

УДК 304.2

И.К. Мусаелян

## ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ ЦЕННОСТЯМИ В СИСТЕМЕ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ КОМПАНИИ

*Аннотация.* Именно сегодня, когда множеству компаний приходится бороться за свой сегмент, продукт, услугу или даже идею на конкретном рынке, высокую степень актуальности приобретает проблема влияния социальных методов управления на финансово-экономические аспекты деятельности компаний. В предложенной статье особое внимание уделяется вопросам ценностного управления компаний, в части формирования ценностных ориентиров, а также определения характерных особенностей процесса ценностного управления. Статья выполнена в рамках гос. задания министерства образования и науки РФ.

*Ключевые слова:* ценности, процесс, управление, компания, развитие, культура, убеждения, ценностное управление, отношенческий подход, методы, принципы, управленческие решения, бизнес-процессы.

Igor Musaelyan

## PROCESS OF MANAGEMENT OF VALUES IN SYSTEM OF FUNCTIONING OF COMPANIES

*Annotation.* Exactly today, when the set of the companies should fight for the segment, the product, service or even idea in the concrete market, high degree of relevance are got by a problem of influence of social methods of management on financial and economic aspects of activity of the companies. In the offered article, the special attention is paid to questions of valuable management of the companies, in part, formations of valuable reference points, and also determination of characteristics of process of valuable management. Article is executed within a state task of the Ministry of Education and Science of the Russian Federation.

*Keywords:* values, process, management, company, development, culture, beliefs, valuable management, relational approach, methods, principles, administrative decisions, business processes

Также как и в культуре формируются и развиваются свойственные ей определенные убеждения, нормы и принципы, таким же образом складывается набор установок требований и ценностных ориентиров в компаниях. Здесь стоит отметить, что фундамент целому ряду процессов компании складывают именно ценности. Выступая ядром культурного фонда компании, именно ценности позволяют устранять и коммуникативные барьеры внутри компании, и усиливать влияние отношенческого подхода в реализации управленческих решений, но, вероятно, самое главное, это то, что ценности, обладая определенным набором функциональных признаков, способствуют постоянному развитию управленческих взглядов и методов управления. В отличие от традиций, воздействующих на сознание и поведение человека, ценности влияют на него изнутри, как осознаваемые и неосознаваемые структуры его духовного мира. Ценностью становится любое явление и предмет окружающей действительности, любое человеческое качество, если оно приобретает значение для удовлетворения потребностей и реализации интересов.

По мнению П. Вейла [2], любая социально-экономическая система имеет дело с пятью следующими категориями ценностей: 1. Экономическая. В нее входят вопросы, связанные с распределением основного дохода и размера прибыли. 2. Технологическая. Эта категория включает в себя вопросы, касающиеся способов производства, выбора методов, совершенствования производства, а также вопросы качества и количества. 3. Общественная. Определяет, какую общность хотела бы представлять данная организация, насколько сотрудники лояльны к организации. 4. Социально-политическая. Сюда входит весь комплекс отношений организации с потребителями и обществом. 5. Трансцендентальная, лежащая за пределами опыта, недоступная познанию. Если организация хочет от своих сотрудников преданности, верности, то ей необходимо выработать свою систему ценностей и приоритетов.

Как было отмечено выше, являясь фундаментом или ядром культурного фонда как отдельно взятого сотрудника, так и компании в целом, ценности способны формировать соответствующую идеологию, а, следовательно, способны находиться в тесной взаимосвязи с целевым аспектом управления.

Но, если у цели как одного из ключевых элементов системы управления существуют свои требования, выраженные как минимум, в технологии SMART где,

- S – конкретность;
- M – измеримость;
- A – достижимость;
- R – актуальность;
- T – своевременность,

то каков набор характерных признаков или принципов, способных регулировать процессы формирования и управления ценностями?

