



16+

# Ценности - главный герой корпоративной культуры

Методика оценки  
успешности  
культуры компании

*Алима Фурманова*

**Алима Якубовна Фурманова**  
**Ценности – главный герой**  
**корпоративной культуры**  
Серия «Все о массовом  
подборе персонала», книга 4

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=64470352](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=64470352)*

*SelfPub; 2021*

*ISBN 978-5-532-97887-4*

### **Аннотация**

Ценности стали привычной категорией в наших повседневных разговорах дома и на работе. При этом, корпоративные философии и ценности нередко представляются в компаниях сакральными книгами, такими неизменяемыми нравственными фундаментами на все времена. А ведь они должны отражать живые этические ситуации. Нас заинтересовал потенциал ценностей для успеха компаний сегодня. На страницах книги предлагаются ответы из практики – как измерять в цифрах и фактах связь ценностей с задачами компании, для чего сверять ценности компании с культурной атмосферой региона, почему роль ценностей – корпоративных, личностных, будет возрастать в наступающем (или наступившем?) обществе постмодерна. Наша методика и практические кейсы помогут руководителю,

сотруднику HR сконструировать эффективную ценностную систему, способную учитывать задачи компании, ее внутренний потенциал и внешние условия работы.

# Содержание

От автора	5
Глава 1. Краткие заметки о ценностях современной российской культуры	9
1.1. Пять причин для интереса руководителей к ценностям культуры и культурным процессам в обществе	9
1.2. Одна причина для руководителей знать историю ценностей и девять историй о ценностях, раскрывающих одну причину	21
1.3. Три «понимающие» определения культуры, которые помогают перевести умозрительные представления о ценностях в цифры и факты	26
Конец ознакомительного фрагмента.	31

# Алима Фурманова

## Ценности – главный герой корпоративной культуры

### От автора

Уважаемый читатель.

Во времена пандемии 2020 года появилась новая возможность – знакомиться дистанционно с мнениями коллег о корпоративной жизни компаний через авторские вебинары, онлайн школы и научно-практические конференции. Тон дискуссиям задавали вроде бы, традиционные для управления персоналом темы по набору и сокращению работников, гипотезы о карьерных возможностях, обучению и развитию в новых условиях. Но сама новизна ситуации высокой неопределенности вызвала к жизни волну творческих подходов и смелость прогнозов постпандемийного устройства мира. Почти три месяца обсуждений человеческих судеб в бизнесе «после» отразили широту интеллекта людей, выбравших работу руководителей бизнеса и HR. Сами по себе знания, которые демонстрировали авторы он-лайн обучений и дискуссий являются, все-таки, этически нейтральными, их «одушевляют» личностные ценности людей. Разнообразие мне-

ний о жизни компаний после пандемии как раз и приоткрывает эту загадочную область – ценностный мир самих авторов и участников дискуссий, тех профессионалов, которые формируют причудливую мозаику современной российской корпоративной культуры, а значит, влияют и на культурный контекст нашей страны и будущее бизнеса.

Ценности могут помогать генерировать общие решения или разжигать споры, черпать уверенность в традиции, опираться на коллектив, или находить потенциал в своих самостоятельных решениях. Поэтому ОНИ выступают главными «героями» книги в трех своих ипостасях:

- современные ценности российской культуры;
- корпоративные ценности;
- личностные ценности.

Мы охватим как-бы три ценностных круга: внешний, соответствующий культуре нашей страны, средний – культуре компании, внутренний – сотрудникам и коллективам. На путях взаимодействия ценностей этих трех уровней лежат не только особенные конкурентные преимущества компании, но и естественная, природная личностная вовлеченность сотрудников в свою деятельность. Вовлеченность мы не ограничиваем прагматическими интересами бизнеса. Это, скорее, соотношение желаний и возможностей их реализации, которое помогает человеку быть счастливым, а значит, делает компанию причастной общему Благу.

Книга адресована коллегам, которые работают с людьми:

сотрудникам HR-подразделений, руководителям коллективов, директорам компаний и тем читателям, кто интересуется потенциалом корпоративной культуры или просто желает лучше понимать других людей.

