

УДК 316.354

### Алгоритм внедрения системы ценностно-рационального управления в бизнес-организации

**Максименко А.А.**

Кандидат психологических наук, доцент,  
научный сотрудник Костромского государственного университета,  
Председатель правления Костромского областного отделения  
Общества «Знание» России

*В статье автор рассматривает алгоритм внедрения ценностно-рационального управления в бизнес-организации, который включает диагностику бизнес-организации по матрице перемен (IS), а также генерацию ценностной идентичности, поддержание ценностной идентичности и противодействие чужой (враждебной) ценностной идентичности.*

*Ключевые слова:* ценностно-рациональное управление, бизнес-организации, технологии управления, алгоритм внедрения.

Целью перевода управленческой деятельности в режим технологизации является повышение эффективности управления в бизнес-организации. Средством перевода управленческой деятельности в режим технологизации является алгоритм, основывающийся на целостности, завершенности, согласованности, взаимообусловленности и взаимоподчинении составляющих ее аспектов. При этом алгоритм является синонимом таких понятий, как «набор инструкций», «последовательность действий». Под алгоритмом понимается формализованное предписание исполнителю на основе обмена информацией, включающее в себя набор последовательных действий, в результате исполнения которых он должен решить поставленную задачу. Отличительной особенностью алгоритмизации процесса управления в контексте ценностно-рационального подхода является активное вовлечение как исполнителя, так и заказчика. Отсутствие этого принципиального условия и отстранение заказчика (нахождение в роли стороннего наблюдателя) нивелируют принцип отсутствия «супружеских» ценностей в процессе ретрансляции ценностей в бизнес-организации и, как следствие, принцип развития монолитной организационной культуры. Под социальным алгоритмом (применительно к формированию и развитию социально-технологической культуры менеджера) И.В. Бурмыкина понимает следующую последовательность этапов: 1) формулировку целей

управления; 2) идентификацию (диагностика) объекта исследования; 3) построение модели объекта; 4) конфигурирование социальных детерминант; 5) адаптивное динамическое программирование траекторий формирования и развития социально-технологической культуры менеджера; 6) анализ, коррекцию и адаптацию системы управления. При этом она отмечает, что разработанный ею социальный алгоритм учитывает следующие, ранее не концептуализированные особенности управления социальными явлениями. Так, постановка целей в социальной системе представляет собой «целевое множество, которое носит не только инструментальный, но и социальный характер, выступает мерой нравственной» [1].

Применительно к ценностно-рациональному управлению алгоритм внедрения системы представляет собой последовательность действий, определяемый первой процедурой алгоритма – диагностикой объекта исследования. Процедура запускается заказчиком внедрения ценностно-рационального управления и содержит в качестве инструмента для определения прогнозных сценариев матрицу перемен IS (от англ. – неотвратимость (*Inevitability*) и конкретность (*Specificity*)). Данная матрица позволяет описать любой проект перемен с помощью двух параметров, от которых зависит его успех или провал: неотвратимость перемен, конкретность перемен. Первый параметр описывается с помощью

вопросов: «Насколько решительно мое руководство настроено на внедрение данных изменений», «Смогу ли я избежать перемен, проигнорировать или саботировать их?». Второй параметр раскрывается через вопрос: «Когда, как и что я должен сделать, чтобы эти изменения прошли успешно?». Четыре квадранта этой матрицы дают четыре типа ситуаций, которые определяют текущее восприятие проекта перемен сотрудниками: угнетающие изменения (высокая неотвратимость, низкая конкретность перемен); игрушечные изменения (высокая конкретность, низкая неотвратимость перемен); иллюзорные изменения (низкая конкретность, низкая неотвратимость перемен); реальные изменения (высокая неотвратимость, высокая конкретность перемен) [2]. В пользу высокой неотвратимости перемен будут свидетельствовать и оценка сотрудниками непоследовательности в действиях со стороны руководства, и их противоречивость, а также отсутствие ценностных ориентиров в бизнес-организации. Данный этап диагностики есть смысл проводить через стороннюю организацию консультантов с целью беспристрастного и всестороннего анализа. При получении заключения в пользу трех любых прогнозных сценариев, за исключением «реальные изменения» принимается решение о нецелесообразности внедрения ценностно-рационального управления в бизнес-организации.

