Ю. А. Капрова

ЦЕННОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Работа представлена кафедрой управления персоналом и социологии труда Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов. Научный руководитель – доктор экономических наук, профессор М. Г. Гильдингерш

В статье обосновывается необходимость изучения и развития ценностно-ориентированного подхода к управлению в качестве формирующей модели организационной культуры предприятия и всей системы управления, основанной на ценностях. Основой формирования выступают ценностные ориентации руководителей в организации, проявляющиеся через их систему отношений ценностей, видение руководителей, их системы отношений и верований и в их поведенческих моделях.

Ключевые слова: ценностные ориентации, ценностно-ориентированное управление, поведенческие модели, поведенческие паттерны, экономическая добавленная стоимость, добавленная рыночная стоимость, коучинг.

The article justifies the need to study and develop a value approach to management as a forming model of organisational culture and the whole management system based on values. The foundation of forming consists in values of managers, which show themselves through the system of value relations, vision of leaders, their relation and belief systems and their behavioural patterns.

Key words: value orientations, value-oriented management, behavioural models, behavioural patterns, economic value added, market value added, coaching.

Рассматривая ситуацию, сложившуюся на сегодняшний день в России и мире, мы видим, что глобализация все больше захватывает в водоворот неминуемых демократических изменений. Это касается как бизнеса, так и социальной системы в целом. Одно из условий подобных изменений – возрастания роли и значимости человеческой личности (ее ценностей и мотивов, приоритетов).

Гуманизация деятельности, обращение внимания на потребности индивидуальности в рамках организации на данный момент являются объективной по-

требностью, обусловленной новыми условиями хозяйствования. Основной причиной является взаимодействие с международным бизнес-сообществом, где сейчас практики в области управления персоналом, основанные на ценностном подходе, набирают силу и все больше распространяются, так как по мере обеспечения основных потребностей и роста доходности любого бизнеса возникает необходимость в более тонких инструментах мотивации, чем заработанная плата. В России этот подход также постепенно набирает силу. Этому немало способствовали такие факторы, как:

• удорожание процесса найма персонала;

• дефицит квалифицированных кадров на рынке труда;

• повышение уровня жизни.

Это, в свою очередь, требует как понятийной, так и методологической разработки для формирования руководителей, способных осознанно управлять культурой. Культура, являясь отражением культурологического, этического, нормативного и нравственных аспектов, выражает ценности, разделяемые всеми членами организации, несет в себе информацию, заложенную руководителями и создателями организации, содержит ментальные модели, связанные с их уровнем развития. Осознание руководителями своих ментальных моделей в свою очередь поможет адекватно управлять таким тонким инструментом, как культура. В свою очередь, управление таким тонким процессом потребует также и более внимательного отношения к личности, т. е. субъекту управления.

В ранее существовавшей экономической системе, где управление основывалось на плановой экономике, ценностный подход к управлению отсутствовал, а существующие элементы его не выходили за рамки профессиональной этики. Интересы и цели конкретного человека в такой системе не рассматривались, а ценностными ориентации автоматически привязывались к идеологической подоплеке. Основным поведенческим паттерном такого коллектива являлся мотив избегания ответственности и стремление к унификации, так как никто не должен выделяться.

Но парадигмы не являются чем-то застывшим и неизменным во времени. Парадигмы мышления развиваются со временем. Так, например, вместо плановой экономики и принципа обязательного социального обеспечения приходит принцип рынка, когда конкуренция влияет на эффективность экономики, работы негосударственных пенсионных фондов и пр. Однако глобализация также вносит свои парадигмы в систему управления предприятием, выход на международные рынки заставляет использовать зарубежный опыт регулярного менеджмента, а ментальность и качество соответствия – искать свой путь развития, формировать новые парадигмы. Основным препятствием для перехода к новой парадигме управления на данный момент является неподготовленность сознания людей к новым изменившимся условиям. Несмотря на то что рыночная экономика и демократические принципы управления государством уже позволяют реализовывать свои высшие потребности в самореализации и самоактуализации, инерционность привычного восприятия мешает как управленческому, так и другому персоналу реализовать свои права на удовлетворение этих потребностей. Привычный способ взаимодействия также мешает самоопределению и препятствует даже самому анализу ценностных ориентаций. Это объясняется тем, что в принципах коллективизма отсутствует ценность индивидуума, здесь не принято говорить о себе.

Многие исследователи считают, что носителями ценностей корпоративной культуры прежде всего являются руководители предприятия, которые своим приме-

ром как бы «прививают» корпоративную культуру остальным работникам. В последние десятилетия происходят существенные изменения в шкале ценностей работников. Такие ценности, как, например, долг, дисциплина, повиновение, постепенно утрачивают свое значение, но приобретают новый смысл ценности, связанные с самовыражением индивида [2, с. 86]. Руководству предприятия следует учитывать творческую деятельность, свободу действий и ответственность, расширение контактов с руководством и коллегами, повышение квалификации и в соответствии с этими элементами формировать стиль управления и методы мотивации персонала. Корпоративная культура играет очень важную роль в жизни организации, поэтому необходимо уделять особое внимание ее созданию и развитию [4, с. 251].

В нашем исследовании ценностных ориентаций руководителей российских предприятий мы обнаружили тесную взаимосвязь между системой ценностей как руководителей, так и организации в целом и формированием организационной культуры предприятия. В нашем исследовании мы исходили из качественно подхода к изучению ценностных ориентаций руководителей и организационной культуры, исследуя их как личностей с помощью контент-анализа и экспертных оценок, изучения их поведения и отношения руководителей к абстрактным категориям ценностей (доблесть, честь, мужество, любовь и пр.) и конкретными их проявлениям (работа над собой, отношение к материальным ценностям).

