

РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ В ФОРМИРОВАНИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ЦЕННОСТЕЙ В ПЕРИОД КРИЗИСА

Д. Е. Стюрина

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,
Москва, Россия

Сегодня экономические условия таковы, что большинство компаний находятся в состоянии неопределенности. Несмотря на многие проблемы, компании должны быть гибкими, реагирующими на запросы потребителей, которых с каждым днем становится больше. Такие компании выигрывают в конкурентной борьбе. Руководители, которые могут эффективно внедрять инновационные стратегии, также имеют существенное преимущество. Стратегия – это не просто план действий по завоеванию доли рынка или разработке нового продукта. Уже недостаточно просто просчитать экономику проекта. Важны такие составляющие, как внедрение необходимой корпоративной культуры, социальная ответственность компании, создание сильной команды. Одним из основных преимуществ в данной ситуации является правильно внедренная система организационных ценностей. Современное поколение придает огромное значение социально-психологическому климату и корпоративным ценностям, на которых базируется бизнес. В будущем именно компании, построившие сильную социальную миссию, будут владеть одним из ведущих HR-брендов. В статье рассмотрена сущность и представлена классификация обязательных типов ценностей, исследуется процесс управления системой ценностей в организации, а также показано взаимодействие системы ценностей личности, организации и общества на современном этапе.

Ключевые слова: эмоциональное выгорание, кризис, управление, культура, личность.

LEADER ROLE IN SHAPING ORGANIZATION VALUES IN CRISIS

Daria E. Styurina

Plekhanov Russian University of Economics,
Moscow, Russia

Today's economic situation causes uncertainty in the majority of companies. In spite of numerous difficulties companies shall be flexible, responsive to customer requests that grow in number from day to day. As a result such companies win competition. Leaders, who can introduce innovation strategies, also possess considerable advantage. Strategy implies not only planning of steps aimed at taking a market share or developing a new product. It is not enough just to calculate the project economics. Such components as introduction of necessary corporate culture, social responsibility of the company, building a strong team are very important. A key advantage in this situation is correctly introduced system of organizational values. Today's generation plays serious attention to social and psychological climate and corporate values that underlie the business. In future companies that built a strong social mission will possess one of the leading HR brands. The article studies the essence and provides classification of obligatory types of values, investigates the process of managing the system of organization values and shows interaction of the value system of individual, organization and society.

Keywords: emotional burning-out, crisis, management, culture, personality.

В кризисный период развития организации, к которому можно отнести пандемию COVID-19, стало ясно, что ключевым критерием стали такие показатели, как забота о здоровье и безопасности сотрудников. В ответ на постоянно изме-

няющиеся условия организации предприятия принимают различные действия в рамках сформированной системы корпоративных ценностей.

Важно отметить, что такая система реализуется в контексте конкретной стратегии развития организации, определяет миссию всей организации, помогает в адаптации новых сотрудников, устанавливает внутренние и внешние нормы их поведения. Принятая система ценностей оказывает влияние не только на всю деятельность компании, но и на ее прибыльность.

Компании вынуждены менять свою стратегию и управление, подстраиваясь под изменяющуюся внешнюю среду: потребители готовы платить не только за товар или услугу, но и за ценности и культуру компании. В свою очередь сотрудники хотят не только получать высокую заработную плату и социальные льготы, но и гордиться своей компанией. Работа для многих работников является своеобразным стилем жизни.

Корпоративные ценности – это принятые и разделяемые всеми сотрудниками компании правила и нормы взаимоотношений как внутри компании, так и за ее пределами (с клиентами, партнерами, поставщиками и т. д.).

Что касается формирования корпоративных ценностей, то тут нет единого мнения. Часть авторов считает, что их закладывают основатели компании, которые передают их своим последователям, а те транслируют дальше. Встречается мнение, что задекларированные ценности руководителей не находят отклика у сотрудников, что влечет за собой обратный эффект. Одним из самых распространенных является мнение, где корпоративные ценности должны быть связаны с личными ценностями сотрудников компании. Именно это дает наиболее эффективное стратегическое развитие.

Связь личных и корпоративных ценностей обеспечит понимание принципов работы. Когда человек видит, что его работа востребована, он стремится показать свой

потенциал и все задачи выполняет качественно независимо от ее объема. При этом у сотрудников повышается уровень доверия к работодателю и вырабатывается чувство долга, которое способно сформироваться только при возможности соблюдения своих собственных принципов не только в повседневной жизни, но и в рабочей среде.

Ценности формируются исходя из видения и стратегии компании и служат катализатором концентрации сил для достижения устойчивого и постоянного роста компании в рамках ее миссии.

Вполне логично вытекает вывод, что корпоративные ценности – это фундамент любой организации. В отличие от целей и стратегии, которые постоянно корректируются для достижения необходимых результатов, ценности и миссию поменять нельзя, они формируются на долгое время. Их изменение обычно влечет за собой полную трансформацию компании или ее исчезновение.

