

7. Barro R. Economic Growth in a Cross Section of Countries// Quarterly Journal of Economics.1991. Vol.106. — № 2.

8. Coase R. The Problem of Social Cost// Journal of Law and Economics. — 1960. Vol.3. №7. — P. 1—44.

9. Lucas R. On the Mechanism of Economic Development// Journal of Monetary Economics.1988. Vol. 22.

10. Mankiw G., Romer D., Weil D. A Contribution to the Empirics of Economic Growth//Quarterly Journal of Economics 1992. Vol.107. — № 2.

11. Pigou A. C. The Economics of Welfare. — New York, 1920. — 336 p.

Стаття надійшла до редакції 22.06.2010 р.

УДК 378.037

О. А. Грішнова, д-р екон. наук, проф.,
Я. В. Ольшанська, магістр,
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ЦІННОСТЕЙ ЛЮДИНИ Й ЦІННОСТЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ В КОРПОРАТИВНІЙ СИСТЕМІ

АНОТАЦІЯ. У статті висвітлено роль та місце цінностей у сучасному бізнесі та визначено напрями взаємодії цінностей людини і організації в корпоративній системі. Запропоновано схему впровадження цінностей у корпоративну систему організації.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. цінності людини, цінності організації, управління за цінностями, корпоративна система, корпоративна культура.

АНОТАЦИЯ. В статье освещены роль и место ценностей в современном бизнесе и определены направления взаимодействия ценностей человека и организации в корпоративной системе. Предложена схема внедрения ценностей в корпоративную систему организации.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. ценности человека, ценности организации, управления по ценностям, корпоративная система, корпоративная культура.

ABSTRACT. The article highlights the role and place of values in modern business and also identifies the areas of interplay of human and organization values in the corporate system. The scheme of implementation of corporate values in the organization system was proposed

KEY WORDS. human values, organization values, management by values, corporate systems, corporate culture.

Актуальність дослідження проблематики взаємозв'язку цінностей людини і цінностей організації у корпоративній системі визначається тим, що у будь-якій компанії такі феномени, як цінності, віра, культура мають глибокий і дуже сильний вплив на управління персоналом, навіть якщо вони не описані в документах, не оприлюднені на плакатах, не оголошуються на зібраннях і офіційних нарадах. Вони суттєво впливають на прийняття керівниками управлінських та стратегічних рішень, на поведінку працівників компанії у буденних, і особливо — у критичних ситуаціях. Бізнес, керований цінностями, почав своє життя в Україні не так давно, з приходом на вітчизняний ринок міжнародних компаній та прогресивних стандартів управління персоналом. Щоб підняти рівень управління і заслужити повагу іноземних замовників, українські компанії на своїх сайтах почали декларувати цінності. Це не вимагало значних ресурсів і давало моральне задоволення прозахідним виглядом веб-сторінки та маркетингових документів. Водночас, в українських представництвах міжнародних компаній менеджери вивчали їх глибокі організаційні цінності. З часом цінності проникли в маркетингові матеріали, річні звіти, корпоративні брошури, а разом з тим управління за цінностями стало важливою складовою сучасного наукового менеджменту і в Україні.

Метою даного дослідження є висвітлення ролі та місця цінностей у сучасному бізнесі та визначення взаємовпливу цінностей людини і організації в корпоративній системі.

Звернемося до визначення сутності цінностей та їх місця в сучасних корпоративних системах. Аналіз літературних джерел та практики бізнесу свідчить, що *цінності* охоплюють широке коло елементів, і можуть стосуватися освіти, релігії, лояльності, патріотизму, конфлікту інтересів, ставлення до клієнтів та ін. М. Рокіч визначив цінності як глибокі переконання, які визначають дії та судження людини у різних ситуаціях. Він поділяє усі цінності на дві великі групи: цінності-цілі та цінності-засоби [5]. Цінності — цілі (базові) — це переконання у тому, що якась кінцева мета індивідуального існування заслуговує того, щоб до неї прямувати. Цінності — засоби (інструментальні) — це переконання у тому, що певний спосіб дій або характеристика особистості є кращими у будь-якій ситуації. Базові цінності важливі для людини самі по собі, а інструментальні — уособлюють спосіб досягнення цих цілей.