Материал книги разделен на две части. В первой и второй главах мы берем на себя смелость обобщить наиболее распространенные этические и социальные основания, на которых руководители конструируют корпоративную реальность – выполнение плана, набор и развитие персонала, конкуренцию и т.д. Вторая часть книги представляет собой описание экспериментальной методики, которая позволяет выстраивать продуктивные рабочие и личные отношения в компании на основании анализа ценностей. Это становится возможным, когда ценности сотрудников, групповые ценности коллективов подразделений и корпоративные ценности рассматриваются как единая область, связанная с современной российской культурой.

И, хотя, решение рассказать о ценностях в таком порядке пришло в постпандемийное время, материалы накапливались восемь лет, и постепенно складывались в ценностный метод, который может быть использован для оценки персонала компании.

Мотивом для начала работы над проблематикой ценностей стал личный профессиональный опыт: накопились фундаментальные вопросы руководства продажами и HR, на которые хотелось бы найти укорененные в нашем обществе,

в нашей культуре ответы. Для этого автору потребовалось получить философское образование, как объясняющее мир наиболее полно, и организовать практическую работу с широким кругом руководителей, чтобы узнать их мнения о ценностях и секреты управления коллективом. Поэтому метод, который мы разработали и применяем, с полным правом можно назвать научно-практическим, отражающим особенности современной культуры. Надеюсь, что прочтение книги принесет вам практическую пользу и приятный досуг.

# **Глава 1. Краткие заметки о ценностях современной российской культуры**

## **1.1. Пять причин для интереса руководителей к ценностям культуры и культурным процессам в обществе**

Это важно:

**прежде всего, потому, что экономическое развитие страны связано с господствующими в обществе ценностями.**

Здесь уместно упомянуть два основных противоположных полюса, к которым могут тяготеть ценности – сохранение традиций (рис.1), стремление к новому (рис.2).



Рис. 1. Надежная Традиция



Рис.2 Заманчивая Новизна

В чем главная разница этих подходов к организации жизни человека, компании и общества? В том, что первый направлен на воспроизводство таких сценариев организации жизни человека и общества, которые приводили к положительным результатам в прошлом, проверены временем. Второй, напротив, способствует ассимиляции чужого культурного опыта и внедрению сценариев, не имеющих опытного подтверждения на родной почве. Эти два полюса ценностного ландшафта являются, скорее, теоретическими. В практической деятельности мы обычно сталкиваемся со смешанной, как узор в калейдоскопе, ценностной картиной. (рис 3).



Рис.3. Многообразие ценностей в реальной жизни  
Требуется усердие, чтобы разобраться в этом.

**Ценности могут различаться на разных территориях страны.**

На ценности могут оказывать влияние территориальные, национальные, возрастные и другие особенности, поэтому

нам важно иметь представление о ценностной картине регионов работы компании. То, что это знание помогает лучше, точнее оценивать человеческий капитал, давно не вызывает дискуссий. Нам интересно сформировать на этом основании свою позицию в отношении приоритетных корпоративных ценностей, и уже на их основании выстроить оригинальную и запоминающуюся, СВОЮ корпоративную культуру. Желательно, чтобы это была не забронзовевшая в веках КНИГА, а живой инструмент ОБЩЕНИЯ (рис.4)



Рис.4 «Свои» ценности в региональном ландшафте.  
**Ценности культуры и ценности корпоративной**

## **культуры находятся во взаимодействии.**

Ответ на вопрос, должны ли ценности корпоративной культуры становиться эхом ценностей культуры и общества не так уж прост. Здесь имеют значение несколько факторов – форма собственности, взгляды лидеров, этап развития компании, формальный или неформальный подход к вопросам корпоративной этики. На практике, особенно у крупных компаний, ценности дублируют широкие этические конструкты гуманистической, общечеловеческой направленности, и в то же время, обещают следовать многовековым российским культурным традициям, не объясняя, как это совмещается. Такая ценностная позиция компании мало чем поможет соискателю определиться с выбором работодателя, а сотруднику не даст аргументов в беседе о достоинствах компании, не прибавит ясности в планировании рабочих отношений с компанией на перспективу. Ценности компании, по нашему мнению, должны носить локальный характер в сравнении с ценностями культуры и общества (рис.5), акцентировать внимание клиентов, сотрудников, соискателей и социальных институтов региона на своем главном ценностном направлении, которое вначале нужно еще определить для себя. Важно, чтобы ценности ясно и четко показывали вектор развития компании, а не дублировали формально статьи Конституции РФ о свободе человека.



