

НОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

КОРПОРАТИВНЫЕ ЦЕННОСТИ В УПРАВЛЕНИИ РОССИЙСКИМИ КОМПАНИЯМИ

В. И. КАБАЛИНА, Л. М. ЧЕГЛАКОВА

*Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики»*

В статье освещаются результаты исследования использования управления на основе ценностей как нового подхода к управлению российскими компаниями. Его целью было выявление общих черт и различий в подходах российских компаний к созданию корпоративной системы управления, основанной на ценностях, с учетом разнородного контекста — внешней и внутренней среды организации. Исследование основано на применении метода сравнительного исследования кейсов компаний, или множественного кейс-стади (multiple case studies). В качестве эмпирических объектов выбраны 3 компании разного размера и отраслей (добывающая промышленность, финансы и девелоперский бизнес). Формирование управления на основе ценностей рассматривается как процесс, проходящий несколько стадий. Помимо факторов успешности процесса создания системы ценностно-ориентированного управления и сложностей данного процесса, в статье также обсуждаются вопросы соотношения личных и корпоративных ценностей.

Ключевые слова: управление на основе ценностей, личные и корпоративные ценности, стадии и механизмы внедрения управления на основе ценностей.

В научной литературе по менеджменту последних десятилетий проблематика ценностей заняла заметное место. На рубеже веков была высказана идея о наметившемся переходе от управления по инструкциям (МВИ) и целям (МВО) к управлению по ценностям (МВВ) [Dolan, Garcia, 2002].¹ Ранее Прузан указал на происходящий сдвиг от

традиционного подхода в управлении, основанного на непосредственном контроле и контроле эффективности, к перспективному подходу, основанному на ценностях [Pruzan, 1998]. В [Vogelsang, 1998] утверждается, что организации создают децентрализованные структуры, которые в меньшей степени полагаются на контроль центральным

Исследование реализовано в рамках первого этапа проекта «Формирование системы управления, основанного на ценностях, в российских компаниях» за счет средств научного гранта факультета менеджмента НИУ ВШЭ.

¹ Наряду с термином Management by Values (MBV) используются словосочетания Values Based Culture (VBC) и Values Based Leadership (VBL).

© В. И. Кабалина, Л. М. Чеглакова, 2013

офисом и в большей — на общее понимание основной цели и ключевых ценностей компании.

В подтверждение тенденции перехода к управлению по ценностям ряд известных компаний (General Electric, Microsoft, Levi Strauss, AT&T и др.) стал интегрировать ценности в практику бизнеса. Исследуя успешные компании, Коллинс и Поррас пришли к выводу о том, что все эти компании имели неизменными основную цель и базовые ценности (core values), в то время как их бизнес-стратегии и практики неоднократно адаптировались к меняющимся условиям. Это позволило им стать уникальными организациями, которые были способны обновляться и достигать впечатляющих результатов на протяжении длительного периода [Collins, Porras, 1997].

До недавнего времени возможности такой модели управления компанией в целом и управления человеческими ресурсами в частности использовались российскими компаниями в ограниченных масштабах. Однако начиная с середины 2000-х гг. в России наблюдается быстрое распространение практики формулирования компаниями своей миссии, принципов и корпоративных ценностей, принятия этических кодексов.

Проведенный авторами анализ публичной информации 200 компаний, входящих в список крупнейших компаний по объему оборота по состоянию на 1 сентября 2012 г. в рейтинге «Эксперт 400» (подготовлен рейтинговым агентством «Эксперт РА»), показал, что большинство из них имеет отчетливо сформулированные миссии, принципы ведения бизнеса и корпоративные ценности. Результаты анализа указывают также на то, что наряду с совпадением формулировок наблюдается большой разброс в перечне ключевых ценностей, которым следуют компании. На основе анализа доступной информации можно сделать вывод о том, что, хотя российские компании находятся на разных стадиях внедрения управления на основе ценностей, многие из них проходят начальную стадию формирования новой системы управления.

Несмотря на растущий интерес к проблематике этики бизнеса и корпоративных ценностей, можно констатировать отсутствие (за немногими исключениями, см., напр.: [Тарасенко, 2002; Яхонтова, 2003]) исследований по ценностно-ориентированному управлению в российском контексте. Имеющиеся публикации об использовании корпоративных ценностей в управлении основаны на исследованиях, проведенных в других странах.

В данной статье освещаются результаты исследования, проведенного в 2012 г. группой сотрудников кафедры управления человеческими ресурсами факультета менеджмента НИУ ВШЭ. Целью исследования стало выявление подходов российских компаний к созданию корпоративной системы управления, основанной на ценностях, с учетом разнородного контекста — внешней и внутренней среды организации, основными индикаторами которой служат отрасль (сектор), размер, стадия жизненного цикла и др.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ НА ОСНОВЕ ЦЕННОСТЕЙ

Прежде чем переходить к теоретическим основаниям нашего исследования, необходимо подчеркнуть, что мы признаем различие между изучением так называемых органических и неорганических процессов в организациях. Органические процессы регулируются неформальными нормами, складывающимися естественным (спонтанным) образом; неорганические — с помощью управленческого воздействия. Наша статья посвящена именно управленческому воздействию, при котором корпоративные ценности могут выступать как объект и средство управленческой деятельности. В свою очередь, в управленческих исследованиях можно выделить два подхода — нормативный (прескриптивный), предписывающий, «как должно быть», и дескриптивный, т. е. описывающий, «как есть» на самом деле.

В то время как среди исследователей организационных ценностей как таковых чаще встречаются сторонники дескриптивного подхода, авторы публикаций об управлении на основе ценностей (УОЦ) тяготеют к нормативному подходу.

Корпоративные ценности

Уже не является дискуSSIONным факт наличия в компаниях организационных (корпоративных) ценностей², наряду с личными (индивидуальными) ценностями работников. Анализируя различные определения организационных ценностей, можно отметить, что они практически дублируют определения личных ценностей. Примером может служить определение, предложенное Ш. Шварцем, а именно: организационные ценности — это концепции или верования, относящиеся к желаемым конечным состояниям или поведению, которые руководят выбором сотрудника при принятии решений или оценке поведения или события, при этом они выходят за рамки конкретных ситуаций [Schwartz, 1992].

Для анализа ценностей организации многие авторы используют системную теорию, при этом отправным пунктом выступает тезис о взаимозависимости организационных и индивидуальных ценностей. Но существуют разные точки зрения на природу корпоративных ценностей и на соотношение между личными и корпоративными ценностями. Одни считают, что организационные ценности должны отражать коллективные ценности всех работников и учитывать их индивидуальные ценности [Sawhney, 2002; Peat, 2003; Jaffe, Scott, 1998] и характеризуют убеждения и понимание сотрудниками компании ее целей и средств [Reino, Vadi, 2010]. Другие полагают, что организационные ценности — это стандарты, имеющие определенный вес,

² В статье не проводится различий между понятиями «организационные ценности» и «корпоративные ценности», они используются как синонимичные.

который принимающие решения лица приписывают альтернативным целям при принятии решений [Tomsen, 2004; Van der Wal, Huberts, 2007].

Организационные ценности часто определяются как разделяемые всеми сотрудниками ценности. В [Chatman, 1991] высказывается мысль о том, что организационные ценности не могут существовать в отрыве от ценностей сотрудников организации и система ценностей имеет место только в том случае, если сотрудники знают о существовании организационных ценностей, согласны с ними (разделяют их), а ключевые ценности распространяются в организации и являются частью многих управленческих процедур.

Этому подходу созвучна позиция авторов интегрированной теории социальных контрактов: Дональдсон и Данфи определяют сообщество (в качестве которого может рассматриваться и компания) как «самоопределенную, самоограниченную группу людей, которые взаимодействуют в контексте общих задач, ценностей или целей и способны к установлению норм этического поведения для самих себя» [Donaldson, Dunfee, 1994, p. 262].

Представленные в литературе классификации организационных ценностей базируются на известных классификациях личных ценностей М. Рокича, Ш. Шварца и других авторов (см.: [Rokeach, 1973; Schwartz, 1992; Weber, 1990]). Наиболее часто встречается разделение организационных ценностей на ценности-цели (терминальные ценности) и ценности-средства (операциональные, инструментальные). В качестве примера можно привести классификацию, предложенную в [Song, Gale, 2008], см. табл. 1.

Классификация, предложенная в [Dolan, Garcia, Auerbach, 2003], основана на разделении на ценности-цели и ценности-средства. К первым авторы относят основные или конечные ценности, определяющие, в каком направлении движется организация и почему она существует, а вторые отражены при помощи операциональных или

Таблица 1

Соотношение терминальных и инструментальных организационных ценностей

Ценности	Классификация	Примеры
Терминальные	Личные	Доверие, надежность, достижение, прибыль, власть
	Социальные	Взаимодействие с заинтересованными сторонами, взаимоотношения, социальные льготы, возможность действовать, выгода компании
Инструментальные	Моральные	Честность, справедливость, надежность, ориентация на прибыль
	Компетентностные	Продвижение, продукция, улучшения

Источники: [Song, Gale, 2008, p. 546].

инструментальных ценностей, которые воплощают образ мышления в организации и образ поведения для достижения основных (конечных) ценностей.

Как показывают исследования, менеджеры используют обе группы ценностей, при этом терминальные ценности чаще содержатся в формулировках миссий компаний; в оперативном управлении, как правило, прибегают к инструментальным ценностям [Padaki, 2000].

А. И. Пригожин выделяет категорию прикладных ценностей, которые могут существовать в организации. Он называет эту категорию идеологемами. Идеологема — это то, чем мы дорожим и что отчасти имеем, а идеалы — то, о чем мечтаем. Группировать идеологема можно по-разному. Например, ценности порядка, ценности развития, ценности отношенческие, ценности благополучия, ценности социальные [Пригожин, 2010].

Существует еще одна классификация ценностей, разработанная Доланом и его коллегами [Dolan, Garcia, Richley, 2006; Zhang, Dolan, Zhou, 2009] — трехмерная модель ценностей (рис. 1). Модель объединяет три разных уровня ценностей: (1) личностный уровень (эмоциональные ценности); (2) организационный уровень (экономические ценности); (3) социетальный уровень (этические ценности).