В случае получения заказчиком (проектантом) аргументов в пользу реализации сценария «реальные изменения» запускается следующий этап внедрения ценностно-рационального управления, который содержит три последовательных технологии: генерации ценностной идентичности; поддержания ценностной идентичности; противодействия чужой (враждебной) ценностной идентичности. До начала реализации вышеперечисленных трех технологий издается приказ (распоряжение) по бизнес-организации и в качестве приложений утверждаются паспорт проекта, а также ответственное лицо (руководитель проекта), наделенное полномочиями и ресурсами для внедрения системы. Паспорт проекта должен содержать схему взаимодействия всех участников и потребителей результатов проекта, временную периодизацию всех последовательных технологий, а также бюджет проекта с разбивкой на составляющие статьи с оценкой достигнутых показателей проекта.

Ю.П. Сурмин и Н.В. Туленков предлагают следующую дефиницию социальной технологии. Социальная технология – это способ реализации людьми конкретного сложного процесса путем расчленения его на систему последовательно взаимосвязанных процедур и операций, которые выполняются более или менее однозначно и имеют целью достижение высокой эффективности. По их мнению, любая технология должна иметь три признака: 1) разде-

ление (расчленение) данного процесса на внутренне связанные между собой этапы, фазы, операции; 2) координированность и поэтапность действий, направленных на достижение искомого результата; 3) однозначность выполнения включенных в нее процедур и операций, что является решающим и неперенным условием достижения результатов, адекватных поставленной цели [3].

Дадим определения каждой технологии. Технология генерации ценностной идентичности – это способ реализации управленческого процесса, состоящий из последовательно взаимосвязанных процедур и операций, связанных с мифотворчеством, формулированием целей, ценностей управления бизнес-организации, легенд, а также закрепление их в виде определенных корпоративных инструментов, таких как кодекс бизнес-организации, история ее развития, атрибутика бизнес-организации.

Технология поддержания ценностной идентичности – это способ реализации управленческого процесса, состоящий из последовательно взаимосвязанных процедур и операций, связанных с созданием в организационной среде физических и социальных аффордансов – той семиотической системы, которая помогает бизнес-организации снижать искажения ценностного вектора и увеличивать организационную идентичность.

Технология противодействия чужой (враждебной) ценностной идентичности – это способ реализации управленческого процесса, состоящий из последовательно взаимосвязанных процедур и операций, связанных с ценностным отбором и снижением ценностной дистанции между работниками и ценностно-организационным потоком.

Поддержание ценностной идентичности и противодействие чужой (враждебной) ценностной идентичности являются этапами адаптивного динамического программирования траекторий формирования и развития ценностно-рационального управления, а также анализа, коррекции и адаптации системы управления.

М. Марков в структуре управленческой технологии выделяет составляющие ее процедуры [4]. Алгоритм технологизации управления бизнес-организацией в контексте ценностно-рациональной парадигмы, представленный в таблице 1, включает три вышеперечисленные технологии.

Разберем более детально представленный в таблице 1 алгоритм внедрения ценностно-рационального управления.

Каждая технология (диагностики, генерации, поддержания ценностной идентичности и противодействие чужой ценностной идентичности) наряду с организационно-методологической поддержкой должна включать: информационно-технологический блок, через который формализуется весь про-