Рис.5 Ценности компании отражают ценности культуры частично.

**Ценности культуры, компании и сотрудника находятся во взаимодействии.**

Ценности формируются в семье, школе в детском и подростковом возрасте и отражают культурную среду ближайшего окружения человека. Они не подвержены кардинальным изменениям во взрослом возрасте, если только не происходит радикальная ломка его взглядов. Жизненные потребности (изменение семейного положения, покупка квартиры и т.д.), конечно, могут оказать влияние на повышение значимости тех ценностей, которые ранее были не актуализированы в действиях человека, но это, скорее, временное явление. Поэтому ценности выступают надежным конструктом личности. Воспитательная атмосфера в разных семьях, конечно, не одинакова. Акцент может делаться на стремлении к достижениям, патриотизму, любви к семье, творческому развитию, религиозным традициям и т.д. Однако, при всем разнообразии методов в основе воспитательных усилий можно выделить два этических вектора: первый – это направленность на личные самостоятельные решения (индивидуализм), второй – опора на традицию и опыт поколений (коллективизм), Примерно таким же образом группируются и ценности культуры.

Приходя на работу, сотрудник не ожидает, что его будут бесконечно социализировать, он просто погружается в корпоративную культуру и принимает то, что ему близко, или хотя бы не вызывает отторжения. Успех мероприятий

по адаптации, обучению во многом зависит от того, в какой степени личные ценности совпадут с ценностной направленностью, которую декларирует и практикует компания. Это не означает, что воспитательная и мотивационная работа с персоналом не может иметь долговременного эффекта. Его повысит четкая и понятная ценностная позиция самой компании. В этом случае сотрудник, руководитель и компания в целом смогут актуализировать область ценностной симфонии. (Рис.6)



Рис.6 Определение области ценностной симфонии.  
**Ценностная позиция компании важна для вовле-**

## **ценности в работу.**

Компания, которая транслирует свою оригинальную ценностную позицию, вернее соберет под свои флаги тех, для кого ее ценностные приоритеты значимы лично. Совпадение ценностей дает шанс на такое важное конкурентное преимущество, как природная, естественная вовлеченность сотрудников в выполнение задач компании. Сотрудники с другими ценностными приоритетами получают возможность работать в тех подразделениях, где локально востребована их особенная позиция.

Если разрабатывать этот вопрос более глубоко, можно отыскать и двадцать пять причин важности внимания руководителей к ценностям корпоративной культуры, но для нас важна не многословность: мы, в конечном итоге, призываем формировать у сотрудников HR и линейных руководителей навыки понимания этических воззрений другого человека – сотрудника, для пользы общего дела.

## **1.2. Одна причина для руководителей знать историю ценностей и девять историй о ценностях, раскрывающих одну причину**

Аксиология изучает природу ценностей, структуру ценностного мира, связи ценностей между собой. Европейская мысль трактовала ценности в разные культурные эпохи не одинаково: они могли быть общей характеристикой окружающего мира, божественным даром человечеству, рефлексией человека на окружающий его миропорядок, творческим порождением самого человека, группы людей или культуры в целом, долгом перед обществом и государством. Если ценности принимались как трансцендентные и предписывались людям свыше – богом, то они вечны и не подвержены изменениям на разных этапах развития человеческого общества. Если же источником ценностей являлся сам человек и общество, то ценностная система изменяема и зависят от культурно-исторического контекста эпохи. В этом и состоит причина для интереса руководителей к ценностям:

эпохи ушли, присущие им ценности не исчезли, а получили свое развитие, преобразование, причудливое переплетение в более поздние времена. Мы обнаруживаем ценности разных эпох в нашей современной культуре, в том числе и

в корпоративной.

### **История 1.**

В античные времена все многообразие бытия – природа, представления о божественном мире, мир людей рассматривалось единым блоком – как прекрасное, благое и истинное существование. Окружающий мир сам имел ценностные характеристики – он дарил Благо. Поэтому в преимуществе были общезначимые ценности: следование истине, разумности, срединному пути, золотому правилу этики.

### **История 2.**

В средние века нормативными становятся религиозные ценности. Они трансцендентны, даны человеку Богом. Человек отвечает перед Богом, поэтому ценности становятся личностными – совесть, вера, любовь, долг перед Богом, императором как помазанником от Бога.