Цікаву класифікацію цінностей людини запропонував Г. Олпорт [3, с. 109]:

1. Теоретичний інтерес до виявлення істини шляхом аргументування та систематичних роздумів.

2. Економічний інтерес до корисності, практичності, накопичення багатства.

3. Естетичний інтерес до краси, форми, гармонії.

4. Соціальний інтерес до людей та любові як відносин між людьми.

5. Політичний інтерес в отриманні влади і впливу на людей.

6. Релігійний інтерес до єднання та розуміння Всесвіту.

Зрозуміло, що ієрархія цих цінностей, як і сила дії кожної з них у різних людей різна. Відповідно й поведінка людей, їх реакція на події і чинники зовнішнього середовища дуже різна. Оскільки велика частина життя людини проходить на роботі, в організації, то перед сучасним менеджментом постає важливе завдання гармонізації цінностей і цілей працівників із стратегічними планами розвитку компанії.

Використовуючи відкриття К.Г. Юнга і Е. Кассіра про те, що цінності, які проникають глибоко у підсвідомість, спливають як символи, а не як абстрактні етичні поняття, менеджери західних корпорацій прагнуть культивувати ціннісні установки компанії в картинах і образах. На їхню думку, абстрактно-етичні цінності викликають інтерес лише у філософів-етиків. Але якщо ці цінності проявляються у вигляді образів, вони відразу ж починають працювати в уяві людей. Це «розкриває центральне поняття», приховане за символами і міфами, за мовною культурою [2, с. 186].

В концепції аутокомунікації, яка запропонована Ю. Лотманом і високо цінується в менеджменті розвинутих країн, виділяються два аспекти культури. Перший — технологічний, пов'язаний з інформаційно-масовою комунікацією, і другий — особистісний, який розглядає культуру як частину особистості самого суб'єкту. Образно-особистісний характер культурних цінностей зумовлює «код» у спілкуванні, завдяки якому текст виробничої ситуації сприймається, інструкції перетворюються в особистісно значущі регулятиви. Внаслідок процесу аутокомунікації працівник сприймає виробничу інструкцію до самого себе і почуває себе учасником, «героєм» інструкції або звіту [7, с. 36]. Аутокомунікація у вигляді співвідносності інформації зі своїм власним «Я» дозволяє сприймати стратегію компанії як результат власних дій, власної активності, а успішну роботу фірми — як високу оцінку власних дій.

Управління ірраціональним, на думку теоретиків корпоративної культури, не містить у собі нічого таємного. Це «не містика, а лише один із пластів існування цінностей... Цей більш глибинний світ цікавить адміністратора і бізнесмена, як професора філософії або артиста». Пошук цих образів — пошук творчості [7, с. 32].

Особистісно-смысловий рівень цінностей, емоційно забарвлений, образний, не завжди усвідомлюваний, сприяє перетворенню організаційної стратегії фірми у норми життя працівників, у їхні внутрішні мотиви.

М.Г. Артеменко відзначає, що особистісні цінності розглядаються як центральний компонент мікрокультур, який визначає ритуалізованість професійних дій і форм спілкування. За своїм предметним змістом особистісно-смыслова система цінностей у сучасних передових компаніях включає гордість за продукцію, якість праці і віру в людський потенціал працівників. Для формування особистісно-смыслових цінностей у корпоративній культурі широко використовуються рольові, символічні компоненти дій. Наприклад, в одній із фірм правила обслуговування персоналом клієнтів оформлені спеціальною термінологією, яка відображає філософію бізнесу: працівники — члени «трупів», працівники з відвідувачами — «гра акторів на сцені», а самі відвідувачі — «глядачі» [2, с. 187].

У табл. 1 представлено рейтинг цінностей, які декларують українські компанії (за результатами досліджень Львівської бізнес-школи) [1, с. 3].