Данная модель строится на основе трех осей: ось «экономические — прагматичные», ось «этические — социетальные» и ось «эмоциональные — эволюционные (свя-

занные с развитием)». Основное назначение модели — показать, как могут быть объединены эмоциональные и этические ценности в рамках организации для достижения равновесия между индивидом, организацией и обществом.

Этические ценности — это осмысление социальной ответственности организации перед обществом. Экономические ценности — все то, что направлено на выживание компании и получение ею прибыли. Эмоциональные ценности — все имеющее эмоциональную окраску и направленное на оценку того, что делает компания.³

Кроме того, в литературе можно найти классификацию систем ценностей. В [Rei-

³ Трехмерная модель управления по ценностям близка к пониманию социальной ответственности, отраженному в международном стандарте ISO 26000 “Social Responsibility”, который появился в 2010 г. В рамках Технического комитета по стандартизации № 471 «Социальная ответственность» был разработан и введен в действие 15.03.2013 г. национальный стандарт ГОСТ Р ИСО 26000-2012, предусматривающий прямое применение международного стандарта. Согласно данному стандарту социальная ответственность — это ответственность организации за воздействие ее решений и деятельности на общество и окружающую среду через прозрачное и этическое поведение, которое содействует устойчивому развитию, включая здоровье и благосостояние общества; учитывает ожидания заинтересованных сторон; соответствует применяемому законодательству и согласуется с международными нормами поведения и интегрировано в деятельность всей организации и применяется в ее взаимоотношениях.

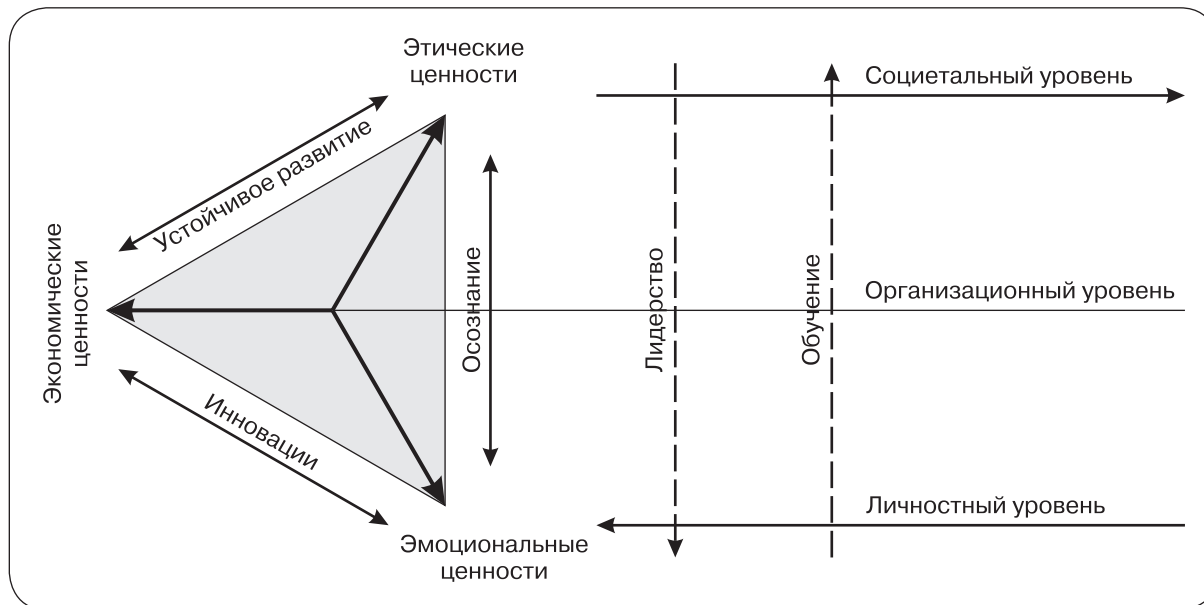


Рис. 1. Трехмерная модель управления по ценностям

Источник: [Zhang, Dolan, Zhou, 2009, p. 283].

по, Vadi, 2010] описаны четыре типа таких систем:

- открытая система (open system type), которая включает в себя следующие ценности: гибкость, ориентацию на внешнюю среду, приспособляемость, возможность изменяться, уникальность и ориентацию на потребителя [Cameron, Quinn, 1999];
- система, ориентированная на человеческие отношения (human relations type), основанная на внутреннем фокусе, сплоченности, морали, доверии и принадлежности [Kalliath, Bluedron, Gillespie, 1999];
- рационально-целевая система (rational goal type), состоящая из планирования, производительности, эффективности, конкуренции, стабильности и контроля над внешними вопросами [Cameron, Quinn, 1999];
- система, ориентированная на внутренние процессы (internal processes type) — такие, как стабильность, объединение, контроль, формализация и централизация [Lamond, 2003].

Анализ интерпретаций понятий «ценности», «корпоративные ценности» в со-

временной научной литературе показывает широкий спектр теоретических подходов и классификаций. Авторы статьи не ставят перед собой задачи предложить собственное определение ценностей, поскольку научный интерес представляет получение эмпирических данных о том, как российские компании понимают ценности и применяют их в управленческой практике.

Управление на основе ценностей

Одной из первых работ по проблематике УОЦ является книга Т. Питерса и Р. Уотермана «В поисках эффективного управления» [Peters, Waterman, 1982]. В ней описана концепция 7С, центральным компонентом которой являются корпоративные ценности как ресурс развития организации. Дальнейшее продвижение идеи использования корпоративных ценностей в целях управления компаниями связано с именами Долана и Гарсиа. Они утверждают, что УОЦ преследует тройную цель: (а) упрощать организационные проблемы, возникающие в связи с растущей необходимостью адаптироваться к изменениям

на всех уровнях компании; (б) указывать на стратегическое видение будущего компании; (в) обеспечивать приверженность каждого сотрудника ежедневной высокоэффективной работе [Dolan, Garcia, 2002].

С практической точки зрения цель УОЦ состоит в создании условий, при которых работники могут трудиться самостоятельно и эффективно для реализации целей компании [O'Toole, 1996]. Яаксон определяет УОЦ как «серию взаимосвязанных управленческих действий для принятия организационных ценностей внутри и во вне организации» [Jaakson, 2010, p. 796]. Роль ценностей в УОЦ заключается в регулировании поведения работников для достижения целей компании.

Управление на основе ценностей возможно при условии, что в компании есть публично выраженные, явные ценности (exposed values), о которых знают работники. Вместе с тем не очевидно, являются ли заявленные ценности (stated values) разделяемыми (shared) ценностями.

Первая версия модели управления на основе ценностей была предложена Доланом и Гарсиа в 1997 г. Авторы следуют нормативному подходу и описывают идеальную модель управления на основе ценностей. Она исходит из того, что система ценностей формирует организации и модель управления ими. Практиковавшиеся в XX в. модели управления на сегодняшний день устарели, поэтому для успешной конкуренции на более сложных, глобальных, постоянно меняющихся рынках необходима новая модель. УОЦ отвечает на современные вызовы, с которыми сталкиваются бизнес-организации, которым необходимы: (1) ориентация на клиента и высокое качество; (2) профессиональные и самостоятельные сотрудники; (3) трансформационные лидеры и (4) более плоские и гибкие организационные структуры [Dolan, Garcia, 2002].

Описанные Доланом и Гарсиа условия, определяющие потребность в УОЦ, характерны для такого типа экономики, которая сменяет постиндустриальную стадию

развития.⁴ В новой экономике работник чувствует себя профессионалом, руководитель нового типа — не босс, который в иерархической вертикали опирается на управление по инструкциям, не администратор, управляющий по целям, а лидер, оперирующий ценностями.

Другие авторы также акцентируют внимание на изменениях в характере и организации труда по мере сокращения масштабов традиционной индустриальной организации труда. В связи с этим управленческий контроль принимает иные формы. Например, в профессиональной организации (в терминологии Этциони [Etzioni, 1971]) сложно и даже непродуктивно напрямую контролировать поведение работников, поэтому менеджмент регулирует поведение в таких организациях косвенно, через нормы и ценности. Распространяются управленческие практики, которые Этциони назвал (а Кунда обосновал) нормативным контролем [Kunda, 1992]. Исследования указывают на то, что новые формы контроля редко замещают существующие формы, скорее они их дополняют [Van Maanen, Kunda, 1989].

В качестве еще одного фактора, объясняющего превосходство управления по ценностям над более ранними концепциями, Долан и Гарсиа выделяют включение этических и экологических принципов в стратегическое управление и деятельность компании, без чего невозможно представить себе выживание мира и самих компаний.

Формирование и трансляция организационных ценностей

Еще один вопрос, связанный с проблематикой корпоративных ценностей, состоит в следующем: что является их источником.

⁴ Долан и Гарсиа признают, что для УОЦ адекватной социальной организацией является общество, которое они называют «посткапитализмом». В современной экономике, как полагают авторы, оно может быть востребовано в тех организациях сектора услуг, в которых человеческий капитал является важным фактором конкурентных преимуществ (см., напр.: [Zhang, Dolan, Zhou, 2009, p. 281–282]).

Одни авторы выделяют в качестве источника корпоративное управление [Tomsen, 2004], другие — личные ценности менеджеров и лидеров организации [Guth, Tagiuri, 1965]. С. Томсен показал, что идентичность основных владельцев (государство, семья или акционеры), идентичность членов правления, идентичность и власть стейкхолдеров могут выступать детерминантами корпоративных ценностей [Tomsen, 2004].

Нет ясности и в том, как должны формироваться и развиваться организационные ценности. Традиционно считается, что организационные ценности определяются отцами-основателями компании, а затем усваиваются последователями и воплощаются в их деятельности [Collins, Porras, 1997]. Нередко встречаются утверждения о том, что, хотя многие организации декларируют корпоративные ценности, все же чаще всего они генерированы теми, кто занимает руководящие позиции, и не отражают личных ценностей сотрудников. В результате эти заявленные ценности «не работают».

Ряд авторов полагают, что у организаций должны быть такие ценности, которые отражают как коллективные ценности всех сотрудников, так и их личные ценности. Например, согласно Пригожину, формирование ценности компании происходит спонтанно в процессе развития организации посредством: (1) постепенной кристаллизации общих ценностей на основе опыта взаимодействия работников; (2) принятия членами организации ценностей неформальных лидеров и авторитетов; (3) копирования впечатляющих моделей поведения других людей; (4) почти незаметного изменения ценностей как следствия изменения отношений, мотивации, жизненных перспектив [Пригожин, 2010, с. 16].