Распределяя ценности с позиции личности, сотрудника, компании, общества, государства, целесообразно отметить, что каждый из перечисленных видов фокусируется на собственных принципах. Охарактеризуем коротко каждую ценностную позицию. Личностные ценности выражают внутренние нормы и убеждения. Что касается ценностей сотрудника, то они также определяются набором его внутренних характеристик, соответствующих требованиям, правилам, нормам и иным предъявляемым руководством компании критериям. Ценности с позиции компании могут отражать на практике отсутствие конфликта интересов между участниками микросреды. Ценности с позиции общественного уклада являются необходимым компонентом, формирующим понимание взаимовыгодных и взаимодополняющих условий, способствующих достижению общих целей. Ключевая особенность рассмотрения роли ценностей с позиции государства определяется качеством нормативно-правовой системы и необходимостью формирования целостной гражданской позиции. Проецируя вышеуказанные требования на приведенные ценностные позиции, устанавливается определенная взаимосвязь, которая может существенно отражаться на ключевых показателях и, в целом, результатах деятельности компании, а как следствие и на ее эффективности.

Отмечая существенную роль ценностного фактора в системе управления компанией и установления взаимосвязей между ценностным управлением и деловым окружением компании, Серебрякова Г. В. и Незамайкин И. В. определяют вместе с тем и сам механизм ценностного управления [4]. Ценностные парадигмы характеризуются основными признаками: общее число ценностей, являющихся достоянием работника, сравнительно невелико, все работники обладают одними и теми же ценностями, хотя и разной степени, ценности организованы в системы, истоки ценностей лежат в культуре организации, влияние ценностей прослеживается во всех социальных феноменах [5; 6].

Основополагающим элементом корпоративной культуры являются ее внутренние ценности. К системе внутренних ценностей относятся основные философские положения и идеи, принятые в компании. Американские социологи Томас Питерс и Роберт Уотерман, авторы книги: «В поисках эффективного управления (Опыт лучших компаний)», на основании изучения таких компаний, как IBM, Boeing, Dana, McDonald's, Behtel и др., пришли к выводу, что преуспевающие фирмы отличаются прочной ориентацией на ценности [3].

Система ценностей находит свое отражение в формулировке миссии компании. Миссия компании включает цель ее деятельности, основные принципы, стиль, определенные обязательства по отношению к клиентам, акционерам, деловым партнерам, персоналу, обществу. Четко представленные, сформулированные и зафиксированные в документах фирмы, эти принципы и обязательства позволяют сплачивать сотрудников вокруг единых ясно определенных целей и ценностей.

Форма и содержание ценностей определяются рядом факторов, в частности: реальным содержанием конкретного бизнеса, политическими и социальными традициями той страны, где находится компания, личными взглядами сотрудников фирмы.

Ценности в культурном пространстве компании могут быть несовместимыми, совместимыми или дополняемыми. Целью культурной интеграции в корпоративном пространстве может быть не установление идентичности ценностей, а осуществление процесса, в ходе которого несовместимые ценностные представления смогут развиваться в совместимые или дополняющие. При этом с точки зрения этики управления решающее значение имеет рассмотрение всех трех характеристик отношений между ценностями одновременно без ограничения только несовместимостью или не идентичностью ценностей.

Наряду с дифференциацией понятия ценности имеет значение и дифференциация разных уровней культурных различий. В качестве важных агрегатов различий, регулируемых ценностями, определяются экономические культуры и профессиональные культуры. При этом ценностные представления могут быть или гомогенными, т.е. демонстрировать совпадение, могут демонстрировать различие, т.е. несовпадение или дополнять друг друга.

Выступая носителем ценностей персонал компании, во-первых, должен определиться с тем, каким образом связаны полномочия и зоны ответственности с установками управленческого звена. При этом недостаточно опираться только на понятие о системе и ее элементы и на укоренившееся представление о функциях управления. Целесообразно ввести некий механизм или алгоритм, в котором наравне с функциональными особенностями обозначались бы и ценностные характеристики управления. На рисунке предложено примерное видение того, как функциональные и ценностные характеристики взаимодействуют, и на что они нацелены. Таким образом, этот механизм установления взаимосвязей между функциональными особенностями управления в итоге должен выявлять и стимулировать заинтересованность представителей компании в наличии обязательной системы планирования, тесно связанной с ценностными установками компании.

