

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОГРАММЫ ВНЕДРЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ ЦЕННОСТЕЙ

ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF THE CORPORATE VALUES IMPLEMENTATION PROGRAM

**I. Shavkin
R. Kupriyanov**

Summary: In the conditions of growing uncertainty and competition for qualified personnel, corporate culture becomes a strategic resource of the organization. The article considers corporate culture as a system of values and norms that determine the organizational behavior of employees. An approach to assessing the effectiveness of the corporate values implementation program through quantitative measurement of the strength of corporate culture is described. An integral indicator of the strength of corporate culture is proposed, which takes into account two parameters: the proportion of employees aware of corporate values, and the proportion of employees who have integrated these values into their personal value attitudes. The methodology makes it possible to track the dynamics of the formation of corporate values, assess the effectiveness of the corporate values implementation program and adjust it in a timely manner.

Keywords: organization, corporate culture, corporate values, personal value systems, the power of corporate culture.

Шавкин Игорь Валерьевич

Аспирант, ФГБОУ «Казанский национальный
исследовательский технологический университет»;
Директор по разработкам и развитию ООО «ЦКР
«Персонал-Профи»
pprofy@mail.ru

Куприянов Роман Владимирович

Кандидат психологических наук, доцент, ФГБОУ
ВО «Казанский национальный исследовательский
технологический университет»
kroman1@mail.ru

Аннотация: В условиях нарастающей неопределенности и конкуренции за квалифицированный персонал корпоративная культура становится стратегическим ресурсом организации. В статье рассматривается корпоративная культура как система ценностей и норм, определяющих организационное поведение сотрудников. Описан подход к оценке эффективности программы внедрения корпоративных ценностей через количественное измерение силы корпоративной культуры. Предложен интегральный показатель силы корпоративной культуры, который учитывает два параметра: долю сотрудников, осведомленных о корпоративных ценностях, и долю сотрудников, интегрировавших эти ценности в личные ценностные установки. Методика дает возможность отслеживать динамику формирования корпоративных ценностей, оценивать эффективность программы внедрения корпоративных ценностей и своевременно корректировать ее.

Ключевые слова: организация, корпоративная культура, корпоративные ценности, личные ценностные установки, сила корпоративной культуры.

Введение

Чем больше растёт неопределённость и непредсказуемость среды, в которой существует организация, тем больший интерес лидеры компаний проявляют к корпоративной культуре, рассматривая её как стратегический ресурс, позволяющий достигать амбициозные цели, сохранять целостность и жизнеспособность организации, привлекать, сохранять и вовлекать в деятельность квалифицированных специалистов. Одним из значимых факторов среды, который приходится учитывать руководителю – это конкуренция за персонал с другими компаниями, вызванная его дефицитом¹ и сменой представлений о справедливом социальном контракте со стороны специалистов, их готовность чаще менять место работы [9]. При этом корпоративная культура и корпоративные ценности, как неотъемлемая ее часть, влияют на привлекательность компании в глазах аппликантов и успешность адаптации новичков. Это влияние может быть как положительное, так и отрицательное [4], так Т. Дил и А.

Кеннеди говорят о том, что «культурный шок» может стать причиной плохой адаптации в коллективе и низкой эффективности сотрудника при переходе из одной организации в другую [12]. Отмечено влияние корпоративной культуры на оценку профессионального благополучия участников управленческого взаимодействия, как руководителя, так и подчинённого, через согласованность ценностей его участников [7], что соответственно сказывается на величине текучести персонала.

Таким образом построение корпоративной культуры, направленной на сохранение и развитие организации, относится к персональной зоне ответственности руководителя. По мнению Э. Шейна: «...важной, проблемой руководителя является задача создания культуры и управления ею, талант же руководителя определяется его способностью понять культуру и работать с ней» [11]. Для управления процессом построения корпоративной культуры, важно сделать этот процесс измеримым. В данной статье мы предлагаем подход к диагностике и коли-

1 Мануйлова А. В нашей стране больше никогда не будет дешевой рабочей силы//Газета «Коммерсантъ» №173/П от 23.09.2024, стр. 2

чественному измерению силы корпоративной культуры.