### **История 3.**

С Возрождением в аксиологию приходит прагматизм. Появляется понимание того, что ценность явления, вещи зависит и от мнения, которое имеет о них человек. Однако, божественная природа ценностей в эту эпоху еще не подвергается сомнениям.

### **История 4.**

В Новое Время ценится прогресс и наука, поэтому разум и интеллектуальные возможности человека выходят на первый план. Мыслители этой эпохи высказываются в целом, что опыт человека формирует его ценностную картину. Од-

нако, ценности не являются порождением сознания отдельного человека, они выражают общие идеи разумных людей.

### **История 5.**

В эпоху Просвещения свобода становится главной ценностью. Обладая ею, человек может судить о том, что нравственно, а что – безнравственно. Ценности представляются уже как результат саморазвития человека. Людей в обществе объединяют социальные добродетели, потому что человек, в представлении мыслителей этого времени, обладает природной благожелательностью.

### **История 6.**

На рубеже XVIII-XIX веков появляется понятия категорического императива и долга. Каждый человек, должен развивать в себе такие качества, которые станут общей основой морального общества. Добродетельный поступок еще не говорит о том, что сам человек добродетелен. Такое поведение должно стать чертой характера. Из этого следует, что моральной должна быть сама культура. Она несет «правильную» для воспитания этическую атмосферу. Пожалуй, с этого времени ценности становятся частью культуры.

### **История 7.**

Рубеж XIX-XX веков рождает еще одно представление о ценностях – их переоценку с той позиции, что любая мораль накладывает ограничения на человека. При таком взгляде воля к власти становится главной ценностью.

### **История 8.**

В первой половине XX века европейский мир меняется значительно. Первая мировая война уносит миллионы жизней, что не может не отразиться на представлениях о ценностях. С одной стороны, человек постоянно ищет самого себя и оценивает свое бытие, рефлексивирует. Главной ценностью в этом случае становится критическая установка к самому себе, в этом и ценность самой жизни. С другой стороны, неизменные нравственные постулаты остались таковыми, и иерархию ценностей, по – прежнему, возглавляет Бог. Он – высшая и неизменная ценность. Затем следуют способности человека, прежде всего – познавательная, этическая и эстетическая. Жизненные (витальные) ценности занимают нижнюю позицию в этой иерархии.

### **История 9.**

Со второй половины XX века происхождение ценностей более склонны приписывать самому человеку. Они имеют биологическую, и психологическую природу. Также ценности рассматриваются как культурный «ген», который отвечает за воспроизводство социальной жизни общества. Однако, представления о надмирном происхождении ценностей и их неизменности никуда не исчезают, мы видим это в жизни, в документах и в книгах.

Едва ли можно утверждать, что соискатель или сотрудник сможет описать свои ценностные представления подробно, проанализировать весь их спектр. А сотруднику HR нужно разобраться, что важно для человека, склонен ли он более

опираться на традицию или открыт новизне, относится к миру с доверием или считает приоритетной безопасностью. И это вполне можно, если иметь соответствующую методику. Главное – не забывать, что сотрудник не меняет произвольно свои ценности у турникета на входе в рабочее помещение или личный кабинет. Это означает, что желанная вовлеченность может быть:

- природным процессом, основанным на близости ценностей сотрудника и компании;
- формальной – отражаться только в цифрах отчетов;
- эмоциональной – давать «всплески» на отдельных мероприятиях.

Руководитель, сталкиваясь с огромным разнообразием представлений сотрудников о нравственности и устройстве мира, должен при этом организовать свой коллектив для максимально эффективной синергичной совместной работы. Уделяя внимание ценностям сотрудников, можно получить надежные инструменты для прогнозирования и конфликтных ситуаций в коллективе, и «героических» прорывов выполнения плана.