Таблица 1

## Алгоритм внедрения системы ценностно-рационального управления

| № | Внедрение технологии                                                                            | Управленческий процесс                                                 | Процедура                                                                         | Инструмент для осуществления работником операций             |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| 1 | Определение прогнозных сценариев                                                                | Оценка качества протекания внедрения технологии                        | Диагностика реальности перемен                                                    | Матрица перемен IS                                           |
| 2 | Генерация ценностной идентичности                                                               | Процесс принятия, разделения и исповедования ценностей компании        | Разработка миссии, оценка ценностных ориентаций работников компании               | Корпоративный кодекс в бизнес-организации, мифы и легенды    |
| 3 | Поддержание ценностной идентичности, противодействия чужой (враждебной) ценностной идентичности | Процесс подбора руководителя и стандартизация его поведения в компании | Ценностный отбор руководителя, тренинг лидерских навыков с учетом миссии компании | Ценностный профиль руководителя                              |
| 4 | Противодействие чужой (враждебной) ценностной идентичности                                      | Процесс подбора работника и стандартизация его поведения в компании    | Ценностный отбор персонала                                                        | Ценностный профиль сотрудника, стандарт поведения в компании |
| 5 | Поддержание ценностной идентичности                                                             | Процесс стандартизации работы фронт-офиса с потребителями              | Тренинг продаж, оценка выполнения стандартов тайным покупателем                   | Стандарт продаж                                              |
| 6 | Поддержание ценностной идентичности                                                             | Процесс формирования бренд-коммуникаций                                | Оценка идентичности бренда у целевой аудитории                                    | Архитектура бренда                                           |
| 7 | Поддержание ценностной идентичности                                                             | Процесс формирования корпоративной айдентики                           | Лектории по истории компании с изучением атрибутов компании                       | Бренд-бук                                                    |
| 8 | Поддержание ценностной идентичности                                                             | Процесс формирования деловой среды                                     | Проведение тренингов командообразования, продаж, оценки качества обслуживания     | Франчайзи-бук                                                |

цесс технологии, а также блок обучения и определения показателей достижения, через который определяется результативность и мотивация участников проекта всего алгоритма по внедрению ценностно-рационального управления.

На этапе первого блока генерации ценностной идентичности происходит разработка регламента процессов, а также определение функций, ответственности и полномочий руководителя проекта. Инструментом, генерирующим ценностную идентичность в бизнес-организации, является корпоративный кодекс, который процедурно задает миссию и определяет ценностные ориентации работников в бизнес-организации. Кодекс бизнес-организации разрабатывается собственником бизнес-организации и наиболее последовательными адептами, работающими в бизнес-организации длительное время при помощи определенных методик и краудсорсинга, представляющего собой сбор информации от потенциальных пользователей корпоративным кодексом – сотрудников бизнес-организации.

Необходимо отметить, что в концепции ценностно-рационального управления миссия выступает в качестве аккумулятора организационных ценностей и идентичностей. Осознанное принятие ценностей и миссии бизнес-организации может оказывать влияние на экономическую эффективность функциони-

рования современной бизнес-организации прежде всего через вовлеченность и лояльность наемных работников.

Миссией также определяются смыслообразующие символы – физические аффордансы в системе «человек – знак»: логотип компании, корпоративные цвета, гимн и т.д., которые должны быть тиражированы в рабочее окружение персонала, на аксессуарах рабочих мест.

Информационно-технологический блок включает в себя информационное обеспечение технологии генерации идентичности, а также интеграцию производных от корпоративного кодекса нормативных документов с другими, регламентирующими поведение сотрудников, нормативными документами бизнес-организации.

Донесение миссии до всех членов коллектива в большинстве случаев достигается за счет создания внутрикорпоративного руководства для сотрудников, состоящего из двух основных разделов: обращение руководства, объясняющее цели бизнес-организации на рынке, ценности, убеждения, принятые в бизнес-организации; объяснение основополагающих принципов, на которых строятся отношения в бизнес-организации.

Юридическая служба компании проводит экспертизу корпоративного кодекса компании, вносит пред-

ложения по изменению и дополнению существующих нормативных документов, а также инструкций, разрабатывает новые документы, позволяющие интегрировать корпоративный кодекс с другими, регламентирующими поведение сотрудников, нормативными документами бизнес-организации.