Корпоративные ценности в культуре организации

Под корпоративной культурой понимается «система ценностей и норм, которые разделяются сотрудниками социальной организации и определяют их организационное поведение»². В данном определении важной составляющей частью корпоративной культуры указываются её ценности. Под корпоративными ценностями мы понимаем морально-нравственные ориентиры, принятые в компании, на основании которых принимаются решения и даётся оценка случившемуся [5]. При этом ценности есть как у компании, так и у сотрудника в связи с чем встаёт вопрос о том, как они согласованы, как они соотносятся между собой, как ценности компании интегрированы в личностные ценностные установки её сотрудников. Под «интеграцией ценностей» в данном случае понимается степень совпадения личных ценностей сотрудников с корпоративными ценностями компании, а под «личностными ценностными установками» понимается система ценностей, сформировавшаяся у личности в ходе её жизненного опыта, образования и развития [2]. На основании личностных ценностных установок происходит выбор цели и средства её достижения, даётся оценка событиям, которая в свою очередь определяет эмоциональный отклик на них. Личностные ценностные установки не являются неизменными и могут меняться в ходе профессиональной деятельности, таким образом, корпоративные ценности могут стать частью личностных ценностных установок сотрудников [1, 2, 3]. Корпоративные ценности, после их интеграции в личностные ценностные установки сотрудников будут отражаться в их поведении и ценностях создаваемого ими продукта. Таким образом, успешность программы внедрения корпоративных ценностей можно оценить через наблюдение за поведением сотрудников организации. В частности, была показана возможность оценки эффективности программы внедрения корпоративных ценностей в личностные ценностные установки сотрудников через контент-анализ отзывов клиентов [10]. Однако этот метод не лишен недостатков, он не позволяет оценивать динамику формирования корпоративной культуры на начальном этапе внедрения программы.

Методика оценки эффективности программы внедрения корпоративных ценностей через силу корпоративной культуры

Существует много различных классификаций корпоративной культуры по разным основаниям [6]. Одна из классификаций подразделяет корпоративную культуру на «сильную» и «слабую» в зависимости от степени совпадения корпоративных ценностей в личностных ценностных

установках сотрудников. В связи с этим следует дать определение конструкту «сила корпоративной культуры». Под силой корпоративной культуры в нашей статье понимается степень осознания и принятия персоналом организации ключевых ценностей, провозглашаемых руководством [8]. В соответствии с данным определением, чем больший процент сотрудников осведомлён о ценностях, провозглашаемых руководителем, понимает их смысл, воспринимает их как часть корпоративной культуры, интегрировал их в свои личностные ценностные установки – руководствуется ими при совершении поступков и оценке событий, тем сильнее корпоративная культура организации, тем большим ресурсом она служит руководителю для достижения поставленных им целей. Таким образом по степени принятия ключевых ценностей, корпоративную культуру можно отнести либо к категории «Сильной» – ключевые ценности разделяются всеми членами организации, либо к «Слабой» – общие ценности отсутствуют [8].

Корпоративная культура организации закрепляет в себе ценности и нормы поведения, показавшие себя полезными для выживания организации и её членов. Корпоративные ценности, закрепившиеся в культуре, становятся базовыми представлениями членов коллектива [11], которые являются для них одинаково очевидными, принимаются безоценочно, ими они руководствуются при совершении поступков и оценке случившегося. Таким образом корпоративная культура определяет направленность групповых усилий сотрудников, при этом эта направленность может как совпадать с замыслами руководителя так может и не совпадать, т.е. корпоративная культура имеет вектор. Для лидера компании важно, чтобы нормы и ценности корпоративной культуры были направлены на достижение определяемых им стратегических целей, а не подпитывали собой групповое сопротивление в их достижении. Исходя из этого задача руководителя – определить и внедрить в культуру компании ценности, которые способствуют целостности, выживанию и успешности компании. Такие корпоративные ценности являются стратегическим ресурсом организации. При этом внедряемые ценности не должны противоречить личностным ценностным установкам лидера компании, т.к. это противоречие будет снижать эффективность программы формирования корпоративной культуры.