Корпоративные ценности являются ядром, формирующим корпоративную культуру, которая в свою очередь задает вектор движения в компании для достижения стратегических целей.

К основным функциям корпоративных ценностей относятся:

- формирование духа компании, отличающего ее от прочих организаций;
- сплочение коллектива, формирование из него единого целого;
- определение правил поведения сотрудников внутри организации;
- грамотный подбор, удержание и мотивация сотрудников;
- регулирование взаимоотношений со всеми заинтересованными сторонами;
- помощь в управлении компанией;
- правильная организация бизнес-процессов;
- направление развития организации;
- формирование имиджа компании;
- минимизация возможных конфликтов;

– выстраивание коммуникации в коллективе.

Каждая из этих функций связана друг с другом. Умение эффективно ими управлять даст компании конкурентоспособность на долгое время.

На рис. 1 показано влияние ценностей на все аспекты жизни людей. Личностные ценности – первопричины выбора человека, его поступков и поведения. Именно они отражают человеческую культуру и то,

что важно и ценно для него. В свою очередь корпоративные ценности являются основой для инвестиций. Именно на них выстраивается вся корпоративная культура, обуславливающая направления деятельности, пути заработка, отношение к клиентам и стейкхолдерам. Общественные же ценности определяют судьбу человека и лежат в основе сохранения национальных ценностей.

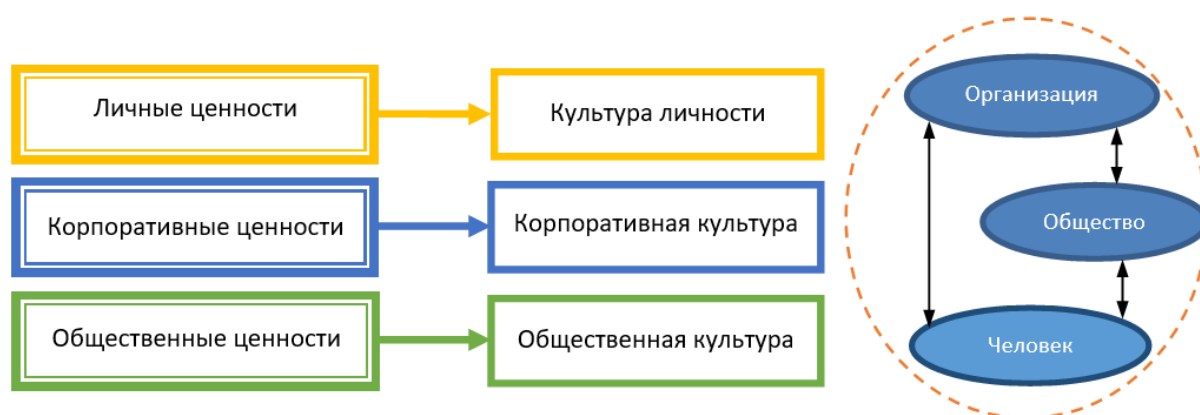


Рис. 1. Взаимодействие системы ценностей личности, организации и общества

Управление на основе ценностей подразумевает управление организационной культурой компании, ее постоянное обновление. Управление брендом – это как постоянное самоусовершенствование у человека. В компании с развитой системой корпоративных ценностей менеджеры имеют возможность максимально проявить себя в качестве лидеров команды, которые ведут своих подчиненных к успешному выполнению всех целей. Уровень выгорания среди сотрудников при такой модели гораздо ниже, так как для них выполнение цели организации является частью своей личной цели [6].

Риск эмоционального выгорания по результатам различных исследований значительно снижается при комфортной атмосфере в компании, т. е. при отсутствии высокого темпа и сложности работы, токсичной среды, ведущей к обесцениванию личности и формирующей стресс. Инве-

стиции, вложенные в охрану ментального здоровья сотрудников, возвращаются с четырехкратной отдачей.

Некоторые особенности руководителя способны спровоцировать или усугубить эмоциональное напряжение. К таким факторам в первую очередь относится стиль управления. Руководитель, не использующий цикл менеджмента от постановки цели до мотивации, поддержки и завершающего контроля, использующий при взаимодействии неформальное и необъективное оценивание личности сотрудника, допускающий ошибки делегирования задач, может послужить катализатором выгорания. Несоблюдение деловой этики и проявление неуважения к подчиненным также разрушает систему культурных ценностей организации.

К сожалению, во многих компаниях стресс-факторы заложены в нормах, правилах коммуникации и поведения, куль-

турных особенностях взаимодействия. Часто действия, приводящие к профессиональному стрессу (или выгоранию), считаются не просто нормальными, а обязательными. Таким образом, можно сказать, что существует прямая взаимосвязь между правильными культурными ценностями, принятыми в организации, и ментальным здоровьем сотрудников.