Таблиця 1

РЕЙТИНГ ЦІННОСТЕЙ, ЯКІ ДЕКЛАРУЮТЬ УКРАЇНСЬКІ КОМПАНІЇ

Цінність	Частота*
Орієнтованість на клієнта	60
Команда	55
Професіоналізм	47
Відповідальність	45
Якість	45
Партнери, партнерство	40
Інноваційність	33
Успіх, прагнення перемагати	31
Лідерство	31
Індивідуальний підхід	30
Досвід	30
Відкритість	29
Навчання, вдосконалення	25
Повага	23

Цінність	Частота*
Довіра	23
Орієнтованість на результат	22
Надійність	20
Доступність	20
Ініціативність	19
Порядність	18
Стабільність	17
Новаторство	15
Амбітність	13
Незалежність та неупередженість	10
Конфіденційність	10
Простота	10
Справедливість	9
Прозорість	8
Свобода	7

* % компаній, що декларують цінність. Показник відображає, наскільки часто цінність використовується серед компаній, що декларують цінності.

Цінності в житті людини відіграють надзвичайно важливу, можливо ключову роль. Як зазначав В. Франкл, «людину перш за все цікавить не реалізація її «я», а реалізація цінностей та змістовних можливостей, які слід шукати, скоріше, в оточуючому світі, ніж у середині її самої. Людині потрібний той різновид внутрішньої напруги, який підтримує її постійну орієнтацію на реалізацію конкретних цінностей, на реалізацію сенсу її існування» [6, с. 1].

Для того, щоб система цінностей позитивно впливала на результати діяльності компанії, необхідно, щоб система цінностей працівника співпадала із системою цінностей компанії, а система цінностей компанії була інтегрована у стратегію розвитку і забезпечувала її реалізацію. Тоді працює ефект синергії і компанії вдається найближче підійти до втілення стратегії і досягати поставлених цілей.

Цінності повинні бути фундаментом культури та кадрової політики компанії. Це дієвий інструмент, який є вагомим мотива-

ційним фактором для працівників на шляху досягнення як особистих цілей, так і стратегічних цілей компанії. Цінності можна розділити на ті, що мають позитивний вплив на функціонування корпоративної системи, та на ті, що впливають негативно. Цінності позитивного впливу — це ті, що підтримують вигідну для компанії поведінку працівників і допомагають втілити стратегічні цілі компанії. Наприклад, якщо цінністю компанії є клієнт, то працівники, які ставляться до клієнта як до людини, яка реально платить їм зарплату і від якої залежить їхнє майбутнє, демонструють реальну цінність покупця для компанії. Це обумовлює лояльність клієнта і забезпечує компанії й кожному її працівнику розвиток та успішне майбутнє.

Найбільш типовими сферами, де цінності прямо або опосередковано впливають на результати роботи корпоративної системи, є такі: показники роботи, компетентність, професійність, конкурентоздатність, інновації, якість, обслуговування клієнтів, робота в команді, турбота про людей, компетентність, професійність.

Цінності втілюються в реальність через норми, легенди, героїв, засоби мови (сленг організації).

Не лише цінності суттєво впливають на функціонування корпоративної системи, але й корпоративна система впливає на цінності працівника. Наприклад, якщо в компанії однією з найважливіших цінностей є розвиток, то цінності працівників такої компанії мають проявлятися у прагненні до розвитку. В даному аспекті розвиток і саморозвиток має стати цінністю переважної більшості працівників компанії.

Важливо, що корпоративні цінності можна змінити лише як складову корпоративної культури. Змінюючи цінності, ми змінюємо культуру, і навпаки. Для цього необхідне свідоме прагнення топ-менеджерів, адже важелі, які впливають на корпоративну культуру, знаходяться зазвичай у руках керівництва. Саме керівники повинні вносити і пропагувати в компанії прогресивні цінності і норми поведінки. Змінювати корпоративну культуру повинна сильна і впливова команда, до складу якої входять основні зацікавлені ініціатори процесу змін. Найдієвішими засобами для закріплення нових цінностей є:

- чітке визначення об'єктів, на які спрямовують свою увагу, оцінку та контроль управлінці;

- стиль і тактика реагування керівників на важливі події та кризи;

- виважений, чіткий розподіл функцій працівників, вчасне навчання та зрозумілий інструктаж;

— чітке визначення і доведення до працівників критеріїв розподілу винагород та службового зростання;

— чіткі критерії для відбору, наймання на роботу, просування, отримання завдань і доручень.