HR-служба и служба маркетинга, как главные промоутеры миссии компании, совместно с высшим органом управления (правлением) обозначают этапы ознакомления с миссией бизнес-организации, различные подразделения бизнес-организации и обозначают дату ее утверждения.

В последнем блоке технологии генерации идентичности HR-служба проводит обучение стандартам и ценностям, продекларированным в миссии и корпоративном кодексе, определяет показатели достижения, а также разрабатывает систему развития компетенция по вопросам генерации идентичности у сотрудников HR-службы.

Обучение стандартам и ценностям проходит в формате тренингов, включающем три сессии: сначала тренер излагает материал, затем переходит к деловой игре, а заканчивает дискуссией, в ходе которой фиксирует обратную связь и степень принятия ценностей и стандартов.

По итогам проведения тестирования сотрудников бизнес-организации на знание стандартов и ценностей, заложенных в миссии и корпоративном кодексе, а также степени принятия и разделения ценностей, HR-служба готовит отчет, обсуждаемый руководителем проекта и собственником, на основе которого делается вывод о ясности и принятии ценностей сотрудниками бизнес-организации.

В качестве обратной связи и оценки степени принятия и разделения ценностей бизнес-организации существует ряд методик (как качественных, так и количественных). По итогам подобного замера фиксируется успешность технологии генерации идентичности. В случае слабой степени принятия ценностей большинством сотрудников руководитель проекта совместно с собственником принимают решение о создании проектного комитета, целью которого является выяснение причин непринятия выработанных корпоративным кодексом и миссией ценностей бизнес-организации. В случае успешного прохождения процедуры и разделения большинством сотрудников предложенных миссией и кодексом бизнес-организации ценностей руководитель проекта принимает решение перейти к следующему этапу – реализации технологии поддержания ценностной идентичности.

Следующим этапом внедрения ценностно-рационального управления является технология поддержания ценностной идентичности, которая также содержит организационно-методологическую поддержку, формирующую организационно-ролевую модель системы управления. Кроме того, техноло-

гия поддержания ценностной идентичности содержит информационно-технологический блок, через который разрабатывается и внедряется информационная система управления проектом и другими информационными системами, а также блок обучения и определения показателей достижения, определяющий результативность и мотивацию участников проекта всего алгоритма по внедрению ценностно-рационального управления.

Организационно-методологическая поддержка формирования организационно-ролевой модели управления раскрывается через создание семиотической модели «умвельт» [5] – умгебунг<sup>1</sup>, как системы знаков, воспринимаемых и интерпретируемых сотрудником в бизнес-организации. Понятием умвельт Я. фон Искюль старался подчеркнуть субъективность и смысловой вектор жизненного мира организма. Ключевой мыслью биолога было предположение о том, что живые организмы, являясь коммуникативной структурой, ориентируются в окружающем мире в зависимости от их дизайна (проблема дизайна организмов), который феноменализирует восприятие внешнего мира как ограниченного в пространстве и времени. Для ценностно-рационального управления имеет особую значимость то, что нет абсолютных или одинаковых смыслов для всех живых организмов: внешний мир «схватывается», сканируется весьма избирательно с извлечением селективных, заданных умвельтом смыслов. Технология использования умвельта заключается в насыщении визуальной символикой организационного пространства, которая выступает в роли объединителя, поскольку она игнорирует существенные различия в языке (что важно при построении транснациональных сетей). Визуальное сообщение носит долговременный и универсальный характер и базируется на архетипах. Мифологемы, выступающие социальными аффордансами умвельта, проектируются к периодической организационной событийности внутренними и внешними по отношению к бизнес-организации референтными группами. Присоединение большинства сообщений к популярным организационным мифам позволяет резко усилить эффективность первых. Через визуальную символику и мифологемы упорядочивается система официальных и неофициальных отношений, которые закрепляются в поведении сотрудников посредством организационных ритуалов и корпоративных СМИ.