Ценностное управление имеет ряд преимуществ:

- повышается эффективность организационной деятельности, растет рациональность использования ресурсов;
- компания управляется как единый организм, посредством правил и норм, поддерживающих ценности;
- устанавливается оптимальный уровень сплоченности коллектива и доверия между менеджментом и персоналом, у сотрудников появляются ясные представления относительно основных критериев оценки своей деятельности;
- формируются ясные организационные принципы, помогающие менеджменту объединять персонал в период проведения организационных изменений;
- появляется возможность сохранять имеющихся и привлекать новых сотрудников с высоким уровнем профессионализма, разделяющих организационные ценности.

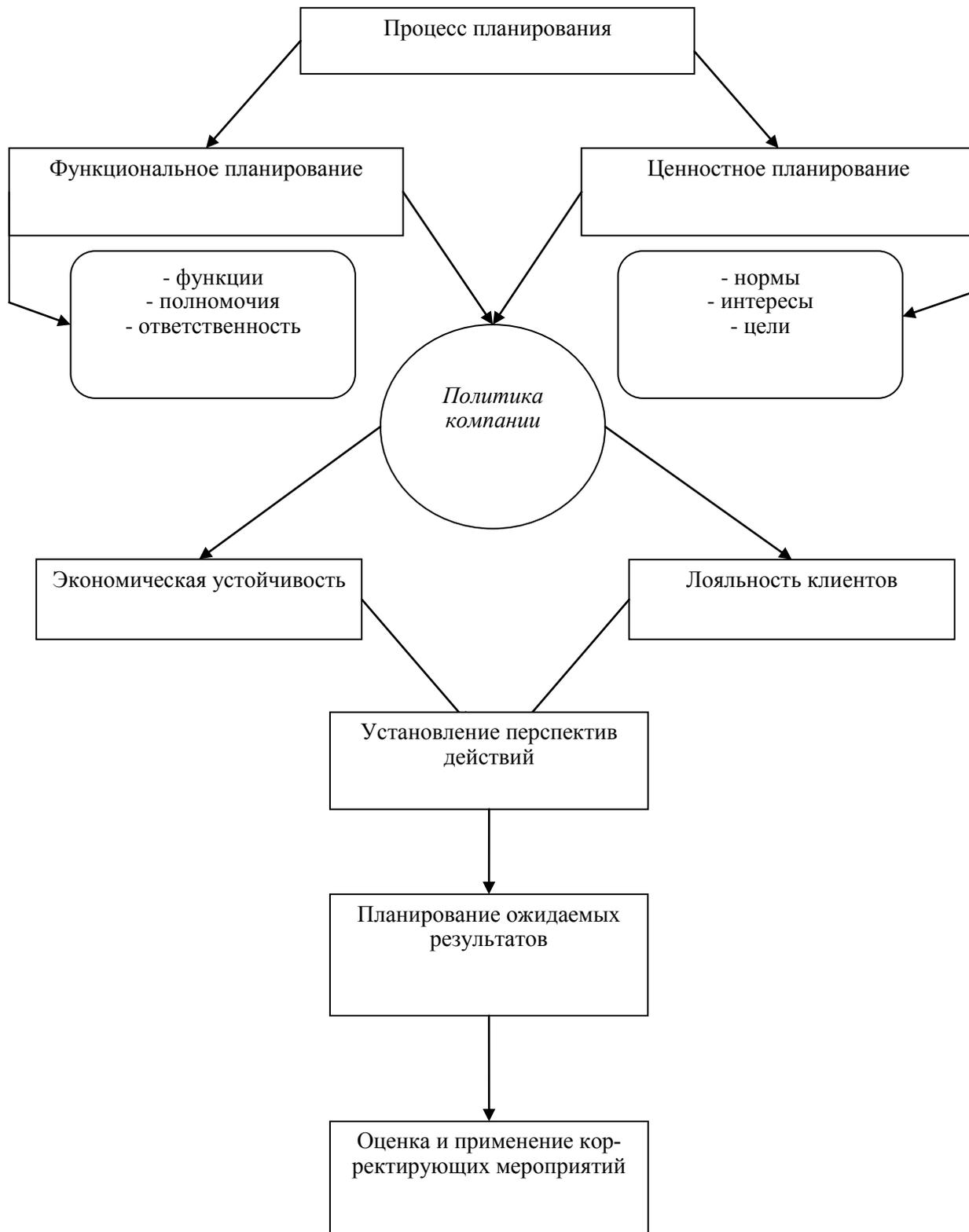


Рис. Ценностное и функциональное взаимодействие в процессе планирования

Итак, корпоративные ценности — это предметы, явления и процессы, направленные на реализацию главных задач компании, совпадающих с интересами большинства ее членов. Они составляют основу формирования культурного пласта компании, которая проявляет себя в своей внутренней среде как культура корпорации. Культура корпорации – это система общих ценностей, правил и норм поведения внутри корпорации и проявление данной компании во внешней среде как цельное образование, несущее в себе не только сумму общих для компонентов этой компании ценностей, но и некое новое качество, которое не имеет ни одна из частей целой системы. На эти базовые ценности опирается деятельность и поведение подразделений всей компании, в целом, и ее членов, причем эти ценности являются результатом объединения или разделяемости признаков культуры (см. табл. 1).

Таблица 1

### Взаимосвязь ценностей и форм проявления культуры

Виды отношений в компании	Формы проявления культуры	
	Культурный потенциал	Культурная интеграция
Отсутствие коммуникативных барьеров	разделяемость норм, правил, ценностей и т.д.	принципы культурной преемственности
Формализованные коммуникации	наличие условных принципов	культурное доминирование
Разность целей интересов и норм	отсутствие ценностных ориентиров	«выгода – основа мотивации»