А. Гроф утверждает, что основную роль в передаче ценностей играют каналы коммуникаций. Она также считает, что как ценности, так и каналы их распространения зависят от стадии развития компании. На первой стадии, когда компания только вхо-

дит на рынок, она включает ценности внешней среды в стратегию и культуру компании при помощи коммуникаций. На второй стадии, когда компания укрепляет свои позиции на рынке, ценности изменяются и стабилизируются в соответствии с обратной связью, полученной компанией. На третьей стадии, когда компания занимается рутинными операциями и ее целями являются использование максимального потенциала и поддержание стабильности операционной работы, важно не войти в стагнацию, поэтому необходимо искать новые ценности, которые будут введены в культуру компании именно на этой стадии. На финальной, четвертой, стадии, когда компания ищет пути возобновления цикла и выхода на новый виток развития, необходимо внедрить новые ценности в компании и подготовить персонал к смене стратегии. Данная стадия находится в сильной зависимости от предыдущих, на ней проводится активный анализ прошлого организации. Активные коммуникации и мероприятия, осуществляемые менеджментом, приобретают критическую важность. Корпоративные ценности должны быть не навязаны, но транслированы работникам, переданы через смысловое и эмоциональное отношение к ценностям. Именно поэтому лидерские качества руководителя становятся очень важными [Grof, 2001].

Управление по ценностям, по мнению авторов [Brytting, Trollestad, 2000], — длительный процесс, во время которого управляющие и подчиненные вместе создают общую базу ценностей и при помощи данной базы имеют дело как со стратегическими вопросами, так и с вопросами ежедневных приоритетов и решений. М. Шварцем были выделены три основных механизма, которые помогают распространять глубинные корпоративные ценности: (1) политики; (2) процессы и (3) практики [Schwartz, 2005]. Корпоративные политики могут быть представлены при помощи различных документов, таких как свод этических правил, годовые отчеты, отчеты об устойчивом социальном развитии, информация на сайте

компаний. Свод этических правил компании — Этический кодекс, Кодекс корпоративной этики и т. п. — характеризует ее обязанности, принципы, ценности и/или нормы. Данный кодекс показывает осведомленность компаний о вопросах этики и описывает, как организации будут решать проблемы при взаимодействии с внешними и внутренними заинтересованными сторонами [Donker, Poff, Zahir, 2008].

В [Treviño, Nelson, 2011] практики определяются как механизмы, позволяющие сделать так, чтобы ценности распространялись и обсуждались. Это могут быть публичные выступления руководителей компании, а также другие мероприятия, направленные на распространение ценностей. Как отмечалось, важно отбирать сотрудников, чьи личные ценности коррелируют с организационными ценностями компании. Это означает, что наем персонала является одной из практик распространения ценностей. В качестве других процессов авторы выделяют обучение и систему вознаграждения персонала.

На фоне доминирующего позитивистского подхода к анализу формирования организационных ценностей, который исходит из понимания управленческих практик как нейтральных технологий, нельзя не отметить растущее число публикаций, базирующихся на микроуровневых исследованиях того, каким образом ценности, этические нормы конструируются в реальной деятельности, влияют и ограничивают поведение социальных акторов, вовлеченных во властные отношения. Вслед за исследованиями нормативного контроля как основной формы организационного контроля предметом контроля стала рассматриваться идентичность — индивидуальная и коллективная. В отличие от радикального крыла приверженцев теории трудового процесса, которые фокусируются на проблемах сопротивления работников навязываемым сверху ценностям, М. Алвессон и Х. Уиллмотт не исключают возможности изучения того, как работники позиционируют себя в рамках смыслов, сформированных менеджерами,

более или менее идентифицируют себя с ними и поддерживают их [Alvesson, Willmott, 2002]. Исследования показали, что менеджеры могут продвигать, более или менее сознательно, особые формы организационного опыта для их «потребления» сотрудниками [Alvesson, 1996; Kunda, 1992; Smircich, Morgan, 1982; Willmott, 1993]. В отсутствие альтернативного дискурса, который интерпретировал бы такие механизмы регулирования как навязанные менеджментом, можно ожидать, по мнению Алвессона и Уиллмотта, не только инструментальное соблюдение, но и последовательно растущую идентификацию с корпоративными ценностями, хотя такая «покупка» обусловлена совместимостью с другими источниками формирования идентичности [Alvesson, Willmott, 2002].

Авторы [Kornberger, Brown, 2007] изучали, каким образом этические понятия могут выступать в качестве дискурсивного ресурса во властных отношениях и каким образом доминирующие дискурсивные практики могут сделать те или иные действия легитимными. В частности, они показали, что этика может быть задействована в повседневной деятельности, причем язык этики может являться дискурсивным ресурсом, который члены организации используют, чтобы утвердиться в понимании того, кем они являются в индивидуальном и коллективном смысле.

Роль организационных ценностей

Можно выделить ряд работ, в которых привлекается внимание к эффектам использования ценностей как инструментов управления, однако выводы, предлагаемые в них, можно рассматривать как гипотетические предположения, пока еще не подкрепленные результатами эмпирических исследований. Так, в [Haas, 1990] утверждается, что ценности компании выступают ключевыми для успеха в конкурентной борьбе. Автор [Peat, 2003] заявляет, что компании, которые являются самыми успешными на протяжении длительного периода времени, —

это те компании, которые включают ценности в свою операционную деятельность, причем включают как ценности, лежащие в основе культуры компании, так и ценности, значимые для внешних стейкхолдеров.

Качественное исследование [Mongiello, Harris, 2006], целью которого было изучение моделей управленческого контроля в международных компаниях индустрии гостеприимства, показало, что УОЦ особенно подходит для такого типа компаний, которые представляют собой сеть, сформированную в разнородной среде. Авторы изучали системы управленческого учета в качестве систем контроля и выявили различия в типах контроля «наверху» и «внизу». Показатели, используемые менеджерами подразделений, и показатели, по которым требуют отчета менеджеры головного офиса, являются разными показателями, поскольку менеджеры низшего звена сталкиваются с разными вызовами в разной локальной среде. Управление по ценностям — это связующее звено, позволяющее сохранять целостность сети.

Авторы [Brytting, Trollestad, 2000] задавались вопросом о том, какую роль играют ценности в организации. Они отмечают, что ранее формирование общих ценностей и сильной корпоративной культуры рассматривалось в качестве важного инструмента менеджеров в их усилиях контролировать и объединять организацию. В наше время речь идет о том, чтобы получить как можно большую отдачу от работников для повышения конкурентоспособности компании. Исследователями выделена небольшая группа работ, авторы которых считают, что оптимизация экономических ценностей — не единственный мотив, лежащий в основе интереса к ценностям, а развитие личности и ее благополучие следует также учитывать как самостоятельные цели.

Как утверждает в [Dolan, Garcia, Richley, 2006], формирование организационной культуры с общими ценностями, которые имплицитно и эксплицитно направляют поведение работников на всех уровнях, может «гуманизировать» стратегическое

видение, обеспечить выживание и развитие организации, максимизировать доход и удовлетворить интересы всех стейкхолдеров.

В отличие от авторов, следующих управленческим подходам, исследователи организаций, придерживающиеся традиций критического реализма, поднимают вопросы властных отношений, субъективности и сопротивления работников [Fleming, 2005; Fleming, Spicer, 2003]. Они полагают, что поведение работников может повлиять на эффективность внедрения корпоративных ценностей «сверху». В результате можно ожидать усиления инструментальности поведения вместо интернализации ценностей или проявления цинизма, когда работники на словах негативно отзываются о попытках менеджмента сформировать разделяемые всеми ценности, но при этом участвуют в корпоративных ритуалах и вовлекаются в повседневные практики.

Как отмечалось, в России тематика управления на основе ценностей получила ограниченное освещение. Известны работы отечественных ученых, посвященные исследованиям ценностей как ключевого элемента деловой культуры ([Лебедева, Татарко, 2007; Лапин, 2003] и др.), работы, в которых проводились исследования деловой культуры по методике Хофштеде (см., напр.: [Наумов, 1996]). Проблематика изучения ценностей как элемента организационной культуры рассматривается в монографии А. И. Пригожина «Цели и ценности», в которой обсуждаются основные понятия и классификации ценностей. В 1999–2002 гг. Е. С. Яхонтова провела серию исследований персональных ценностей менеджеров разных уровней управления (высшего, среднего и низшего), результаты которых были обобщены в 2002–2003 гг. [Яхонтова, 2002; Yakhontova, 2003]. Среди публикаций по вопросам управления ценностями можно отметить работы Е. С. Яхонтовой и Е. К. Завьяловой. Яхонтова рассматривает управление ценностями как элемент управления человеческими ресурсами (УЧР), а не как новую систему или новый подход к управлению компанией

в целом. Похожая позиция характерна и для Завьяловой, которая исходит из понимания управления на основе ценностей как основного инструмента развития человеческих ресурсов на российских предприятиях в условиях переходной экономики [Zavyalova, 2009].

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

В силу новизны исследуемой проблематики и отсутствия исследований внутренних механизмов, используемых компаниями для реализации на практике управления на основе ценностей, в качестве стратегии нашего исследования было выбрано проведение сравнительного анализа кейсов компаний (multiple case studies). При этом была обеспечена единая методология и структура анализа. Для отбора компаний в качестве эмпирических объектов исследования, помимо ряда характеристик внутреннего и внешнего контекста, использовались следующие критерии:

- 1) наличие декларируемых ценностей (миссии, принципов ведения бизнеса, делового поведения, этических кодексов и т. п.);
- 2) существование процедур и процессов, свидетельствующих о внедрении нового подхода к стратегическому управлению компанией и к УЧР (в первую очередь моделей поведения работников, способствующих реализации корпоративных ценностей).

Компании — объекты анализа отличались по отрасли деятельности, размеру, истории создания и развития.

Помимо задачи изучения процесса формирования в компании различных элементов системы управления на основе ценностей, в исследовании были поставлены задачи выявления ключевых факторов, способствующих и препятствующих внедрению такой системы, которые действуют в компаниях с разным контекстом.