Организационные коммуникации, являющиеся основными элементами организационной культуры, оказывают непосредственное влияние на развитие организационной идентичности, формируя организационное поведение через ритуалы. По мнению Э. Дюргейма [6], жизнь любого общества (и бизнес-организации в том числе) происходит в двух измерениях: сакральном и профанном. Таким образом,

<sup>1</sup> От нем. – окрестности, внешний мир.

организационный ритуал – это система правил поведения в бизнес-организации, предписывающая как сотрудник должен себя вести в присутствии сакральных объектов – умвельтов (тех объектов, которые наделены корпоративным кодексом высокой степенью сакральности). Применительно к нашему акценту на семиотический подход, ритуал представляет собой особую форму организационного поведения, действующий знак/символ для трансляции главных ценностей бизнес-организации.

В технологии поддержания идентичности роль организаторов реализации организационных ритуалов возлагается на формальных и неформальных лидеров и регламентируется стандартами поведения (книгой ритуалов). Лидеры в бизнес-организации (формальные и неформальные) проходят периодическое обучение и имеют систему отчетности о проведении периодических и разовых ритуалов, направляемую в HR-службу. Руководитель проекта и собственник знакомятся со сводным отчетом по внедрению ритуалом и делают выводы об эффективности внедрения технологий генерации и поддержания ценностной идентичности.

К.С. Сарингулян обстоятельно закрепляет за организационными ритуалами следующие функции: а) актуализация переживания и укрепление чувства причастности к бизнес-организации; б) членение времени в бизнес-организации; в) угнетение импульсивности поведения сотрудников и канализирование их чувств; г) закрепление социальных ролей в бизнес-организации; д) установление контакта с историческим прошлым (мемориализация); е) освоение организационной среды; ж) утверждение групповой солидарности; з) аппроксимирование, то есть снятие психологической и ценностной дистанции; и) сублимация психологических напряжений (психогигиена) [7].

Технология поддержания ценностной идентичности в работе с персоналом бизнес-организации состоит из процедур разработки стандарта продаж (ритуалов поведения), бренд-бука, франчайзи-бука и базируется на тех же самых принципах, что и близкая по смыслу и целям организационная стандартизация: системности, повторяемости, вариантности, взаимозаменяемости, которые взаимоувязывают в текущем процессе тренинги выполнения стандартов (в том числе продаж, командообразования и др.), и процедур оценивания степени идентичности ценностей у персонала с укреплением чувства «эмэ» – социального аффорданса, и выполнения стандартов по методике «тайный покупатель».

Создание бренд-идентичности, а также постулирование миссии и ценностей в единых стандартах становятся важными атрибутами сетевых бизнес-организаций, работающих на отечественном рынке. Большинство из них с успешной региональной стратегией используют несколько инструментов.

Во-первых, оптимальную структуру – гибкую и отвечающую требованиям рынка. Во-вторых, правильно выбранную модель управления филиалами, определяющую меру их самостоятельности. В-третьих, детально проработанные инструкции, регламенты и документы, определяющие работу филиальной сети.

Таким образом, миссия как квинтэссенция ценностей бизнес-организации влияет на организационную культуру, восприятие и «силу бренда» (имидж) компании, обеспечивает конкурентное преимущество в нестабильной и рискованной рыночной среде.

Довольно большую роль в поддержании ценностной идентичности играют корпоративные СМИ, к которым можно отнести интранет, сайт, газету, журнал, информационные стенды, радио, паблики в социальных сетях, благодаря которым любой сотрудник в бизнес-организации видит не просто фрагмент организационного пространства, а все пространство в целом, что дает ему возможность чувствовать себя причастным и в то же время снизить как социальную, так и ценностную дистанцию. Корпоративные СМИ призваны сопровождать организационные ритуалы и совместно с ними являются организационной системой, поддерживающей ценностную идентичность. Управление корпоративными СМИ может возлагаться на сотрудника служб персонала, маркетинга или PR. На стадии внедрения ценностно-рационального управления на эту единицу возлагается определенный функционал в размещении информации в корпоративных СМИ о происходящих изменениях, сборе обратной связи, участии в мероприятиях по обучению и распространению организационных стандартов.