В последние несколько лет (2020–2021) данная проблема только усугубляется по всему миру. Пандемия оказала сильное психологическое воздействие на сотрудников и руководителей разных уровней из-за продолжительной нестабильности и неопределенности. Только организации с сильной и слаженной корпоративной культурой смогли быстро адаптироваться к новым условиям. Повсеместная цифровизация различных рабочих процессов привела к тому, что работники вынуждены быть всегда на связи, что, безусловно, влияет на необходимый баланс личной и профессиональной жизни и приводит к быстрому выгоранию.

Внедрение системы корпоративных ценностей требует тщательной, непрерывной и целенаправленной проработки. Результат этой работы – комплексное понимание сотрудниками всей деятельности внутри организации, а самое главное – появление управляемых механизмов идентичности сотрудника и компании, в которой он работает.

Наивысшим результатом в управлении ценностями является сформированная лояльность персонала. Лояльные сотрудники ставят организационные цели и интересы выше личных. Такой персонал наиболее ценен для любой компании, так как не нуждается в мероприятиях по удержанию и материальному стимулированию в большом объеме.

Управление системой ценностей – сложный и кропотливый процесс, который состоит из выявления, формирования и культивирования этих ценностей (рис. 2) [4].

Во-первых, они определяют предназначение и миссию компании, а также наполняют жизнь отдельно взятого человека смыслом. У каждой личности есть свои ценности – самое важное, значимое и дорогое. Именно в ценностях кроется ответ на вопрос, чего больше всего хочется от жизни и как этого достичь. Как только человек определит свои ценности, он становится архитектором своей жизни.



Рис. 2. Управление системой ценностей

Во-вторых, ценности создают и оберегают среду, в которой живут и работают люди. Ценности являются своего рода фильтром: они словно притягивают сотрудников со схожими ценностями и отсеивают тех, с кем данной компании не по пути. Важно создать такие условия, в рамках которых единомышленники с самыми различными талантами и интересами, но одинаковыми ценностями и принципами способны всецело раскрывать собственный потенциал и потенциал тех, кто рядом.

И наконец, ценности – маяки, которые указывают дорогу. Всегда хорошо, когда под рукой есть указывающий путь компас. Особенно важна их направляющая роль в тяжелые времена. Любая развивающаяся компания регулярно сталкивается с нестабильностью внешней среды или внутренними сложностями. Но бывают моменты, когда компании могло и не стать, если бы не устоявшиеся корпоративные ценности

и принципы. Важно понять свои ценности, преобразовать их в общие и сделать из них опору для компании.

Из года в год менеджеры разных компаний замечали вполне закономерное формирование типов ценностей любой организации.

К числу высших ценностей относят:

- *проактивность* – стремление опередить рынок, предложить товар самыми первыми, внедрить новую технологию быстрее и эффективнее всех остальных;

- *стремление к инновациям* – разработка инновационных проектов, генерация идей;

- *клиентоориентированность* – выбор определенной группы потребителей, потеря которой влечет серьезный анализ и выявление причин неудачи;

- *конкурентность* – организация знает, чем она лучше конкурентов, персонал работает над развитием преимуществ и поиском новых усилителей компании на рынке.

Базовые ценности включают:

- *оценку вклада в успех организации* – повышает управляемость внутри коллектива;

- *результативность* – доведение задачи до конца в срок;

- *коллективность* – взаимозаменяемость в коллективе, быстрая коммуникация, высокая коллективная ответственность;

- *темп* – любая задача выполняется в рамках дедлайнов, без напоминаний и дополнительного стимулирования к их выполнению.

Рассмотрим также классификацию обязательных типов ценностей в компании.

Основные ценности – ценности, которые контролируют все внутренние процессы компании; своеобразная корпоративная догма в открытом доступе, чтобы любой желающий мог прочесть принципы организации. Это нерушимые принципы не только для основателей, но и для всех сотрудников, которые распространяются на все сферы деятельности и которые нельзя нарушить.

Желательные ценности – категория ценностей, которая основывается на дальнейшем развитии. Они дополняют основные ценности, так как их разработка подразумевает анализ настоящего момента и прогнозирование перспектив для мониторинга общего состояния и работоспособности персонала.

Ценность «входной билет» – общепризнанные ценности, с которыми приходится столкнуться каждому новичку на начальном этапе работы в компании. Это именно те социальные и поведенческие особенности, которые ценятся у новых сотрудников: пунктуальность, ответственность, коммуникабельность и желание работать. Причем это не зависит от сферы деятельности. Это ценности, которые нужны везде, независимо от профессии.