# **1.3. Три «понимающие» определения культуры, которые помогают перевести умозрительные представления о ценностях в цифры и факты**

В обыденной жизни мы не отделяем ценности от поступков, и привычные сценарии поведения выстраиваются на основании собственных ценностных установок, не требуя от нас постоянной интеллектуальной рефлексии. Несколько иначе обстоит дело, когда человек выполняет работу руководителя. Положение обязывает уметь оценивать свою «армию» работников – авангард, фланги и тылы. Универсальными критериями для этого с успехом могут служить ценности культуры, потому что:

- ОНИ питают институт воспитания и образования, влияя, таким образом, на семью, а значит и личность взрослого человека -отрудника;
- ОНИ формируют мнение о компании и людях, ее возглавляющих, во «внешнем мире» и среди сотрудников;
- ОНИ пронизывают все сферы жизни и социальные роли человека.

На страницах книги мы не дерзаем исследовать культу-

ру как таковую и множество материальных и нематериальных ее аспектов, хотя в корпоративной культуре практически все это находит отражение. Достаточно понимать ценностные культурные процессы, чтобы актуализировать их в компании:

- для пользы управления людьми и материальными ресурсами;
- для поддержания современного имиджа компании;
- для создания руководителями личного бренда.

Рассмотрим «понимающие» определения культуры и доступные на их основании критерии ее оценки.

### **Определение 1.**

Культура есть совокупность знаний и умений людей, при помощи которых они успешно организуют свою жизнь в обществе. Человек привносит свои ценности в культуру поколения, которая со временем становится частью исторической традиционной культуры страны. Таким образом, наиболее широко разделяемые обществом ценности индивидов становятся культурной традицией страны. Влияние ценностей человека и общества взаимно, это длительный инерционный процесс. Однако, он заслуживает внимания бизнеса, потому что корпоративная культура органично связана с культурой региона и страны, если, конечно, этот интеллектуальный продукт – культура компании, сложился успешно.

Если культура – это путь изменения ценностей, то его воз-

можно «замерять», как минимум, по двум осям<sup>1</sup>(рис.7):

## **Ось 1. Ценностная установка культуры на выживание или самовыражение.**

Поколения, жившие после Второй мировой войны, были ограничены в первейших материальных потребностях, знали о страданиях людей в плену, переживали смерти близких. Поэтому ценности коллективного выживания были важнее в жизни человека и общества. Когда несколько поколений людей выросло в безопасном окружении, тогда индивидуальность человека выступила на первый план и ценности самореализации стали закрепляться на личном уровне и в обществе.

## **Ось 2. Ориентация культуры на традиционные исторические или «общечеловеческие» гуманистические ценности.**

Традиционные ценности страны представляют сплав гражданской и религиозной этики, который сформировали люди, веками жившие вместе на одной территории, Гуманистические ценности основаны на секулярном понимании мира и претендуют на универсальность и всеобщность во всем мире.

Между осями, «замеряющими» культуру, существует связь, и, собственно, любую из существующих ныне культур можно описать через направленность на один из полюсов этих двух осей:

---

<sup>1</sup> <https://www.worldvaluessurvey.org/wvs.jsp>. Дата обращения 10.11.2019.

– если в обществе выражены ценности выживания и традиционные, наблюдается приоритет групповых, а не индивидуальных ценностей. К примеру, стремление в рабочем коллективе сплотиться вокруг сильного, даже авторитарного лидера, а также ориентация на опыт поколений. Назовем эту ситуацию 1-м путем культуры;

– если в приоритете значимости стоят ценности самовыражения и «общечеловеческий» гуманизм, люди и общество в целом более ориентированы на индивидуальные достижения и ассимиляцию чужого опыта. Назовем эту ситуацию 2-м путем культуры.

В целом, в мире наблюдается ценностный сдвиг от 1-го ко 2-му пути развития культуры (рис.7). Он связан с взрослением нескольких поколений людей без глобальных угроз жизни. Со временем приходит уверенность в безопасности, и самовыражение личности выходит на первый план во всех сферах жизни человека, а для этого традиционного опыта становится недостаточно. Поэтому появляются сценарии самореализации, не проверенные опытом поколений страны. Этот процесс оказывает влияние на ценности общества, его институты, экономику, внутреннюю политику. В культуре со временем закрепляются значимость самовыражения и происходит медленный переход от приоритета материальных ценностей к постматериальным. Этот культурный процесс – ценностный сдвиг, происходит постепенно и неравномерно: накапливаются разномыслие, это оказывает влияние на об-

ественные институты, экономику и политику и т.д. Похо-  
жие процессы ценностных сдвигов происходят со временем  
и в корпоративной культуре.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.