**Национальный исследовательский университет**

**«Высшая школа экономики»**

**Научный семинар научно- учебной группы сравнительных исследований практик управления человеческими ресурсами (УЧР)**

**ДОКЛАД**

**на тему:**

Исследовательские подходы к изучению взаимосвязи корпоративных ценностей и практик управления человеческими ресурсами

**Выполнила:** Сиротовская Арина Ефимовна,

Аспирант, специальность 08.00.05

**Научный руководитель:** Решетникова Кира Викторовна,

Кандидат социологических наук, доцент

**Москва, 2014 г.**

**Актуальность темы.** Прежние популярные с середины 20 века американские подходы управление по инструкциям (МВI) и управление по целям (МВО) уже не в состоянии удовлетворить требованиям быстро изменяющейся внешней среды и ограниченного времени. На смену этим моделям в середине 1990-х годов на западе приходит модель управления по ценностям (MBV) (Dolan, 2002), призванная отвечать выявленным в американских исследованиях мировым тенденциям: ориентации на клиента, на профессиональных и самостоятельных сотрудниках, на трансформационного лидера[[1]](#footnote-1) и более гибкие организационные структуры (Briscoe, 2012).При этом обоснованность применения подхода выявляется уже с конца прошлого века зарубежными исследователями в возрастающем ряде работ о наличии эмпирической связи между наличием корпоративных ценностей и результатами деятельности компании (Donker, 2008;Loe, 2000; Pava & Krausz, 1996; Van, 2005; Aqueveque, 2005). Так, результаты масштабного исследования в 30 странах посредством интервью с 395 руководителями из крупных корпораций, показали, что публичное декларирование ценностей компании положительно влияет на их репутацию. Также выявлена зависимость между финансовыми результатами компании и наличием системы управления по ценностям: в компаниях с лучшими финансовыми показателями действует система управления по ценностям (Donker, 2008).

       Можно полагать, что одной из первых исследовательских организаций, запустивших проект по исследованию практик внедрения корпоративных ценностей, стал НИУ ВШЭ (факультет менеджмента, кафедра управления человеческими ресурсами) в 2011 году. Так, собранные и обобщённые данные публичной информации 200 компаний, входящих в список крупнейших компаний по рыночной стоимости на 1 сентября 2011 года в рейтинге «Эксперт 400» Рейтингового Агентства «Эксперт РА», позволили выяснить, что *около 80% организаций имеют декларируемые корпоративные ценности*(Кабалина, Кокорина, 2012).

Однако в связи с размытым предметным полем отсутствует единый исследовательский подход к изучению взаимосвязи корпоративных ценностей и практик управления человеческих ресурсов. В этой связи систематизация исследовательских подходов представляется особенно актуальной.

**Степень разработанности темы в российской и мировой науке.** Несмотря на то, что различные аспекты концепции управления по ценностям привлекают к себе внимание уже несколько десятилетий, крайне мало разработок для организационной среды (Stackman, 2000), поэтому при рассмотрении исследовательских подходов к изучению корпоративных ценностей и практик управления человеческими ресурсами следует обратить внимание на междисциплинарные исследования.

Особенности изучения корпоративных ценностей как важного элемента организационной структуры с точки зрении менеджмента рассматриваются в работах С. Шварца, Е. Шейла, Н. Лемэтра, Г. Саймона, П. Друкера, М. Крозье, Д. Смита, А. Файоля, Г.В. Атаманчука, М.В. Удальцовой, О.С. Виханского, А.И. Пригожина, В. Спивака. Общая логика этих работ основывается на понимании корпоративной ценности как нормы, сформированной в организации, которая задаёт образцы и стандарты поведения и оказывает влияние на выбор поведенческих альтернатив. Одна из первых работ по управлению по ценностям как подходу, пришедшему на замену управлению по целям,  принадлежит Т. Питерсу, Р. Уотерману (Peters & Watreman, 1982).

Начиная с 1990-х годов, активно появляются публикации о декларируемых корпоративных ценностях. Накоплен ряд практических зарубежных работ по особенностям трансляции корпоративных ценностей (Sussman, 1989; Klamn, 1991; Begley, 2000; Groff, 2001); по отражению корпоративных ценностей в поведении лидеров и сотрудников (Somers, 2001; Klenke, 2005; Baker, 2005). Кроме того, проведены исследования по влиянию корпоративных ценностей на удовлетворённость и приверженность (Hunt, 1989, Weaver, 2012), а также о наличии связи с личными ценностями и их совпадением  с организационными ценностями (Berrin, 2004; Suar, 2010; Siegal, 2002; Pozner, 1985). Закономерно распространение исследований о влиянии корпоративных ценностей на финансовые результаты компании (Donker, 2008; Keller, 2006; Loe, 2000; Pava & Krausz, 1996; Van, 2005).