При сборе информации использовались качественные методы: анализ документов

на предмет их целостности и непротиворечивости заявленным ценностям, глубинные интервью с представителями менеджмента по «вертикали» (т.е. на разных уровнях управления) и «горизонтали» (т.е. разных функциональных областей управления) и сотрудниками. Необходимо отметить, что в рамках исследования в основном интервьюировались работающие в управляющей компании. Отсутствие развернутой информации «снизу» — от работников производственных подразделений — рассматривается как серьезное ограничение проведенного в 2012 г. исследования, которое будет преодолевать на последующих этапах реализации проекта.

Из проведенных четырех кейсов компаний для обсуждения в статье были выбраны материалы трех кейсов, которые отличаются по ряду признаков и хорошо демонстрируют как имеющиеся различия, так и общие черты процесса внедрения УОЦ.

Описание компаний

Исследованные компании (их краткие характеристики приведены в табл. 1 Приложения) относятся к группе крупных и средних, входят в список российских лидеров в своих отраслях. Будучи флагманами бизнеса, они реализуют передовые технологии управления и производства, позиционируют себя как социально ответственные. Во всех трех компаниях есть подразделения в регионах России. Поскольку тип производства основного продукта/услуги в исследованных компаниях требует квалифицированного и ответственного отношения к труду, то во всех случаях высоки требования к компетенциям работников, уровню исполнительской дисциплины персонала и управленческой компетентности менеджеров. Различия между компаниями связаны с отраслевыми особенностями, характеристиками рабочей силы, а также с историей компаний. Все эти факторы определяют особенности складывающегося управления по ценностям.

Компания № 1 (К1) — крупная промышленная компания, основные направления бизнеса: добыча, обработка и экспорт энергетического угля, электроэнергетика. Большая часть добытого твердого топлива идет на российский рынок, меньшая — на экспорт. Объемы добычи компании в 2011 г. вдвое превысили показатели ближайшего российского конкурента, а разница в показателях с другими компаниями из списка лидеров превышает четыре и более раз.

Компания № 2 (К2) — многопрофильная финансовая структура со стратегией финансового супермаркета, предоставляющая широкий спектр финансовых услуг корпоративным и частным клиентам. Входит в топ-20 российских финансовых компаний. Показатель доли чистых активов компании не превышает 5% аналогичного показателя лидера отрасли и значительно отстает от показателей первой пятерки. Поскольку лидеры представлены крупнейшими компаниями с государственным участием, то такой разрыв, как и в других рентабельных отраслях российской экономики, не является исключением из правил.

Компания № 3 (К3) — диверсифицированный холдинг, который ведет бизнес в строительстве, промышленной и розничной торговле. В группу входит сеть обувных магазинов, а также девелоперская компания и компании технического и инвестиционного консалтинга. По объему прибыли и численности персонала это средний бизнес, позиционирующий себя как крупный холдинг.

Компании различаются по истокам своего происхождения. К1 имеет советские корни, ее производственные активы насчитывают 50–70-летнюю историю, в 2001 г. была образована управляющая компания, основной задачей которой стала интеграция производства под эгидой вновь созданной головной организации. К2 была создана вскоре после распада СССР. Обладая достаточными финансовыми ресурсами и полезными связями на старте, собственники покупали менее крупные компании и расширяли за счет этого свой бизнес. К3 — это

пример частной компании, основанной с нуля в конце 1980-х гг. Ее история началась с молодежного досугового центра вуза, который занимался также международным обменом студентов, переводами и обучением языкам. Первые вложения были сделаны в закупку обуви иностранных производителей для продажи в России. Масштабирование бизнеса шло через развитие системы франчайзинга магазинов розничной продажи женской обуви по стране. Прибыль направлялась на инвестирование в недвижимость и строительство, благодаря чему были заняты ниши на быстрорастущих рынках риелторского бизнеса и технического консалтинга. В 2011 г. завершились ребрендинг и объединение нескольких самостоятельных бизнесов под одним именем.

По характеру труда компании относятся к разным типам. В первом случае мы имеем пример традиционной промышленной компании, где преобладает физический труд и 80% персонала составляют рабочие. Во второй компании доминирует умственный труд, доля специалистов составляет 70% штата, 20% приходится на долю руководителей, а 10% — обслуживающего персонала. Третья компания относится к смешанному типу, однако преимущество по численности за работниками умственного труда. Следует подчеркнуть специфику человеческого капитала: топ-менеджеры всех трех компаний входят в «ТОП-1000 лучших менеджеров России».

Все три компании можно отнести к организациям с концентрированной собственностью. Абсолютное большинство акций К2 находится во владении основного собственника (фактически он единственный акционер), 2/3 акций К1 — у мажоритарного акционера и ряда бенефициаров. Публичная информация о распределении собственности К3 отсутствует, однако именно ее президент является наиболее заметной фигурой из числа лиц, принимающих стратегические решения, что косвенно свидетельствует о концентрации собственности и в этой компании.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Характеристика декларирования и распространения ценностей в компаниях

Перечни корпоративных ценностей в трех кейсах включают как терминальные, так и инструментальные ценности, а их детализация затрагивает как личные, так и социальные ценности, как моральные, так и требования компетенций (табл. 2 Приложения). В широком списке ценностей компаний представлены четыре стороны: индивид, организация, клиенты (шире — стейкхолдеры) и общество. В координатах модели [Zhang, Dolan, Zhou, 2009] проявляются такие ценностные оси, как «этичность — социальность», «эмоциональность — эволюционность». Акцент на «экономические — прагматичные» ценности более заметен в первом случае — в традиционной промышленной компании с преобладанием индустриального труда — и в меньшей степени у «профессиональных» компаний (в терминологии Этциони). Очевидно, что специфика производства и стратегические ориентиры компаний накладывают отпечаток на выбор ценностей: ценности К2 в основном апеллируют к доверию, честности и социальной ответственности, в К1 они носят достиженческий, активный характер — «стремление», «готовность», «упорство»; в К3 сделан акцент на движении вперед, доверии, человеколюбию и ответственности. Соотнося ценности исследуемых компаний с моделью, предложенной в [Reino, Vadi, 2010], можно выявить два типа систем ценностей:

- К1 присуща рационально-целевая система (rational goal type), состоящая из ценностей производительности, эффективности, профессионализма и безопасности;
- в К2 и К3 создается открытая система (open system type), которая включает в себя такие ценности, как гибкость, ориентация на внешнюю среду, приспособляемость, возможность изменяться, уни-

кальность и ориентация на потребителя.

Нельзя не отметить, что во всех трех случаях прослеживается идея возрождения российской духовной культуры, а ценности, провозглашенные компаниями, апеллируют к глубинным чувствам людей, таким как честность, справедливость, уважение и взаимопомощь.

Перечень механизмов формулирования корпоративных ценностей и их распространения представлен в табл. 3 Приложения. Организация процесса декларирования и распространения ценностей в компаниях в целом совпадает — это комплекс специализированных мероприятий, инициированных руководством и внедренных внутренними агентами (службы HR и линейное руководство). В логике этого процесса можно выделить во всех случаях следующие общие черты.

Анализ российской практики показывает, что потребность в УОЦ появляется, когда компания находится на этапе обновления корпоративной идентичности и меняет организационную структуру, систему управления и свой фирменный стиль. По сути, УОЦ — это тот управленческий инструмент, который выполняет интегрирующую функцию для людей и бизнесов компании в момент изменения позиционирования компании и смены бизнес-модели.

Все три компании внедряли управление по ценностям в момент создания новой бизнес-модели. В каждом случае для собственников было важно подчеркнуть сочетание передового мирового опыта с российскими традициями, в том числе социальной ответственности предпринимательства и меценатства. Включение ценностей в систему управления происходило целенаправленно во всех трех случаях. Управление по ценностям воспринималось собственниками и менеджерами компаний как часть цивилизованного управления корпорацией и как более современная управленческая технология, демонстрирующая социальную ответственность бизнеса. Только в одном интервью прозвучало мнение о том, что

УОЦ — это «новая форма эксплуатации поумневших людей». Мощным внешним стимулом для внедрения УОЦ стали претензии компаний на лидерство. Во всех компаниях управление по ценностям сразу получало оформление в организационных документах.

Наблюдаемые отличия были связаны с состоянием внешней среды на момент обращения к ценностям и стадией жизненного цикла, на которой находилась каждая компания; с сочетанием конкретных мотивов внедрения; со степенью зрелости системы стратегического управления; частично — со специфической отношения работников к использованию ценностей применительно к работе.

В случае К1 процесс разворачивался в рамках создания системы корпоративного управления нового холдинга, с перспективой соответствия международным стандартам и выхода на IPO. Через четыре года после создания управляющей компании, покупки старых государственных предприятий по добыче угля в регионах, консолидации активов перед недавно убыточной и неэффективной компанией была поставлена амбициозная задача войти в число международных лидеров бизнеса. В тот же момент был прописан первый вариант корпоративных ценностей: «Задача была придать компании современный вид, внедрить корпоративное управление, пригласить внешних директоров и руководителей, стимулировать менеджеров вести бизнес цивилизованно» (из интервью с советником генерального директора компании К1). Период изменений в К1 совпал с благоприятной внешней ситуацией. За короткое время были погашены долги по заработной плате и повышен уровень доходов работников. С 2001 по 2005 г. заработная плата персонала предприятий выросла в 2,3 раза, что превысило темпы инфляции за данный период. Размер средней заработной платы был выше аналогичного показателя по РФ, в том числе уровня оплаты труда в промышленности. Динамика ее повышения в компании была существенно выше роста уров-

ня оплаты по РФ: в 2004 г. — на 37%, в 2005 г. — на 42%.⁵ Был сформирован конкурентоспособный социальный пакет, поставлено новейшее оборудование, создан корпоративный университет и система обучения и переподготовки кадров. Изменилась ситуация по показателям безопасности труда: если в 2005 г. в среднем по РФ на 1000 работающих приходилось 14 травмированных, то на предприятиях К1 этот показатель был вдвое ниже.⁶ Приживаемость декларируемых ценностей в этих условиях происходила естественным путем в русле общего процесса изменений под эгидой нового собственника и роста холдинга. Уже на старте изменений лояльность персонала к заявленным руководством ценностям стала высокой, так как работники, обеспечиваемые хорошо оплаченной и стабильной занятостью, готовы были прислушаться к призывам руководства. Кроме того, объявленные ценности не были новыми лозунгами для работников: «Эти ценности не сверху пришли, а сформировались на самих предприятиях» (из интервью с замдиректора департамента по персоналу К1); «Фактически оформили то, что уже было в компании» (из интервью со специалистами по трудовым и социальным отношениям). Среди них были знакомые для них приоритеты и элементы «горной культуры»: «профессионализм» («без него на шахте никуда»), «безопасность труда», «забота о людях». Хотя было бы преувеличением утверждать, что персонал хорошо проинформирован и оказывает поддержку инициативе руководства. Проведенная компанией диагностика корпоративной культуры выявила разную степень информированности и восприятия работниками разных предприятий каждой из заявленных ценностей.