Обнаружилось, что ценности являются своеобразным ограничителем, цензором нашего поведения. Таким образом, именно ценности влияют на поведение руководителей и персонала. Но ценности и ценностные ориентации изменяются, на протяжении времени преобразовываясь через поведение (опыт) и потребности (нужды). Именно этот факт говорит о том, что есть возможность повлиять на уже сформированные ценности и формировать новые. Такое изменение возможно благодаря осознанию существующих ценностных ориентаций у руководящих сотрудников и анализа проявлений, т. е. поведенческих паттернов.

Сейчас ценностно-ориентированный подход к управлению развивается в практических применениях таких областей управления, как:

• *бухгалтерский учет* – новые ценностно-ориентированные измерения, такие как Economic Value Added (экономическая добавленная стоимость), CFROI, Market Value Added (добавленная рыночная стоимость) [5, с. 1].

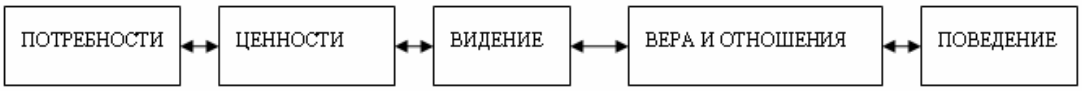
• *управление организационной культурой*. Метод ценностно-ориентированного управления, который подчеркивает аспекты *изменения культуры* в компании и фокусируется на усилиях по созданию устойчивой доходности и положительной динамике курса акций.

Этот подход продемонстрирован с помощью схемы 1, где мы видим, что поведение является функцией с учетом удовлетворения потребностей, не противоречащих системе ценностей. Это условие является и необходимым, и достаточным для поведения, которое является целостным по отношению к культуре, т. е. не противоречит ей. Джозеф Л. Бароккомладший в своей статье «Менеджер вырабатывает характер» [1, с. 113] называет это моментами истины. Здесь имеются в виду ситуация, когда менеджер должен срочно определиться с решением какого-либо вопроса, затрагивающего его личные моральные ценности и имеющего существенное значение для дальнейшей карьеры. Менеджер (руководитель) поставлен между двумя вариантами поведения, каждый из которых по-своему правилен и представляется благовидным (и обычно заманчивым) поступком. Автор статьи описывает случаи из своей прак-

тики, подкрепляя теорией, и дает основные вопросы для коучинг, сессий с руководителями, чтобы разобраться в этих вопросах. К. Майджер ту же ситуацию описывает как «создание полноценного видения будущего компании» [3 с. 113]. Мы немного усовершенствовали подход, так как считаем, что ценности являются промежуточным звеном между потребностями и поведением и зависят от уровня (этапа) развития личности (организации). В своей работе «Ценностно-ориентированное управление» Майджер описал историю одного управляющего, который вывел свою компанию из кризиса благодаря внедрению ценностного подхода. Этот подход позволил обрести сильную, самоуправляющуюся команду, которая сплоченно и вдохновенно вышла из кризиса и добилась успеха благодаря ценностно-ориентированной корпоративной культуре.

Схема 1

Метод ценностно-ориентированного управления



Не секрет, что декларирование любых ценностей или идей, не имеющих под собой действительно реализованных фактов, создает деструктивные паттерны в культуре.

Собственно факторами, которые серьезно влияют на создание сильной ценностно-ориентированной культуры, являются следующие принципы:

• осознанность существующих ценностей;

• согласованность ценностей и целей между собой;

• ответственность за формирование целей;

• согласованность целей и средств;

• последовательность;

• ответственность за исполнение.

Для реализации подхода на российских предприятиях необходимы следующие условия:

• повышение уровня жизни (удовлетворение физических потребностей на 90% у среднего россиянина);

• возникновение новой управленческой культуры, ориентированной на результат и основанной на новой парадигме управления;

• демократический стиль руководства;

• обеспечение внутреннего нормативного контроля над обеспечением согласованности действий, целей и ценности;

• возникновение новой менеджерской должности – менеджера по управлению этикой и моралью;

• внедрение принципа ответственности за исполнение на всех уровнях управления и исполнения;

• освоение потенциала коучинг-менеджмента в функциях управления.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Барокко Д. Л.* Менеджер вырабатывает характер. Лидерство / Пер с англ. М.: Альпина бизнес Букс, 2006. С.105–129.

2. *Короткина Е. Д.*, *Колобова А. А.* Психологические особенности деятельности менеджера по мотивированию персонала с учетом организационной культуры // Социально-психологические исследования: Сб. науч. тр. Тверь, 2002. Вып.2. С. 86.

3. *Майджер К.* Ценностно-ориентированное управление. Ростов н /Д: Феникс, 2005. 273 с.

4. *Салтыкова О. В.* Корпоративная культура на предприятии как система трудовых ценностей коллектива. Кантовские чтения в КРСУ (22 апреля 2004 г.); Общечеловеческое и национальное в философии. II Международная научно-практическая конференция КРСУ (27—28 мая 2004 г.): Материалы выступлений / Под общ. ред. И. И. Ивановой. Бишкек, 2004. С. 251–259.

5. http://www.12manage.com/methods_value_based_management_ru.html