Следует также отметить, что работы, исследующие практики трансляции корпоративных ценностей через управление человеческими ресурсами представлены в виде рассмотрения отдельных кейс - стадии в компаниях, проведения полуформализованных интервью, соответственно сконцентрированных на качественных методах исследования (Begley & Boyd, 2000; Lee, 2005).

**Управленческий подход к определению феномена «корпоративные ценности»** Концепция ценностей в организационном контексте является предметом междисциплинарного изучения в рамках социально–психологических и социально–экономических наук уже несколько десятилетий. Между тем, исследователями отмечается недостаточная разработанность концепции для организационной среды (Stackman, 2000; Udovic & Mulej, 2006), несмотря на возросший интерес к ценностям как области управленческого интереса и деятельности, который в свою очередь стимулировал появление специализированного журнала: *The International Journal of Value-BasedManagement.*

Недостаточную организационную направленность подтверждает большой объём исследований, в которых используются определения ценностей, разработанные для уровня индивидуальных ценностей (Jaakson, 2010).

В свою очередь *в рамках управленческого подхода особое внимание в организационной среде* с середины 20 века заслуживают корпоративные ценности, отличающие одну организацию от другой (Alchian &Domsetz, 1972).

         В середине 20 века корпоративные ценности понимались как часть организационной культуры, а именно, как поведенческие регуляторы взаимодействия людей (Goffman, 1959). Определение видоизменялось к 1970-м годам: корпоративные ценности понимались как стандарты, разделяемые всеми членами организации, и способствовали результативности бизнеса (Barney, 1986;Bonoma, 1984; Deal & Kennedy, 1982; Leontiades, 1983). Активное изучение корпоративных ценностей в это время обусловлено *формированием нового подхода к управлению организацией – управлению по ценностям (MBV)*, пришедшего на замену подходу управления по инструкциям (MBI) и управления по целям (MBO).

Выделим несколько подходов к определению корпоративных ценностей в рамках управления по ценностям: корпоративные ценности как критерии, по которым сотрудники, принимают решения о своих приоритетах (Chisterin, 2001); как относительно стабильные, долговременные разделяемые всеми сотрудниками ценности для создания моделей поведения (Chatman, 1991); как концепции или верования, относящиеся к желаемым конечным состояниям или поведению, отсортированные по относительной важности, выходящие за рамки конкретных ситуаций и руководящие выбором и оценкой поведения (Schwartz, 1992). Наконец, как техники и стандарты, которые характеризуют процесс достижения целей в условиях принятия решений, то есть, как мы что-то делаем (Thomsen, 2004; Van derWal & Huberts, 2007; Reino, 2010).

Так, обобщая выделенные подходы, в данной работе мы будем понимать под **корпоративными ценностями** правила поведения в организации при достижении целей и принятии решений.

# Сущность подхода управление по ценностям. В первую очередь стоит обратить внимание на различия в названии концепции MBV. Так, управление по ценностям может рассматриваться как управление по ценностям, основанное на организационной культуре (VBC), в случае, если организации используют децентрализированные структуры, в большей степени, опирающиеся на разделяемое понимание своей основополагающей цели и ценностей, нежели чем на контроль головного офиса (Vogeslang, 1998). Кроме того, выделяют также управление по ценностям, основанное на лидерстве (Pasternack, & Viscio, 1998). С. Долан и С. Гарсия развивают и обобщают эти два направления, поэтому управление по ценностям согласно концепции этих авторов включает в себя как переход от жёсткой системы контроля, так и переход к гибким структурам (Dolan,Garcia, 2002).

Авторы понимают под управлением по ценностям новый способ управления компанией, на основе стратегического лидерства, которое предполагает упрощение структур в виду постоянно возрастающей необходимости подстраиваться под изменения на всех уровнях компании, а также обеспечение приверженности каждого отдельного сотрудника для выполнения каждодневной работы на высоком уровне, и, наконец,  диалог о ценностях. Так, стоит заметить, что С. Долан и С. Гарсия в своём определении продолжили идею М.Бриттинга и А.Толлестарда о том, что MBV - это долговременный процесс, в ходе которого руководители и подчинённые создают базу общих ценностей, а затем опираются на неё при решении стратегических вопросов и рутинных ежедневных дел (Britting, 2000).