Внешние и внутриорганизационные условия в момент введения управления по ценностям в К2 были иными. Формирование управления по ценностям началось в момент финансового кризиса в стране.

⁵ Корпоративный социальный отчет, 2005 год.

⁶ Там же.

«В 2008 г. мы одними из первых осознали кризис в стране. У нас, естественно, были сокращения, но мы со всеми расставались честно. Как только появлялась возможность, мы обращались к своим и возвращали назад. Но даже для тех, кто оставался, важно было создать атмосферу уверенности и стабильности. Мы решили противопоставить этому покой и порядок, решили продолжить работу в области корпоративной культуры. Так, на 2009 г. были выделены два приоритета: работа с корпоративной культурой и работа с бизнес-процессами. В презентации нового проекта по корпоративной культуре мы использовали китайский иероглиф, чтобы показать, что кризис означает новую возможность» (из интервью с советником по персоналу). В отличие от случая К1 управление по ценностям в К2 стало не отказом от устаревшей системы управления, а выходом на новый виток в эволюции управленческой системы, которую выстраивал менеджмент. На тот момент в компании уже функционировала стратегическая система управления по целям на основе сбалансированной системы показателей. Целенаправленно выстраивалась корпоративная культура профессионализма и вовлеченности. Новая задача заключалась в обновлении традиционных механизмов контроля, поиске преимуществ для стратегического лидерства в отрасли: *«В 2008 г. учредитель был на вручении награды «Палладиум групп». Нортон и Каплан отметили нашу компанию как первую российскую структуру, где внедрено стратегическое управление на основе системы сбалансированных показателей. И на этой встрече 80% участников говорили, что управление по целям — хорошо, но в будущем ключевым фактором успеха будет управление по ценностям. На этом мероприятии идея управления по ценностям начала выкристаллизовываться у учредителя. Очевидцы рассказывают, что он на салфетках стал рисовать Нортону и Каплану, как доработать BSC, добавив пятую перспективу — социальное, поскольку финансо-*

выми результатами и прибылью бизнес не заканчивается» (из интервью с советником по персоналу).

В третьем случае вся история развития компании К3 была историей изменений и поиска новых возможностей: освоения новых рынков, закрепления на новых, лидерских позициях. Поскольку для развития всегда выбирались растущие рынки, вектор компании с самого начала был направлен на рост масштаба, саморазвитие, качество и общественную значимость. Внешняя среда на момент внедрения УОЦ, как и в случае К1, была благоприятной. Создание этического кодекса происходило в 2006–2007 гг. с целью объединения региональных и столичных бизнесов, для создания цельного образа корпорации и укрепления команды единомышленников — в целом для более значительных результатов на уровне холдинга. Поэтому требовался такой документ, который бы не только регулировал отношения в трудовом коллективе, но и давал ценностные ориентиры развитию бизнесов всех дочерних компаний группы. Первоначально этический кодекс включал в себя небольшое число нравственных ориентиров. Позднее этот список был расширен новыми ценностями, необходимыми для успешного функционирования ценностного ядра.

Таким образом, создание УОЦ в компаниях пришлось на разные стадии их развития. К1 находилась на четвертой стадии (по А. Гроф) — стадии поиска новых возможностей, когда ей было необходимо найти пути, чтобы возобновить цикл и выйти на новый виток развития. На этой стадии были внедрены новые ценности в компании, благодаря чему персонал был подготовлен к смене стратегии. Внедрение нового происходило путем дистанцирования от старого, но с сохранением того лучшего, что ранее было накоплено. К2 находилась на третьей стадии — этапе зрелости — занималась рутинными операциями и поддерживала стабильность операционной работы и накопленный потенциал. УОЦ помогло ей не уйти в стагнацию и привнести новую

струю в управление и устоявшиеся порядки. КЗ за счет разницы в периодах открытия бизнесов в холдинге имела дело преимущественно с двумя начальными стадиями — выходом на рынок и укреплением на нем своих позиций. В целом УОЦ способствовало перенесению ценностей внешней среды в стратегию и культуру КЗ и стабилизации ценностей в соответствии с той обратной связью, которая была получена от дочерних бизнесов.

Результаты анализа формирования корпоративных ценностей в условиях достаточно быстрых изменений в компаниях, находящихся на разных этапах жизненного цикла, свидетельствуют о том, что утверждение А. Пригожина о роли спонтанных процессов в формировании ценностей компании и преимущественном построении ценностей посредством их кристаллизации, незаметного изменения как следствия изменения отношений, мотивации и жизненных перспектив требует корректировки. Подобная логика в онтологии и генезисе ценностей более правомочна для молодой организации, такой в нашем исследовании является КЗ. В случае зрелых компаний процессы формирования и артикулирования ценностей были реализованы по прескриптивной схеме «сверху–вниз». Результаты исследования также показали, что инициатива разработки управления по ценностям во всех компаниях исходила от собственников. Запуск начинался с постановки задачи топ-менеджерам и сбора их представлений о ценностях. Наиболее активную позицию из числа управленческих структур брала на себя служба персонала как координатор всех процессов по разработке ценностей и доведения их до сотрудников. Более молодая, менее громоздкая с точки зрения размера КЗ комбинировала два способа внедрения ценностей: «сверху–вниз» и «снизу–вверх», активно привлекая работников низовых звеньев к обсуждению списка общих ценностей для компании.

Соглашаясь с А. Гроф, отметим, что как ценности, так и каналы их распространения оказались зависимы от стадии развития

компании. Исторически более зрелые К1 и К2, имевшие опыт использования новых управленческих технологий, более концентрированно осуществили внедрение УОЦ. В обоих случаях применялся комплексный подход, сочетавший целый спектр инструментов для формирования корпоративных ценностей. Были составлены документы (кодексы), выработаны стратегии и политики, созданы каналы трансляции, запланированы и проведены мероприятия, направленные на формирование корпоративных ценностей на уровне всей компании.

Встраивание ценностей в систему управления компаний

Компании показали различный уровень управленческих усилий и скорости встраивания ценностей в систему управления. В результате во всех трех случаях наблюдались качественно разные состояния встроенности УОЦ в систему управления компанией (см. табл. 4 Приложения).

В наиболее законченном и системном виде УОЦ функционирует в К2, в которой были более благоприятные условия для встраивания в систему управления: формирующая роль собственника в этом процессе, отсутствие «груза» прошлого и отлаженная система стратегического управления на уровне холдинга. Именно воля собственника и его целенаправленные усилия в инкорпорировании ценностей в систему управления обеспечили ее устойчивость: *«Ценности идут от акционера, дальше с ними работает весь топ-менеджмент, аккумулируются у директора по корпоративной культуре, которая обрабатывает, переводит язык акционера и результаты онтологических семинаров на бизнес-язык, создает формы для отчетов, описывает понятия, анализирует отчеты из дирекции по операционализации»* (из интервью со специалистом управления корпоративной культуры).

Очевидно, что для успешного внедрения УОЦ требуются стабильность и преемственность в управлении. В К1 процесс был

прерван именно из-за смены собственников и управленческой команды: «...со сменой руководства, со всеми этими пертурбациями сейчас придет новый директор, соответственно, будет утверждаться новый состав комиссии по этике... Может быть, новый директор даст нам отмашку, чтобы мы новую редакцию этического кодекса готовили. Этот вопрос у нас сейчас в подвешенном состоянии» (из интервью со специалистами по трудовым и социальным отношениям). Вместе с тем материалы исследования свидетельствуют о том, что менеджмент региональных предприятий был охвачен различными мероприятиями и включен в элементы формирующейся системы УОЦ (см. табл. 4 Приложения). В ответ на вопрос, работает ли система УОЦ в регионах, от одного из менеджеров К1 был получен ответ: «*Это работает, когда это необходимо руководителю. Несмотря на то что это новый подход, руководители в регионах в нем заинтересованы, потому что там очень высокая конкуренция между предприятиями как за рабочих, так и за инженерно-технический состав. И чтобы их удержать, одним из элементов как раз может быть развитие корпоративной культуры*».

В К3 будущее УОЦ было не вполне ясно из-за того, что сама система стратегического управления холдинга только формировалась, хотя попытки опереться на ценности носили перманентно-регулярный характер с момента зарождения организации, и система УОЦ воспринималась как стратегический долговременный проект.

Важным фактором устойчивости УОЦ является опора на «голос снизу». В К1 было невозможно «насадить» ценности, поскольку менеджмент имел дело с установившейся культурой шахт с многолетней историей: «*Здесь надо понимать, что компания накладывает отпечаток. Что такое шахта? Не зря же некоторых директоров на местах называют генералами. Там реальные генералы, которые командуют людьми... у них есть понимание, что они действуют по приказу. Им сказали —*

они это делают, им не сказали — они этого не делают. Это уже традиции... там еще помнят направленные сверху плановые показатели» (из интервью со специалистом по компенсациям и льготам К1). Хотя в К1 система управления по ценностям не стала частью стратегического управления, она вписалась в деятельность компании. Как бы это парадоксально ни звучало, но директивная система управления в условиях индустриального характера труда и преобладания физического труда способствовала развитию управления по ценностям, при условии его созвучия патернализму. Внедрение достиженческих ценностей в сочетании с социальной защитой, гордостью за предприятие и хорошими условиями труда обеспечило отсутствие потенциальных конфликтов при встраивании ценностей «сверху». Работники признали право на мораль, так как она понималась в патерналистской системе управления, ведь «*основное ядро, вокруг которого наслаиваются технологии, — честность, что особенно важно в горной отрасли, качество продукции и моральные качества*» (из интервью со специалистом по компенсациям и льготам К1).