Второстепенные ценности – самая важная категория ценностей после основных. Это те самые уникальные ценности компании, которые не просто выделяют ее среди конкурентов, но и привлекают новых сотрудников и стейкхолдеров. Данная категория ценностей должна разделяться сотрудниками и вдохновлять их на работу. В противном случае навязанный список может навредить работоспособности и эффективности труда персонала.

В основе любого списка ценностей лежит этическая группа ценностей, которая представляет собой целостную систему общепринятых социально одобряемых принципов, которые взаимосвязаны между собой и взаимозависимы. Каждая выделенная ценность является частью одного целого, усиливая друг друга. Этическая система в свою очередь формирует ядро человеческих взаимоотношений, которые образуют наиболее эффективную модель межличностных отношений.

Независимо от типа ценностей все они важны при управлении персоналом и компанией, составляя единую систему взаимодействия внутри коллектива и за его пределами.

Список литературы

1. Джонсон Д., Шоулз К., Уиттингтон Р. Корпоративная стратегия. Теория и практика : руководство для профессионалов. – М. : Альфа, 2017.
2. Захарова Т. И. Дистанционное взаимодействие в корпоративном управлении // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2020. – Т. 17. – № 4 (112). – С. 167–172.
3. Захарова Т. И., Вилкова Д. В. Формирование социальной грамотности на дистанционных занятиях с применением мультимедийных технологий // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2021. – Т. 18. – № 2 (116). – С. 58–63.
4. Иванова С. И. 50 советов по нематериальной мотивации. – М. : Альпина Паблишер, 2018.
5. Кулакова Е. Ю., Магомедова Г. М., Иванов А. А. От идеи стартапа к созданию компании-единорога // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2021. – Т. 18. – № 5 (119). – С. 201–206.
6. Лебедева Н. М., Татарко А. Н. Ценности культуры и развитие общества. – М. : Издательский дом ВШЭ, 2007.
7. Садыкова К. В. Бифуркация корпоративного управления: традиционная и инновационная логика // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2021. – Т. 18. – № 1 (115). – С. 154–158.
8. Столярова К. В. Система мотивов потенциальных спонсоров // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2012. – № 1. – С. 66–69.

References

1. Jonson D., Showles K., Wittington R. Korporativnaya strategiya. Teoriya i praktika, rukovodstvo dlya professionalov [Corporate Strategy. Theory and Practice: guide-book for professionals]. Moscow, Alfa, 2017. (In Russ.).
2. Zakharova T. I. Distantstionnoe vzaimodeystvie v korporativnom upravlenii [Distance Interaction in Corporate Management]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2020, Vol. 17, No. 4 (112), pp. 167–172. (In Russ.).
3. Zakharova T. I., Vilkova D. V. Formirovanie sotsialnoy gramotnosti na distantstionnykh zanyatiyakh s primeneniem multimediynykh tekhnologiy [Developing Social Literacy at Distance Lessons by Using Multi-Media Technologies]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2021, Vol. 18, No. 2 (116), pp. 58–63. (In Russ.).
4. Ivanova S. I. 50 sovetov po nematerialnoy motivatsii [50 Pieces of Advice on Intangible Motivation]. Moscow, Alpina Pablisher, 2018. (In Russ.).
5. Kulakova E. Yu., Magomedova G. M., Ivanov A. A. Ot idei startapa k sozdaniyu kompanii-edinoroga [From Start-up Idea to Unicorn Company]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2021, Vol. 18, No. 5 (119), pp. 201–206. (In Russ.).
6. Lebedeva N. M., Tatarko A. N. Tsennosti kultury i razvitie obshchestva [Cultural Values and Society Development]. Moscow, HSE Publishing House, 2007. (In Russ.).

7. Sadykova K. V. Bifurkatsiya korporativnogo upravleniya: traditsionnaya i innovatsionnaya logika [Bifurcation of Corporate Management: Traditional and Innovative Logics]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2021, Vol. 18, No. 1 (115), pp. 154–158. (In Russ.).

8. Stolyarova K. V. Sistema motivov potentsialnykh sponsorov [Motivation System of Potential Sponsors]. *Normirovanie i oplata truda v promyshlennosti* [Labour Rating and Remuneration in Industry], 2012, No. 1, pp. 66–69. (In Russ.).

Сведения об авторе

Дарья Евгеньевна Стюрина

старший преподаватель
базовой кафедры благотворительного
фонда поддержки образовательных программ
«КАПИТАНЫ» «Инновационный менеджмент
и социальное предпринимательство»
РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический
университет имени Г. В. Плеханова»,
117997, Москва, Стремянный пер., д. 36.
E-mail: Styurina.DE@rea.ru

Information about the author

Daria E. Styurina

Senior Lecturer of Basic Department
of Charity fund for support
of educational programs "Captains"
"Innovative Management and Social
Entrepreneurship" of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 117997,
Russian Federation.
E-mail: Styurina.DE@rea.ru