Охарактеризуем условия, в которых появляется тренд управления по ценностям, согласно подходу С. Долана и С. Гарсии: клиентоориентированность и высокое качество, профессионализм, трансформация «боссов» в координаторов, необходимость более гибких организационных структур. Подобные условия обусловлены высокой степенью конкурентоспособности и необходимостью создавать конкурентное преимущество посредством качества, высокого профессионализма, инновационных идей и гибкости в условиях изменчивой окружающей среды.

Обобщая подходы авторов, можно сделать вывод, что **управление по ценностям** представляет собой модель стратегического управления компанией для создания конкурентных преимуществ посредством создания гибких организационных структур, поддержания профессионализма сотрудника на высоком уровне, трансформации «боссов» в лидеров и координаторов, посредством формирования и транслирования общей базы ценностей.

Далее логично рассмотреть исследовательские подходы к формированию и транслированию корпоративных ценностей.

**Подходы к формированию и транслированию корпоративных ценностей через практики управления человеческими ресурсами**. Так, А. Грофф определил четыре основных этапа формирования корпоративных ценностей в зависимости от стадии развития организации. Первая стадия подразумевает вход компании на рынок и примеряет ценности внешней среды к корпоративной культуре компании. На второй стадии происходит укрепление позиций компании на рынке и стабилизация ценностей, в соответствии с полученной обратной связью от рынка компанией. Для предпоследней стадии характерны рутинные операции использование максимального потенциала компании. Между тем, на этом этапе важно не войти в стагнацию и искать новые ценности с целью их внедрения на этой стадии. Последняя стадия знаменует поиск путей «оживления» цикла и выхода на новый уровень развития, поэтому снова требуются новые корпоративные ценности и транслирование их персоналу для усвоения корпоративных ценностей и проявления в поведении (Groff, 2001).

Стадии А. Гроффа дополняет П. Бормотов в своей логике выделения  жизненного цикла и соответствующих им процессов формирования ценностей в организации. Так, автор комментирует, что на этапе создания уделяется внимание философии основателей компании, на этапе роста закрепляются разделяемые всеми ценности при помощи героев и символов, на этапе замедленного роста происходит формализация процессов, на этапе зрелости особую роль играет разделение всеми корпоративных ценностей, на этапе нового роста - приверженность персонала ценностям клиентоориентированности, профессионализма и лояльности.

Представим это для наглядности табличной форме (таблица 2).

Таблица 1. Процессы формирования ценностей в зависимости от этапов жизненного цикла организации (Батманов, 2011).

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1.этап создания | 2. этап роста | 3.этап замедления роста | 4.этап зрелости | 5.этап нового роста |
| Главная роль – основатели компании, высшее звено управления | Закрепление внедрённых ценностей с помощью героев и символов | Формализация | Главное – разделение всеми ценностей компании | Трансформация ценностей в ценности клиентоориентированности, профессионилзма и лояльности компании как основа для нового развития компании |

Итак, как можно заметить, переход от одного этапа к другому модифицирует главные роли формирования ценностей от руководителей до сотрудников компании. Подобная модель будет использована для анализа корпоративных ценностей в компании N и объяснения перехода от одних ценностей к другим.

После формирования корпоративных ценностей логично следует их трансляция – доведение до сотрудников. М. Шварц обобщает механизмы трансляции в три основных их элемента: политики, процессы, практики (Scwarts, 2005). Политики могут включать в себя как документы, регламентирующие основные вопросы по корпоративным ценностям (этические кодекса, отчёты об устойчивом развитии и другие документы), так и пути распространения ценностей.

Х. Донкер, Д. Пофф и С. Захир в работе «Корпоративные ценности, этический кодекс и результаты компании в контексте Канадского исследования» 2008 года выделяют следующие элементы этического кодекса или иного свода этических правил: цели документа, обязанности компании  и сотрудников, принципы и нормы этического поведения (Donker, 2008).