Культуру целесообразно рассматривать через механизм реализации ряда ее функций, таких как:

- защитная, которая регулирует взаимосвязь общества с окружающей средой;
- информационная, которая ориентирована на процесс социализации внутри общественного уклада. Именно эта функция отражает прикладной характер культуры, т.е. реализуется в рамках как минимум трех стадий: сбор и накопление данных, опыта; сохранение и применение полученных знаний и третья – это стадия передачи знаний, опыта с целью развития;
- и наконец, ценностная или ценностно-ориентационная функция [3], позволяющая судить об объекте или процессе с позиции его качественного состояния.

Таким образом, именно в процессе реализации перечисленных функций культуры просматривается ее взаимосвязь и с производством, и с процессом управления иными функциональными подсистемами.

Если культура компании формируется с учетом целей, задач и ценностей, то с учетом этого можно утверждать, что создание и развитие ценностной идеологии есть процесс трудоемкий, требующий учета множества факторов (см. табл. 2). Функции адаптации и легитимности наиболее ярко прослеживаются как раз на примере коммерческого отдела, т.к. его сотрудники находятся в постоянном (чаще всего прямом) контакте с внешней средой в лице клиентов компании. Функция адаптации тесно коррелирует с тремя основными принципами поведения, установленными для сотрудников компании в соответствии с корпоративной культурой: гибкость, напористость, ответственность [1].

Обсуждая вопрос эффективности корпоративной культуры, по мнению автора статьи, следует отталкиваться от производительности как от показателя, характеризующего деятельность сотрудников подразделений и самой компании. На первом этапе следует очертить видимые границы и отразить схему взаимодействия между эффективностью, производительностью и результативностью, поскольку результативность в итоге позволяет судить о возможном расхождении желаемого запланированного результата с действительным, фактическим состоянием. В контексте определения результативности важно оценить степень влияния корпоративной культуры на процесс целеполагания.