Важливими засобами для утвердження й закріплення нових цінностей є також їх прилюдне проголошення й затвердження, введення їх у дію через заплановані заходи (наприклад, формування груп контролю якості, впровадження систем мотивації на підкріплення бажаної поведінки, підвищення продуктивності праці, винагородження хорошої командної роботи тощо), використання системи цінностей у перегляді показників роботи та постановці цілей для окремих працівників і команд, врахування ключових цінностей системою входження в організацію, відображення та закріплення цінностей у програмах підвищення кваліфікації, управлінського розвитку.

Визначені та задекларовані керівниками та власниками бізнесу цінності повинні також підтримуватись та впроваджуватись усіма системами управління людськими ресурсами компанії за принципом «Відбирати — Інформувати — Стимулювати».

При залученні персоналу необхідно відбирати тих працівників, у яких мотивація, цінності, ставлення, норми поведінки є близькими до корпоративної культури та цінностей компанії. При анкетуванні, співбесіді, тестуванні тощо потрібно оцінити справжні життєві цінності кандидата і співставити їх із цінностями компанії. Співпадіння цінностей кандидатів із цінностями компанії має навіть важливіше значення, ніж професійний досвід і навички роботи.

В ході *орієнтації та адаптації* нових працівників у компанії важливо детально поінформувати їх про цінності компанії. Наставники, керівники, лідери, інші працівники особистим прикладом демонструють своєю поведінкою цінності компанії у повсякденній діяльності, при прийнятті рішень. Добре, якщо ці цінності оформлені у спеціальній брошурі, яка дарується новому працівнику. Ознайомившись з нею, працівник бере на себе особисту відповідальність за дотримання в роботі ключових цінностей компанії. Іншими цікавими й дієвими інструментами поширення цінностей у компанії є «герої» (особи, які працювали або працюють компанії й продемонстрували власним прикладом поведінку, яка яскраво відображає та підкріплює основні її цінності) й легенди компанії (історії, які усно передаються між працівниками й описують певні цінності, «цінну» поведінку тощо).

При розробці *системи мотивації та стимулювання* треба спрямовуватись на стимулювання цінної для компанії поведінки, підтримку та винагородження за впровадження та дотримання цінностей компанії. Наприклад, цінність «орієнтація на розвиток» стимулюється через винагородження працівників за всі види навчання й підвищення кваліфікації (включаючи як офіційні програми, так і самостійний, неформальний, інформальний розвиток), за саме прагнення вдосконалюватись, досягати складних цілей тощо.

З огляду на проведене дослідження пропонується схема впровадження цінностей у корпоративну систему організації, яка передбачає 11 етапів:

Етап 1. Розробка бачення й місії. Ключова мета етапу — задати напрямок культурної трансформації. У процес створення майбутнього вигляду компанії повинні бути залучені, у першу чергу, топ-менеджери. Для цього проводиться опитування команди керівників компанії. Важливо, щоб кожний ТОП-менеджер розумів, розділяв і підтримував бачення організації. Наявність актуального бачення й місії — це ознака організованої системи, продуманої стратегії розвитку й заявка на стійке становище компанії у майбутньому. В остаточному підсумку, головна мета бачення й місії — сфокусувати наміри кожної людини в організації на досягнення загальної мети. Керівники, менеджери й рядові працівники повинні мати ясне розуміння своєї особистої місії і загального бачення компанії.

Етап 2. Вибір цінностей і моделей розвитку. В даному випадку керівники визначають ключові організаційні цінності, що підтримують бачення й місію. На цьому етапі виділяються 3–4 цінності, причому, важливо як те, які цінності будуть обрані, так і те, щоб ці цінності були інкорпоровані в систему організації та її організаційну культуру.

Етап 3. Оцінка гнучкості. Мета цього етапу полягає в тому, щоб оцінити, як організація може пристосовуватися до нових цінностей, проаналізувати минулі успіхи й невдачі, а також ймовірні ризики. Форма активності на даному етапі — семінари для топ-менеджерів і управлінського персоналу.