Среди путей транслирования С. Долан выделяет: ритуалы – коллективные события, праздники; символы – логотипы, униформа; корпоративный язык - часто употребляемые в организации слова и обороты, слоганы; легенды и мифы – известные события и знаменитые личности, такие как основатели компаний или сотрудники, которые в высшей степени демонстрируют ценности в своём поведении; материальные и нематерильные награды, коммуникационные каналы: письменно, устно, формально, неформально (Dolan, 2001). Следует заметить, что подобная классификация рассмотрена и в подходе рассмотрения корпоративных ценностей через корпоративную культуру (Хофстед).

Л. Тревиньо в статье «Управление бизнес-этикой» обобщает в качестве практик путей транслирования элементы управления человечески ресурсами – отбор, адаптацию, обучение и систему вознаграждения (Trevinio, 2001). Кроме того, в качестве мероприятий предлагает выбирать публичные выступления управленческого состава, поскольку руководители являются примером, образцом поведения для сотрудников.

В этой связи важно подчеркнуть переход к трансформационному лидерству, обозначенный важной составляющей подхода к управлению по ценностям (Avolio, 1999), и предполагающий новый тип лидерства, при котором лидеры направляют себя и своих подчинённых на более высокий уровень видения и миссии с помощью доверия, повышения производительности. B. Avolio уточняет, что от такого лидера требуется понять, что необходимо для максимальной производительности сотрудника, какую поддержку следует оказать, используя весь свой потенциал (Avolio, 1999).

Итак, введём закономерное понятие системы управления по ценностям как комплекс взаимосвязанных элементов по формированию и транслированию корпоративных ценностей, то есть это политика Компании в отношении корпоративных ценностей, включающая все необходимые действия и участников на разных этапах для сотрудников любого уровня: программы, политики, процессы, практики.

**Выводы.** Таким образом, можно выделить как минимум два подхода к изучению корпоративных ценностей и практик их трансляции через управление человеческими ресурсами. Так, в первую очередь, это подход в рамках организационного поведения через рассмотрение корпоративных ценностей как часть корпоративной культуры. Второй подход – управление по ценностям, включающий в себя как элементы трансляции через практики управления человеческими ресурсами – политики, процессы, практики, так и элементы трансформационного лидерства, относящегося к организационному поведению, предусматривающему развитие сотрудников, повышение их производительности, используя схемы для понимания того, что необходимо для повышения производительности сотрудников.

**Список используемой литературы**

1. Dolan, S.L., Garcia, S., Auerbach, A. Understanding and Managing chaos in organizations. // International Journal of Management. 2003. Vol. 20. No. 1, pp. 23.
2. Donker H., Deborah P., Zahir S. Corporate Values, Codes of Ethics, and Firm Performance: A Look at the Canadian Context. // Journal of Business Ethics. 2008. Vol.82. No. 3. pp. 527-537.
3. Grof A. Corporate Communications: An International Journal. // MCB University Press. 2001. Vol.6. pp. 193-198.
4. Klemm M., Sanderson S., Luffman G. Mission Statements: Selling Corporate Values to Employees. // Long Range Planning. 1991. Vol. 24. № 3. pp. 73-78.
5. Padaki, V. Coming to grips with organizational values. // Development in practice. № 10, pp. 424-425.
6. Pava, M. Krausz, J. The association between corporate social responsibility and financial performance: The paradox of Social Cost. // Journal of Business Ethics. 1996. Vol. 15. pp. 321-357.
7. Peters, T. Waterman R. In Search of Excellence. New York: Harper and Row. 1982
8. Schwartz, S.H. Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. // Advances in Experimental Social Psychology. 1992. №25. pp.1-65.
9. Somers, M. Ethical Codes of Conduct and Organizational Context: A Study of the relationship between Codes of Conduct, Employee Behavior and Organizational Values. // Journal of Business Ethics. 2001. Vol. 30. pp. 185-195.
10. Thomsen, S. Corporate values and corporate governance. // Corporate governance. 2004. Vol. 4. pp. 29-46.
11. Van Lee R., Fabish L., McGaw. The value of Corporate Values. // Strategy and Business. 2005. Vol. 39. pp. 1-15.
12. Zhang, Y., Albrecht, C. The role of cultural values as a human resources contributor to a firm’s strategic development: a comparative case study, *International Journal of Human Resources Management//2012*.Vol.8

1. Стиль лидерства, отличающийся от администраторства, распространённого в середине 20 века, при котором лидер развивает своих подчинённых в новых лидеров (Avolio, 1999; Briscoe, 2012). [↑](#footnote-ref-1)