В К2 обнаружилось, что система управления по ценностям не укладывается в сложившиеся к настоящему времени представления российского менеджмента и работников о бизнес-организации, целью которой является получение прибыли. Поэтому, несмотря на отлаженную систему корпоративной социализации и разветвленную систему трансляции выбранных ценностей, а также наличие фундамента в виде системы сбалансированных показателей, передовых технологий работы и комфортных условий труда, УОЦ многими воспринимается как чужеродное образование. На части бизнес-единиц руководители поощряют двойные стандарты в планировании и отчетности («для себя» и «для центра»), а сотрудники избирательно лояльны к ценностям. УОЦ оказалось сложным для понимания и доверия многих сотрудников, других организаций подобного плана и широкой обще-

ственности. Поэтому в К2 случился конфликт моделей управления и ценностей, присущих современному этапу переходной экономики и отрасли и внедряемых в рамках УОЦ. Что произошло на самом деле? В отрасли существуют высокая конкуренция и борьба за клиента, реинвестиции каждого рубля полученной прибыли осуществляются для получения еще большей прибыли. Ценности благотворительности, служения обществу и волонтерство слабо ассоциируются у персонала с конкурентной средой и бизнес-достижениями. Они воспринимаются как ценности, присущие некоммерческому сектору. Поэтому на этапе внедрения вышеперечисленных ценностей в К2 возникли конфликтные ситуации в связи с неприятием благотворительных проектов дочерних компаний в структуре холдинга, которые, по мнению оппонентов, реализовывались в ущерб прибыли — основной цели финансового института.

В свою очередь, вовлеченность персонала К3 в формирование списка общих ценностей стала благоприятным для внедрения УОЦ фактором, который обеспечил необходимый «замораживающий» эффект новому каркасу системы управления.

Характерно, что в К2 и К3 система ценностей проецируется на внешние отношения. Такие социальные проекты, как сдача донорской крови, помощь детским домам, волонтерское движение, детская театральная студия, не только демонстрируют ценности компаний, но и раскрывают границы организационного мира в мир внешний. Таким образом, социальная ответственность компаний распространяется от уровня институционального действия до уровня добровольного индивидуального поступка, что более свойственно модели устойчивого развития, чем переходной экономике.

В целом идея о том, что организационные ценности отражают как коллективные ценности всех сотрудников, так и их личные ценности, скорее находит подтверждение на примере эмпирического материала. В К2 и К3 мощными факторами поддержки УОЦ стали фильтры на этапе отбора персонала и

этапе оценки через мониторинг соблюдения ценностей. Через эти фильтры идет отсев людей, которые не разделяют организационные ценности, — они довольно быстро (в течение года) уходят из организаций. Зато те люди, которым они близки, становятся приверженными компании.

ОБСУЖДЕНИЕ И ВЫВОДЫ

Сравнение практики построения системы УОЦ в трех разных компаниях по единым критериям позволило выделить общие черты процесса декларирования, распространения и встраивания УОЦ в систему управления компанией и отметить факторы, как способствующие, так и препятствующие этому процессу. Система управления по ценностям для российских компаний носит инновационный характер. Поскольку современное общество в достаточной мере институализировано и инертно к изменениям, инициатором формулирования корпоративных ценностей становится лидер (как правило, из числа основных собственников), имеющий ясное видение того, какой должна быть корпоративная культура, и обладающий полномочиями запустить в компании процесс трансляции и внедрения корпоративных ценностей как элемента системы управления. Основными агентами внедрения УОЦ являются собственники и высокопрофессиональная управленческая команда. Особую роль в процессе внедрения УОЦ играет служба управления персоналом при поддержке подразделений по коммуникациям и связям с общественностью, а также специально созданных структур (комиссия по соблюдению этики, уполномоченный по этике и пр.). Механизмы распространения ценностей довольно типичны — это каналы коммуникации и технологии отбора, адаптации, обучения и развития, оценки персонала. Поскольку все исследованные компании, внедряющие УОЦ, принадлежат к «передовикам» бизнеса, то механизмы управления довольно результативны и включают мониторинг состояния

процесса, хотя расчеты экономической эффективности УОЦ для бизнеса пока еще не проводятся. Эффекты УОЦ наблюдаются скорее в сферах мотивации, приверженности, сокращения корпоративного оппортунизма, отношения к клиентам и поставщикам. Это позволяет высказать следующее предположение о роли УОЦ как новой форме контроля. Два из трех проанализированных примера тяготеют к модели профессиональной организации (в терминологии Этциони), где сложно и даже непродуктивно напрямую контролировать поведение работников, поэтому менеджмент делает попытки регулировать его через ценности. Новые формы контроля не замещают существующие формы, скорее они дстраиваются к уже существующим и инкорпорируются в HR-технологии.

Зарубежные авторы отмечают роль ценностей в управлении поведением работников. Наше исследование указывает также на использование корпоративных ценностей в качестве инструмента контроля над поведением менеджеров в вертикально интегрированной компании К1, когда при жесткости вертикали управления необходимо выделять зоны децентрализации для учета местных условий деятельности филиалов при принятии решений их руководителями.

Критическим моментом на этой стадии является вопрос о том, насколько активно и какими методами проводится «сращение» продекларированных организационных ценностей и личностных ценностей сотрудников. Корпоративные ценности разделяются сотрудниками при условии их вовлечения в процесс формирования либо при учете в списке общих ценностей их базовых потребностей в заработной плате, комфортных условиях труда. Соппротивление со стороны сотрудников имеет место в случае форсированного или принудительного использования ценностей в корпоративной жизни, при несовпадении ценностей с принятыми в отрасли образцами. Более успешна в плане приверженности и вовлеченности персонала и отношения деловых кругов такая модель УОЦ, которая проецируется

на внешние отношения, когда социальная ответственность компаний расширяется с уровня институционального действия до уровня добровольного индивидуального поступка, что свойственно европейской модели устойчивого развития. УОЦ сопровождается яркими, нестандартными для страны социальными проектами, которые размыывают границы организационного мира и внешней среды — отношений с семьями сотрудников, с уязвимыми социальными группами и т.п.

На основе проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

Вопреки нормативной модели Долана и Гарсиа УОЦ в России применяется не только в плоских, но и в иерархических организационных структурах.

Потребность в УОЦ возникает в условиях изменения организационной идентичности — в этой ситуации корпоративные ценности играют интегрирующую функцию (в том числе среди управленческой команды холдинга). Налицо стремление менеджмента повысить управляемость организации и ее конкурентный потенциал. Как правило, организация в этот момент становится очень восприимчивой к сигналам из внешней и внутренней среды: ищет передовые практики, в основном международные, а также стремится усилить согласованность изнутри — сканируются конкурентная среда и лучшие практики и одновременно анализируется обратная связь от дочерних бизнесов.

Собственники и топ-менеджмент играют ведущую роль в процессе формирования и распространения ценностей, который организован, как правило, «сверху–вниз». Собственники занимают активную позицию и вовлечены не только в решение вопросов, относящихся к капиталу и прибыли, но и в поиск способов эффективной организации управления. Ценности обязательно обосновываются с точки зрения их вклада в качество жизни работников и в рост бизнес-показателей компании.

На начальном этапе значительный вклад вносят службы персонала — и внутри кор-

поративных коммуникаций, как координаторы процессов по разработке ценностей, и в процессах доведения их до сотрудников и внешних заинтересованных сторон. Активно идет передача информации как «сверху–вниз», так и «снизу–вверх» по различным каналам, в которую вовлекается линейный менеджмент. Укрепляются механизмы селекции сторонников корпоративных ценностей — за счет фильтров отбора персонала, оценки, мониторинга соблюдения ценностей. Идет спонтанное вытеснение и самопроизвольный отсев людей, не разделяющих организационные ценности, — они довольно быстро уходят из организаций. При построении ключевых показателей эффективности деятельности персонала (в первую очередь, руководителей) внимание уделяется не только экономическим показателям (показатели финансовых результатов перестают быть единственно учитываемыми) — сканируются и процессные показатели, такие как уровень удовлетворенности и вовлеченности персонала, сокращения корпоративного оппортунизма, отношения к клиентам и поставщикам.

Компании демонстрируют различную степень управленческих усилий и скорости формирования системы УОЦ и ее зрелости.

Анализ кейса компании с более продвинутой системой УОЦ указывает на ключевые факторы, способствующие ее внедрению. Это признание основным собственником УОЦ как долгосрочного проекта, обеспечивающего стратегическое конкурентное преимущество, а также целенаправленные усилия менеджмента по формированию и распространению корпоративных ценностей. Важную роль в создании системы управления, основанной на ценностях, играет подкрепление заявленных ценностей технологиями и процедурами УЧР, что способствует усилению роли УЧР как стратегического партнера бизнеса. Принципиальное значение имеет встраивание УОЦ в систему бизнес-планирования.

Среди факторов, осложняющих процесс, можно назвать исключение персонала из

обсуждения и выбора корпоративных ценностей и его сопротивление форсированному внедрению УОЦ, а также скептическое отношение со стороны менеджмента среднего и низшего уровня к использованию ценностей в управлении. Отсутствие стратегического планирования или незавершенность формирования системы стратегического управления компанией, как и нестабильность этой системы, может затормозить либо прекратить внедрение УОЦ как инновацию в управлении российскими компаниями.

Изменения последних лет в экономической, социальной и политической сферах, которые происходят не только в России, но и в глобальном масштабе, указывают на то, что в современных обществах формируется запрос на новые парадигмы управления и бизнес-модели с учетом этических и социальных императивов. Представляется, что появление концепций КСО, бизнес-этики, выстраивание систем управления на основе ценностей может рассматриваться как один из ответов бизнеса на эти запросы. В силу ряда обстоятельств российский контекст формирования управления на основе ценностей представляет особый интерес. Можно предположить, что в условиях переходного общества, для которого характерно размывание общей системы ценностей, и смены социальных идентичностей российские компании, рассматриваемые как социальный институт, могут стать центром притяжения для формирования круга доверия, выходящего за пределы семьи и дружеских связей, совместно разделяемых ценностей и норм поведения. Вместе с тем есть опасение, что навязывание менеджментом сверху «общих» ценностей с учетом прошлого опыта распространения коммунистической идеологии вызовет не только скептицизм, но и сопротивление со стороны персонала.

