотрудников. Примером этого может служить начало новой традиции, положенное в 2009 году. В связи с 20-летним юбилеем корпорации было решено организовать первый слет стройотрядов «Эконики» в форме «Дня добрых дел». Организация трудовой деятельности, в которой принимали участие как рядовые сотрудники, так и руководители, сопровождалась неформальной и праздничной обстановкой, завершившись совместным торжеством.

Опыт компании «Эконика» по культивированию корпоративных ценностей показывает, что этот процесс по содержанию и направленности можно охарактеризовать как воспитание сотрудников, направленное на интериоризацию ценностей компании.

Воспитание является основным социальным институтом, обеспечивающим целенаправленную передачу культурного опыта от предшествующих поколений последующим. Одной из функций воспитания является обеспечение стабильности общественной жизни через трансляцию культуры и способствование ее преемственности и обновлению [4].

Культурные ценности становятся побудителями к действию в том случае, если они осознаются и принимаются человеком, становясь его личностными ценностями. Исходя из этого, в педагогике воспитание рассматривается как социально организованный процесс ин-

териоризации общечеловеческих ценностей (В.А. Слостенин, И.Ф. Исаев, А.И. Мищенко, Е.Н. Шиянов).

В.А. Слостенин отмечает, что ценность приобретает побудительную силу мотива деятельности, в том случае, когда она интериоризирована личностью, представляет необходимый момент внутреннего существования. Определенная ценность становится объектом потребности личности в том случае, если осуществляется целенаправленная деятельность по организации, отбору объектов и созданию условий, которые вызывают необходимость ее осознания и оценки личностью. Интериоризация ценностей культуры требует учета диалектического единства когнитивного и чувственного, рационального и практического (готовность к деятельности), социального и индивидуального в личности [8].

В педагогике выделяются два способа организации воспитания как целенаправленного процесса интериоризации ценностей культуры. Первый способ организации процесса интериоризации ценностей предполагает стимулирование деятельности в основном путем изменения внешних условий воспитания. Другой способ требует объяснения смысла формируемых побуждений и соотнесение их с другими. Организация воспитания как процесса интериоризации ценностей предполагает использование в совокупности первого и второго способов с учетом их достоинств и недостатков. Таким образом, результатом воспитания, ориентированного на интериоризацию культурных ценностей, должно стать не внешнее приспособление к ним, а осознанное принятие ценностей, их преломление через субъектный опыт, как следствие – включение этих ценностей в индивидуальную иерархию личностных ценностей [8].

Таким образом, культивирование корпоративных ценностей предполагает организацию процесса воспитания, направленного на интериоризацию членами компании корпоративных ценностей, и создание условий для реализации ими активности в преобразовании культурной среды организации. Целенаправленное создание условий в компаниях для ценностной ориентации сотрудников в соответствии с особенностями организационной культуры осуществляется ими в разных сферах жизнедеятельности. Основным направлением является побуждение сотрудников к осознанному включению в процесс освоения корпоративных ценностей и к реализации их в реальных действиях и отношениях.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ефремова Т.Ф. Новый словарь русского языка. Толково-словообразовательный. – М., 2000. – С.754.; Толковый словарь русского языка /Сост. Г.О. Винокур, В.А. Ларин, С.И. Ожегов, Б.В. Томашевский, Д.Н. Ушаков; Под ред. Д.Н. Ушакова. – М., 1935. – Т.1. – С.1546.
2. Кон И.С. Социологическая психология: Избр. психол. тр.– М., Воронеж, 1999.
3. Лебедева Н.М. Культурные ценности и социальный капитал: измерение, динамика, влияние на социально-экономическое развитие России. Доклад на научном семинаре ГУ ВШЭ // <http://media-liberal.ru/articles/1462>. (26.11.2008.)
4. Мудрик А.В. Социализация человека. – М., 2006.
5. Ожегов С.И. Словарь русского языка: Ок. 60000 слов и фразеологических выражений / Под общ. ред. Л.И. Скворцова. – 25-е изд., испр. и доп. – М., 2007. – С.305.
6. Орлова Э.А. Введение в социальную и культурную антропологию– М., 1994. – С.108.
7. Патутина Н.А. Социально-педагогические условия эффективности формирования организационной культуры компании //Управление корпоративной культурой. – 2010. - № 2. –С.100 – 114.
8. Педагогика: учеб.пособие для студентов педагогических учебных заведений / В.А. Слостенин, И.Ф. Исаев, А.И. Мищенко, Е.Н. Шиянов. – М., 1997.
9. Петровский В. А. Личность в психологии. – М., 1996. – С. 217-218.
10. Словарь современного русского литературного языка /Ред. А.М. Бабкин, Ю.С. Сорокин. – М., Л., 1956. – Т.5. – С.1826.
11. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. – СПб., 2007.