Решать эту задачу надо последовательно и системно, управляя этим процессом. Для управления процессом важно выделить значимые факторы, влияющие на него, установить их взаимосвязь, начать измерять их и внести по итогам анализа результатов измерения корректировки в реализуемый план действий. В нашем случае, для управления процессом укоренения в корпоративной культуре провозглашаемых руководителем ценностей, перевода их с поверхностного-декларативного

2 Социология: Энциклопедия / Сост. А.А. Грицанов, В.Л. Абушенко, Г.М. Евелькин, Г.Н. Соколов. О.В. Терещенко. Мн.: Книжный Дом, 2003.

уровня корпоративной культуры на глубинный [5], нужно измерять такие значимые факторы, как:

1. степень осознания сотрудниками декларируемых ценностей, как части уникальной культуры компании;
2. степень интеграции ценностей компании в личностные ценностные установки сотрудников.

Для оценки эффективности внедрения корпоративных ценностей мы предлагаем использовать интегральный показатель силы корпоративной культуры, для которого разработали методику его расчёта.

Это показатель учитывает два параметра: долю сотрудников, осведомленных о корпоративных ценностях ($R_{осв}$), и долю сотрудников, интегрировавших эти ценности в личностные ценностные установки ($R_{лич}$). Исходя из определения силы корпоративной культуры оба эти параметра одинаково значимы. В идеальном случае каждая корпоративная ценность должна быть как известна сотруднику, так и интегрирована в его ценностные установки. Поэтому для расчёта этого показателя оптимально подходит среднее геометрическое, т.к. оно отражает взаимосвязь между этими двумя показателями. Таким образом, если один параметр стремится к нулю, то коэффициент будет также стремиться к нулю. Если оба параметра примерно равные, тогда коэффициент будет стремиться к среднеарифметическому значению. Следовательно, формула расчёта интегрального показателя коэффициента силы корпоративной культуры будет выглядеть следующим образом:

$$СК = \sqrt[2]{\frac{\sum_{i=0}^n R_{осв} * R_{лич}}{n}}$$

где,

СК – коэффициент силы корпоративной культуры (от 0 до 1).

n – количество оцениваемых корпоративных ценностей

$R_{осв}$ – доля персонала от общей численности персонала осведомлённая о данной корпоративной ценности;

$R_{лич}$ – доля персонала от общей численности персонала указывающая корпоративную ценность, как свою личную ценность, которой они руководствуются при совершении поступков.

Так как сильной культурой считается культура, в которой подавляющее большинство сотрудников осознаёт и принимает ценности, провозглашаемые руководителем, то, по нашему мнению, оба этих параметра должны быть выше 0,6, что соответствует 2/3 коллектива или подавляющему большинству. В этом случае можно сделать вывод об успешности программы внедрения декларируемых руководителем ценностей в корпоративную культуру. Также кроме успешности программы в целом, по данному показателю можно оценивать динамику укоренения в корпоративной культуре, провозглашаемых руководителем ценностей, оценивать эффективность реализуемых мероприятий и в случае необходимости вносить коррективы в реализуемый план действий.