Далее, управление на основе ценностей, которое ориентировано на долгосрочные и более глубокие мотивационные механизмы управления и контроля персонала в условиях быстро меняющейся ситуации, требует от работников большей самостоятельности,

что противоречит авторитарному управлению, характерному для российских компаний. Выявленный в нашем исследовании доминирующий подход к формированию корпоративных ценностей в России «сверху–вниз» можно рассматривать как проявление корпоративного патернализма в условиях слабой индивидуальной и организационной идентичности. На проявления корпоративного патернализма в управлении по ценностям, навязанным сверху, редко обращают внимание. Ньюби и его соавторы указывают на то, что патерналистские отношения включают сильный нормативный компонент, поскольку «патернализм по определению означает зависимость от моральных суждений других и от того, как они определяют преобладающую социальную ситуацию» [Newby et al., 1978, p.28]. Особенно важно здесь отметить влияние менеджмента, оказываемое за пределами непосредственно рабочего места, — на местное сообщество, семейную жизнь и моральные ценности [Anthony, 1986; Fox, 1985; Martin, Fryer, 1975; Varano, 1999].

С точки зрения перспектив развития рассматриваемой проблематики, можно указать на возможности уточнения теоретической модели УОЦ как новой модели управ-

ления компанией с учетом российского контекста. Полученные авторами статьи результаты исследования не дают ответа на вопросы о том, какую роль будет выполнять управление на основе ценностей в дальнейшем, останется ли оно специфическим явлением или широко распространится в России. Ответы на эти вопросы — предмет будущих исследований.

БЛАГОДАРНОСТИ

Авторы выражают благодарность студентам А. Кокориной, Ю. Калининной и своим коллегам, преподавателям кафедры УЧР факультета менеджмента НИУ ВШЭ: О. И. Зеленовой, К. В. Решетниковой, Е. Б. Моргунову, Е. Я. Варшавской, В. В. Кусковой, а также А. Спайсеру (Andrew Spicer, University of South Carolina, Moore School of Business, USA), Г. Шварцу (Gregory Schwartz, University of Bath School of Management, UK), оказавшим свое содействие на разных этапах подготовки статьи. Также авторы признательны профессору НИУ ВШЭ С. Р. Филоновичу за полезные рекомендации при подготовке финального текста статьи.

Приложение

Таблица 1

Характеристики проанализированных компаний

Характеристика	Компания		
	К1	К2	К3
1	2	3	4
Отрасль	Угольная промышленность, энергетика	Финансы	Строительство/девелопмент; промышленная и розничная торговля
Положение на рынке	Лидер рынка, крупнейший экспортер угля	Претендент в лидеры рынка (входит в топ-20 лидеров отрасли)	Крупнейший розничный оператор качественной модной обуви
Год основания	2001 г.*	1993 г.	1989 г.
Численность персонала, человек	30 000	35 000	3500
Текучесть кадров, %	15,1	16,9	Нет информации

Окончание табл. 1 приложения

1	2	3	4
Средний возраст сотрудника, лет	41	36	Нет информации
Собственность (форма и структура)	Открытое акционерное общество. Концентрированная	Открытое акционерное общество. Концентрированная	Нет информации. Концентрированная
Организационная структура	Вертикально интегрированная производственная компания. Холдинг с центральным офисом в Москве	Финансовый конгломерат. Холдинг с центральным офисом в Москве	Диверсифицированный холдинг с центральным офисом в Москве
География/зоны присутствия	8 регионов России	52 региона России	48 регионов России
Международная ориентация	Есть	Частично	Частично
Публичный нефинансовый отчет	Есть	Есть	Нет
Социальные программы	Есть	Есть	Есть
Этический кодекс	Есть	Есть	Есть

Примечания: использованы данные из открытых источников;

* — в 2001 г. был создан головной офис. Производственные объекты (разрезы, шахты) функционировали со времен Советского Союза.

Таблица 2

Корпоративные ценности компаний

1	Компания		
	К1	К2	К3
2	3	4	
Перечень ценностей	Профессионализм и нацеленность на результат. Энергичность и лидерство. Справедливость и открытость. Социальная ответственность и безопасность	Самоосознание	Развитие и совершенствование. Надежность. Командная работа. Лидерство. Российские духовные ценности
Описание ценностей	Четыре базовые ценности с детализацией. <i>Профессионализм и нацеленность на результат:</i> <ul style="list-style-type: none"> • стремление к новым знаниям; • уважение к опыту; • готовность брать ответственность; • работа в команде; • приоритет качества. <i>Энергичность и лидерство:</i> <ul style="list-style-type: none"> • стремление к развитию и росту; • поощрение инноваций и инициативы; 	С 2012 г. зафиксирована одна ключевая ценность как корпоративный ориентир при возможности набора ценностей для каждой компании в его составе. До 2012 г был набор из 10 базовых ценностей на 6 точках опоры. 10 базовых ценностей: 1) социальная ответственность, благотворительность и волонтерство; 2) благодарность;	До 2006 г. использовались разные формулировки ценностей: <ul style="list-style-type: none"> • динамичное развитие; • широкий выбор; • качество услуг; • индивидуальный подход к клиенту; • идеи семьи и добрососедства; • комфортное пространство для проживания и общения людей; • финансовая стабильность; • прозрачность бизнеса; • социальная ответственность; • высокий уровень корпоративной культуры.

Окончание табл. 2 Приложения

1	2	3	4
Описание ценностей (окончание)	<ul style="list-style-type: none"> гибкость и готовность к изменениям; упорство в достижении цели. <p><i>Справедливость и открытость:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> уважение к труду сотрудников; прозрачность кадровой политики; соответствие уровня и принципов вознаграждения реальному трудовому вкладу сотрудников; исключительно деловые и профессиональные основания кадровых назначений. <p><i>Социальная ответственность и безопасность:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> соблюдение законов; приоритет безопасности и охраны труда; социальная защита и благоприятные условия труда; забота об окружающей среде 	<p>3) справедливость;</p> <p>4) достижение результата;</p> <p>5) возможности и стимулы для саморазвития;</p> <p>6) ответственность;</p> <p>7) доверие как залог успеха;</p> <p>8) честность и отзывчивость;</p> <p>9) открытость и публичность;</p> <p>10) чувство гордости за Корпорацию.</p> <p>6 точек опоры:</p> <p>1) здоровый образ жизни;</p> <p>2) приверженность;</p> <p>3) партнерские взаимоотношения с клиентами;</p> <p>4) позитивное мышление;</p> <p>5) эффективный, социально ответственный бизнес;</p> <p>6) результативная вдохновленная команда</p>	<p>Пять основных ценностей с детализацией:</p> <p>1) постоянное развитие, совершенствование: непрерывно развиваясь, мы достигаем поставленных целей. Изменяя и совершенствуя настоящее, мы создаем будущее;</p> <p>2) надежность: мы ориентированы на долгосрочные отношения, в основе которых лежит доверие и ответственность;</p> <p>3) работа в команде: мы объединяемся в команду, сила которой заключается во взаимной поддержке и уважении мнения каждого. Для достижения лучших результатов мы готовы к самоотдаче и компромиссам;</p> <p>4) лидерство: мы стремимся всегда быть на шаг впереди, задавать тенденции развития рынка и предлагать лучшие качественные решения нашим клиентам;</p> <p>5) возрождение традиционных российских ценностей: мы стремимся к возрождению духовных ценностей, основанных на человеколюбии, добре и нравственности</p>

Таблица 3

Стадия 1: формулирование и распространение ценностей в компании

Элементы УОЦ	Компания		
	К1	К2	К3
1	2	3	4
Инициатор	Совет директоров	Основной собственник	Собственник
Причины внедрения УОЦ	Подготовка к выходу на IPO (2005). Стремление к соответствию международным стандартам корпоративного управления	Поиск стратегических конкурентных преимуществ в отрасли, переход к УОЦ (2008)	Ребрендинг (новая идентичность с 2011 г.)
Способ формирования ценностей	Сверху–вниз	Сверху–вниз	Сверху–вниз/снизу–вверх
Механизмы	Корпоративные медиа. Тренинги и семинары. Комиссия по соблюдению этики. Уполномоченный по вопросам этики	Корпоративные медиа. Тренинги и семинары. Консультации с работниками	Стратегические сессии с высшим и средним менеджментом. Консультации с сотрудниками

Окончание табл. 3 Приложения

1	2	3	4
Основные агенты	Департамент по персоналу (головной офис в Москве, региональные службы по работе с персоналом). Ключевые сотрудники на местах (обусловлено спецификой основного производства). Корпоративный университет	Лояльная управленческая команда. Специализированный отдел по корпоративной культуре (в структуре управления персоналом). Внешние консультанты и бизнес-тренеры. Корпоративный университет. Хранители ценностей из числа авторитетных сотрудников	Высший и средний менеджмент (директор по персоналу, директор по PR)
Унификация ценностей	Высокая	Средняя	Высокая

Таблица 4

Стадия 2: встраивание ценностей в систему управления компанией

Элементы УОЦ	Компания		
	К1	К2	К3
1	2	3	4
Связь со стратегическим управлением	Управление по ценностям воплощено в процедурах УЧР, но отделено от стратегического планирования	Управление по ценностям инкорпорировано в бизнес-планирование через систему сбалансированных показателей, процедуры УЧР (найм, обучение, оценка, вознаграждение на основании KPI) и внутреннюю систему коммуникации	Стратегическое управление в процессе формирования. Неофициальное применение ценностей как критерии в найме и заключении контракта с поставщиками услуг
Механизмы	Тренинги с топ-менеджерами, менеджерами среднего звена в регионах. Локально-нормативные акты: кодекс делового поведения, политики и стратегии в области корпоративного управления, правила внутреннего трудового распорядка. Программы профессионального развития персонала. Культурно-массовые мероприятия. Тестирование по интранету знаний менеджментом корпоративных ценностей	Поведение руководителей как модельных личностей. Локально-нормативные акты: кодекс корпоративной этики, политики и стратегии в области корпоративного управления. Программы профессионального развития. Благотворительные программы. Культурно-массовые мероприятия. Самооценка, оценка менеджеров по профилю компетенций, включая ответственность ценностям	Поведение руководителей как модельных личностей. Семинары с персоналом. Опросы персонала, оценка 360 градусов (включена оценка по соблюдению ценностей). Информационные мероприятия. Социальные проекты с вовлечением персонала