**Ценностные особенности определения эффективности  
культуры управления компанией**

<b>Адаптация</b>	<b>Интеграция</b>	<b>Легитимность</b>	<b>Достижение целей</b>
Принципы поведения: Гибкость; Напористость; Ответственность.	Принципы: Этические нормы ведения бизнеса; Коммуникации.	Цели бизнеса; Миссия компании.	Информационная под- держка сотрудников; Стиль управления.

Таким образом, в заключении предложим две формулы, которые могут определять эффективность культуры ( $\mathcal{E}(k)$ ) внутри компании:  $\mathcal{E}(k) = \mathcal{C}(p) / \mathcal{C}(o)$ , где  $\mathcal{C}(p)$  – это количество разделяемых ценностей в компании, а  $\mathcal{C}(o)$  – это общее количество ценностей в компании; и вторая может быть определена, как отношение производительности и результативности.

Целесообразно отметить, что трудность поддержания, а в большей степени развития соответствующего уровня ценностного управления заключается в том, что функционирование персонала в компании зависит не только от новых идей и индивидуальных подходов к решению профессиональных задач, но и формирования разделяемых ценностных взглядов и убеждений.

Индивидуальные личностные ценности сотрудников могут существенно поколебать сложившиеся культурные ценности внутри организации, поэтому необходимо постоянно оказывать влияние на формирование ценностных ориентаций сотрудников для максимального сближения их с ценностями компании. Процесс ценностного управления приобретает особое значение в тот момент, когда компания подвержена опасности формирования скрытых групп влияния, у которых зачастую ценностные ориентиры противоречат общепринятому ценностному укладу.

Заключительным шагом в процессе развития системы ценностей является внутриорганизационное признание и продвижение тех сотрудников, которые могут служить ролевыми моделями для других членов организации. Выделяя таких людей как образцовых сотрудников, компания побуждает остальных работников следовать их примеру. Подобный подход к формированию ролевых моделей в компаниях, отличающихся сильной корпоративной культурой, считается одной из самых эффективных и постоянно действующих форм продвижения корпоративных ценностей.

Таким образом, необходимым условием процесса ценностного управления выступает постоянная вовлеченность или участие сотрудников в деятельности компании, направленная на реализацию задач ценностного управления. Осуществляя свою деятельность в соответствии с ценностями, принятыми в компании, соблюдая установленные нормы и правила поведения, сотрудник может стать представителем компании, а, следовательно, соответствовать внутригрупповым социальным ожиданиям и предъявляемым требованиям.

*Библиографический список*

1. Асаул, А. Н. Культура организации : проблемы формирования и управления / А. Н. Асаул. – СПб. : Гуманитарика, 2006. – 203 с. – ISBN 5-86050-278-8.
2. Вейлл, П. Искусство менеджмента / П. Вейлл. – М. : Сирин, 2002. – 204 с. – ISBN 5-86567-053-6.
3. Питерс, Т. В поисках эффективного управления (Опыт лучших компаний) / Р. Уотермен, Т. Питерс. – М. : Прогресс, 1986. – 424 с.
4. Серебрякова, Г. В. Процесс ценностного управления : монография / Г. В. Серебрякова, И. В. Незамайкин. Издательство: LAP Lambert Academic Publishing, 2013. – 240 с. – ISBN 9783659359507.
5. Соломанидина, Т. О. Организационная культура компании : учебное пособие / Т. О. Соломанидина. – М. : Инфра-М, 2007. – 624 с. – ISBN 978-5-16-002818-7.
6. Шаталова, Н. И. Организационная культура : учебник / Н. И. Шаталова. – М.: Экзамен, 2006. – 656 с. – ISBN 5-472-0128-9.