Выводы

На основании проведённого теоретического анализа научной литературы можно сформулировать следующие выводы:

1. Корпоративная культура является сложным многокомпонентным социально-психологическим феноменом, который выступает стратегическим ресурсом организации в условиях нарастающей неопределённости внешней среды. Ключевым элементом корпоративной культуры являются ценности, которые определяют организационное поведение сотрудников и задают вектор групповых усилий. Процесс формирования корпоративной культуры находится в зоне персональной ответственности руководителя и требует системного, последовательного управления.
2. Предложен количественный способ оценки силы корпоративной культуры, учитывающий два параметра: долю сотрудников, знающих и воспринимающих, декларируемые руководителем ценности, как корпоративные ценности, и долю сотрудников, в чьи личностные ценностные установки интегрированы декларируемые руководителем ценности. Данная методика может быть использована для диагностики корпоративной культуры в различных типах организаций.

Перспективы дальнейших исследований видятся в апробации методики в различных отраслевых и организационных контекстах, разработке дополнительных методов валидации и стандартизации предложенного инструментария.

ЛИТЕРАТУРА

1. Беспалова, И.В. Ключевая роль аксиологического аспекта в формировании профессиональной культуры / И.В. Беспалова // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 1-1. – С. 1878.
2. Брызгалина, Е.В. Воспитание как образовательный результат: ценностноориентированный подход к оцениванию в системе общего образования / Е.В. Брызгалина, С.В. Станченко // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Философия. – 2021. – Т. 25, № 4. – С. 574-588. – DOI

- 10.22363/2313-2302-2021-25-4-574-588.
3. Зинькина, Ю.В. Универсальные эффекты влияния формального образования на ценностные установки в кроссрегиональной перспективе / Ю.В. Зинькина, С.Г. Шульгин, К.Е. Новиков, А.В. Коротаев, // Социологические исследования. – 2021. – № 9. – С. 64-70. – DOI 10.31857/S013216250014147-4.
 4. Коновалова, В.Г. Когда корпоративная культура может стать проблемой: проявления и причины «токсичности» / В.Г. Коновалова // Вестник университета. – 2019. – № 6. – С. 11-18. – DOI 10.26425/1816-4277-2019-6-11-18. – EDN OPUCRI.
 5. Куприянов, Р.В. Формирование организационной культуры в органах государственной власти в современных социо-экономических условиях / Р.В. Куприянов, И.В. Шавкин // Человеческий капитал. – 2024. – № 2(182). – С. 168-175. – DOI 10.25629/НС.2024.02.16.
 6. Палевская, С.А. Классификации типов корпоративной культуры организации (исторические аспекты) / С.А. Палевская, М.В. Боброва // Бюллетень Национального научно-исследовательского института общественного здоровья имени Н.А. Семашко. – 2019. – № 3-4. – С. 65-76. – DOI 10.25742/NRIPH.2019.03.008.
 7. Рябов, В.Б. Сила культуры управленческого взаимодействия как детерминанта профессионального благополучия / В.Б. Рябов // Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда. – 2019. – Т. 4, № 3. – С. 128-149. – EDN PTUFNO.
 8. Слинкова, О.К. Управление организационной культурой / О.К. Слинкова, Е.Г. Грудистова // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2009. – № 21(154). – С. 64-74.
 9. Тощенко, Ж.Т. Общие и специфические критерии precarious занятости // Социологические исследования - 2020. – №9. – С.90-102.
 10. Шавкин, И.В. Технология формирования корпоративной культуры (опыт ООО «Центр кадровых решений «Персонал Профи») / И.В. Шавкин, Р.В. Куприянов // Шакуровские чтения: II Всероссийская научно-практическая конференция молодых ученых, аспирантов и студентов, Казань, 17 мая 2024 года. – Казань: КНИТУ, 2024. – С. 39-42.
 11. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб: Питер, 2002. – 336 с.
 12. Schwartz, T.P. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life / Schwartz, T.P., Deal, T.E., & Kennedy, A.A. // Contemporary Sociology. – 1983. – 12(5), P.566. – DOI 10.2307/2068737.

© Шавкин Игорь Валерьевич (rprofy@mail.ru), Куприянов Роман Владимирович (kroman1@mail.ru).

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»