Окончание табл. 4 приложения

1	2	3	4
Основные агенты	Департамент по управлению персоналом. Комиссия по соблюдению этики	Лояльная управленческая команда. Департамент по управлению персоналом. Департамент по корпоративной культуре	Департамент по управлению персоналом. Департамент по связям с общественностью
Эффекты	Диагностика корпоративной культуры и ценностей на региональных предприятиях. УОЦ рассматривается как необходимый элемент современного бизнеса и следования международным стандартам	Попытки проведения измерений с помощью обратной связи, попытки исследования вовлеченности сотрудников. УОЦ рассматривается как стратегический проект с долгосрочными эффектами	Попытки измерить информированность персонала о ценностях. Оценка менеджеров по профилю компетенций, включая соответствие ценностям. УОЦ рассматривается как стратегический проект с долгосрочными эффектами

ЛИТЕРАТУРА

- Лапин Н. И. 2003. Как чувствуют себя, к чему стремятся граждане России. *Социологические исследования* (6): 78–87.
- Лебедева Н. М., Татарко А. Н. 2007. *Ценности культуры и развитие общества*. М.: Изд-во ГУ–ВШЭ.
- Наумов А. 1996. Хофстидово измерение России (влияние национальной культуры на управление бизнесом). *Менеджмент* (3): 70–103.
- Пригожин А. И. 2010. *Цели и ценности*. М.: Дело.
- Тарасенко В. 2002. Управление по ценностям как инструмент корпоративного управления. *Отдел кадров* (5): 15–18.
- Яхонтова Е. С. 2002. *Эффективность управленческого лидерства*. М.: ТЕИС.
- Яхонтова Е. С. 2003. Управление ценностями как элемент управления человеческими ресурсами компании. *Менеджмент в России и за рубежом* (4): 73–81.
- Alvesson M. 1996. *Communication, Power and Organization*. de Gruyter: Berlin/N. Y.
- Alvesson M., Willmott H. 2002. Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies* 39 (5): 619–644.
- Anthony P. D. 1986. *The Foundation of Management*. Tavistock: London.
- Brytting T., Trollestad C. 2000. Managerial thinking on value-based management. *International Journal of Value-Based Management* 13 (1): 55–77.
- Burris B. 1989. Technocratic organization and control. *Organization Studies* 10 (1): 1–20.
- Cameron K. S., Quinn R. E. 1999. *Diagnosing and Changing Organizational Culture, Based on the Competing Values Framework*. Addison-Wesley Longman: MA.
- Chatman J. A. 1991. Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly* 36 (3): 459–484.
- Collins J. C., Porras J. I. 1997. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. HarperCollins Publishers: N. Y.
- Dolan S. L., Garcia S. 2002. Managing by values: Cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty-first century. *Journal of Management Development* 21 (2): 101–117.
- Dolan S. L., Garcia S., Auerbach A. 2003. Understanding and managing chaos in organizations. *International Journal of Management* 20 (1): 23–35.

- Dolan S.L., Garcia S., Richley B. 2006. *Managing by Values*. McGraw-Hill: London.
- Donaldson T., Dunfee T.W. 1994. Towards a unified conception of business ethics: Integrative social contracts theory. *Academy of Management Review* **19** (2): 252–275.
- Donker H., Poff D., Zahir S. 2008. Corporate values, code of ethics, and firm performance: A look at the Canadian context. *Journal of Business Ethics* **82** (3): 527–537.
- Etzioni A. 1971. *A Comparative Analysis of Complex Organization*. Free Press: N. Y.
- Fleming P. 2005. ‘Kindergarten Cop’: Paternalism and resistance in a high-commitment workplace. *Journal of Management Studies* **42** (7): 1469–1489.
- Fleming P., Spicer A. 2003. Working at a cynical distance: Implications for power, subjectivity and resistance. *Organization* **10** (1): 157–179.
- Fox A. 1985. *History and Heritage: The Social Origins of the British Industrial Relations System*. Allen and Unwin: London.
- Grof A. 2001. Communication in the creation of corporate values. *Corporate Communications: An International Journal* **6** (4): 193–198.
- Guth W.D., Tagiuri R. 1965. Personal values and corporate strategy. *Harvard Business Review* **43** (5): 123–132.
- Haas R. 1990. Values make the company. *Harvard Business Review* **68** (9): 5–11.
- Jaakson K. 2010. Management by values: Are some values better than others? *Journal of Management Development* **29** (9): 795–806.
- Jaffe D. T., Scott C. D. 1998. How to link personal values with team values. *Training and Development* **3**: 5–23.
- Kalliath T.J., Bluedron A., Gillespie D.F. 1999. Confirmatory factor analysis of the competing values instrument. *Educational and Psychological Measurement* **59** (1): 143–158.
- Kornberger M., Brown A.D. 2007. Ethics as a discursive resource for identity work. *Human Relations* **60** (3): 497–518.
- Kunda G. 1992. *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation*. Temple University Press: Philadelphia.
- Lamond D. 2003. The value of Quinn’s competing values model in an Australian context. *Journal of Managerial Psychology* **18** (1): 46–59.
- Martin R., Fryer R. 1975. The deferential worker? In: Bulmer M. (ed.). *Working Class Images of Society*. Routledge: London.
- Mongiello M., Harris P. 2006. Management accounting and corporate management: Insights into multinational hotel companies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* **18** (5): 364–379.
- Newby H., Bell C., Rose D., Saunders P. 1978. *Property, Paternalism and Power: Class and Control in Rural England*. Hutchinson of London: London.
- O’Toole J. 1996. *Leading Change*. Ballantine Books: N. Y.
- Padaki V. 2000. Coming to grips with organisational values. *Development in Practice* **10** (3/4): 420–435.
- Peat R. 2003. Values drive value. *University of Auckland Business Review* **5** (2): 1–11.
- Peters T.J., Waterman R.H. 1982. *In Search of Excellence: Lessons from America’s Best-run Companies*. Harper & Row: N. Y.
- Pruzan P. 1998. From control to values-based management and accountability. *Journal of Business Ethics* **17** (13): 1379–1394.
- Reino A., Vadi M. 2010. What factors predict the values of an organization and how? *University of Tartu Faculty of Economics & Business Administration Working Paper Series* **71**: 3–45.
- Rokeach M. 1973. *The Nature of Human Value*. Free Press: N. Y.
- Sawhney M. 2002. Create value from values. *CIO Magazine* **16** (4): 1.
- Schwartz M.S. 2005. Universal moral values for corporate codes of ethics. *Journal of Business Ethics* **59** (1–2): 27–44.
- Schwartz S. 1992. Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology* **25**: 1–65.
- Smircich L., Morgan G. 1982. Leadership: The management of meaning. *Journal of Applied Behavioral Science* **2** (3): 257–273.

- Song S-R., Gale A. 2008. Investigating project managers' work values by repertory grids interviews. *Journal of Management Development* 27 (6): 541–553.
- Tomsen S. 2004. Corporate values and corporate governance. *Corporate Governance* 4 (4): 29–46.
- Treviño L.K., Nelson K.A. 2011. *Managing Business Ethics*. 5th ed. John Wiley: N.Y.
- Van der Wal Z., Huberts L. 2007. Value solidarity in government and business: Results of an empirical study of public and private sector organizational values. *American Review of Public Administration* 20 (10): 1–22.
- Van Maanen J., Kunda G. 1989. Real feelings: Emotional expression and organizational culture. In: Staw B.M., Cummings L.L. (eds.). *Research in Organizational Behavior, Vol 11*. JAI Press: Greenwich, CT.
- Varano C.S. 1999. *Forced Choices: Class Community and Worker Ownership*. State University of New York Press: Albany, NY.
- Vogelsang J.D. 1998. Values based organization development. *Journal for Nonprofit Management* 2: 11–23.
- Weber J. 1990. Managerial value orientations. A typology and assessment. *International Journal of Value Based Management* 3 (2): 3–15.
- Willmott H. 1993. Strength is ignorance; slavery is freedom: Managing culture in modern organizations. *Journal of Management Studies* 30 (4): 515–552.
- Yahontova E. 2003. Value management as an element of managing the company human resources. *Personnel Management* 4: 73–91.
- Zavyalova E. 2009. Management by values as a core tool of HRD during the economic transition: An example of Russian enterprises. *Human Resource Development International* 12 (4): 449–457.
- Zhang Y., Dolan S., Yu Zhou. 2009. Management by values: A theoretical proposal for strategic human resource management in China. *Chinese Management Studies* 3 (4): 272–294.

Латинская транслитерация литературы, набранной на кириллице
The List of References in Cyrillic Transliterated into Latin Alphabet

- Lapin N.I. 2003. Kak chuvstvuyut sebya, k chemu stremyatsya grazhdane Rossii. *Sotsiologicheskie issledovaniya* (6): 78–87.
- Lebedeva N.M., Tatarko A.N. 2007. *Tsennosti kul'tury i razvitie obshchestva*. М.: Izd-vo GU-VSHE.
- Naumov A. 1996. Hofstidovo izmerenie Rossii (vliyanie natsional'noj kul'tury na upravlenie biznesom). *Menedzhment* (3): 70–103.
- Prigogine A.I. 2010. *Tseli i tsennosti*. М.: Delo.
- Tarasenko V. 2002. Upravlenie po tsennostyam kak instrument korporativnogo upravleniya. *Otdel kadrov* (5): 15–18.
- Yakhontova E.S. 2002. *Effektivnost' upravlencheskogo liderstva*. М.: TEIS.
- Yakhontova E.S. 2003. Upravlenie tsennostyami kak ehlement upravleniya chelovecheskimi resursami kompanii. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom* (4): 73–81.

Статья поступила в редакцию
 16 апреля 2013 г.