Технология противодействия чужой (враждебной) идентичности воплощается в процессах ценностного отбора, снижения ценностной дистанции и снижения конкурирующих субкультур.

Ценностный отбор производится службой персонала наряду и одновременно с профессиональным отбором. К основным этапам организации и осуществления мероприятий, проектируемыми как самостоятельно, так и с привлечением внешних и/или внутренних консультантов, относятся: разработка психограмм и аксиограмм как составляющих профессиограмм, определение как внутренней, так и внешней потребности в персонале, психодиагностическое обследование кандидатов на должности, а также уже работающего персонала, вынесение итогового заключения о профессиональной пригодности и ценностном соответствии кандидата (работника), определение практической эффективности мероприятий профессионального и ценностного отбора и разработка путей его совершенствования, оценка экономической эффективности и результативности мероприятий. Итоговое заключение о профессиональной пригодности и ценностном соответствии кандидата (работника) рассматривается

руководителем кадровой службы, решение принимается на основе матрицы ценностного отбора [8] «Профессионализм/ценности»<sup>2</sup>.

При применении методики ценностного отбора акцент делается на кандидатах, имманентно обладающих требуемыми интернализированными ценностями. Возникает проблема поиска потенциальных сотрудников с конгруэнтными организационной культуре бизнес-организации ценностями.

Ценностный отбор исключает появления в бизнес-организации чужеродных для организационной культуры бизнес-организации физических и социальных аффордансов, выступая своего рода «фильтром» для интервенции неидентичной символики и знаков.

Мероприятия по снижению ценностной дистанции и числа конкурирующих субкультур схожи по методам построения с организационными ритуалами, направленными на поддержание ценностной идентичности и в своих функциях также актуализируют переживания и укрепление чувства причастности к бизнес-организации, а также угнетают импульсивность поведения сотрудников и снимают психологическую и ценностную дистанцию.

Таким образом, с позиции аксиологического менеджмента, стратегия бизнес-организации должна предполагать перенос организационных ценностей, катализированных в миссии и бренде, во внешнюю среду при одновременном действии фактора ценностного отбора, создающего барьер на пути проникновения во внутреннюю среду бизнес-организации компонентов иных, чуждых организационных культур.

### Литература:

1. Бурмыкина И.В. Социально-технологическая культура менеджера: дис. ... докт. социол. наук. – Белгород, 2009. – 386 с.
2. Замышляев О. Матрица перемен: как повысить эффективность изменений в компании. – М.: Альпина паблишер, 2014. – 126 с.
3. Сурмин Ю.П., Туленков Н.В. Теория социальных технологий: учеб. пособие. – К.: МАУП, 2004. – 608 с.
4. Марков М. Технология и эффективность социального управления: пер. с болг. – М.: Прогресс, 1982. – 267 с.
5. Князева Е.Н. Понятие Umwelt Я. фон Искюлля и перспективы экологической мысли // Вестник международной академии наук. – 2014. – № 1. – С. 75-82.
6. Durkheim E. The Elementary Forms of Religious Life. A Study in religious Sociology. – Illinois: The Free Press, 1947.
7. Сарингулян К.С. Культура и регуляция деятельности. – Ереван: Изд-во АН АрмССР, 1986. – 158 с.
8. Максименко А.А., Харский К.В. Управленческое Евангелие от Константина и Александра. – М.: НИЦ Инфра-М, 2012. – 120 с.

## Algorithm of Implementing the System of Value-Conscious Rational Management in Business Organization

*A.A. Maksimenko  
Kostroma State University*

*The paper deals with the algorithm of value-conscious rational management in business organization that includes diagnostics of business organization based on variations matrix (IS) as well as generation of axiological identity, support of axiological identity and opposition to other (hostile) axiological identity.*

*Key words: value-conscious rational management, business organization, management technologies, algorithm of implementation.*



<sup>2</sup> В популярной литературе данная матрица закрепились под названием «Собачье сердце», в основу которого положены образы из одноименной социально-философской сатирической повести.