Етап 4. Обґрунтування необхідності змін. Цей етап передбачає підготовку презентаційного документа, який керівництво компанії використовує для ознайомлення підлеглих з планом перетворень, а також для створення ясного розуміння необхідності змін, очікуваних результатів і послідовності дій у рамках програми культурної трансформації. Презентація повинна включати

аналіз і оцінку поточної діяльності, обґрунтування ініціативи перетворень, стратегічні й локальні цілі передбачуваних змін і результати від очікуваних покращень за ключовими показниками діяльності.

Етап 5. Розробка програми перетворень. Стратегія перетворень повинна бути розроблена й погоджена командою топ-менеджерів, і разом з тим, опиратися на систему цілей і ключових показників діяльності для проекту трансформації.

Етап 6. Розробка цілей і ключових показників для ціннісної трансформації. На цьому етапі повинен бути підготовлений документ, у якому чітко прописуються мета програми трансформації й ключових показників стосовно трьох рівнів: усєї організації, її структурних підрозділів і кожного працівника.

Етап 7. Гармонізація системи. Завдання цього етапу — побудувати міцну основу для проведення культурних і ціннісних перетворень, формуючи бачення, місію, що підтримують цінності, й поширюючи відповідні моделі поведінки на всі організаційні системи й процеси.

Етап 8. Формування лідерських цінностей і оцінка моделей поведінки вищої управлінської ланки, поведінкова гармонізація для лідерів. Одне з головних завдань будь-якої програми ціннісної та культурної трансформації — відповідність цінностей і моделей поведінки лідерів. Керівники повинні демонструвати, що зміни відбуваються в них самих. Тільки так можна уникнути критики й скептицизму з боку працівників, перебороти опір колективу й повести за собою колег.

Етап 9 передбачає програми особистісної гармонізації для керівників, програми групового єднання в окремих командах, функціональних структурах і підрозділах, а також тренінги на тему лідерства для керівників всіх рівнів.

Етап 10 — це програма сприйняття цінностей для розвитку лідерства. Реалізуючи програми особистісної гармонізації й групового єднання, у всіх функціональних і структурних підрозділах компанії періодично запускаються так звані «програми сприйняття цінностей». Основне завдання цього етапу — закріпити розуміння бачення, місії й організаційних цінностей серед різних груп менеджерів і працівників компанії.

Етап 11. Актуалізація бачення й цінностей компанії. Заключна фаза проекту, коли закінчується цикл культурної трансформації і відбувається перехід на новий рівень організаційної свідомості й корпоративної культури.

Таким чином, управління корпоративною культурою і цінностями — це постійний процес, щоденна кропітка праця. Організація функціонує і розвивається як складний організм, її життєвий потенціал, ефективність функціонування й виживання в конкурентній боротьбі залежать не тільки від стратегій, чіткої організаційної побудови, відповідних систем управління й висококваліфікованих співробітників. Успіх компанії визначається ще й сильною культурою, особливим стилем, які, ґрунтуючись на цінностях, сприяють досягненню й збереженню провідних конкурентних позицій.

Підсумовуючи дослідження гармонізації цінностей людини й організації в корпоративній системі варто відзначити, що цінності корпоративної системи мають базуватися на загальнолюдських цінностях і високому професіоналізмі кожного співробітника. Політика корпоративних систем має бути спрямована на базові цілі — безперервне зростання, незалежність та розвиток працівників, який базується на основних людських цінностях. Визначення цінностей, які близькі працівникам, відкриває можливості ефективної співпраці відповідно до політики фірми, що приводить до покращення якості трудового життя і підвищення конкурентоспроможності організації.

Література

1. *Арапетян Антон*. Куплю цінності, дорого — [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://www.lvbs.com.ua/exch/file/values%20article.pdf>
2. *Артеменко М.Г.* Соціокультурні виміри мотивів діяльності в корпоративній мікрокультурі // Наукові записки ХУПС. — Вип. 2(33). — 2009. — С. 181–192.
3. *Бутенко Н.Ю., Хоменко Л.М., Черпак А.С.* Організаційна поведінка: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2008. — 744 с.
4. *Магура М.И., Курбатова М.Б.* Организационная культура // Организационное поведение. Хрестоматия. Учебное пособие для факультетов: психологических, экономических и менеджмента. — Самара: Издательский Дом «Бахрах-М», 2006. — 752 с.
5. *Пурлик В.М.* Ценность как корпоративная цель и индикаторы ее измерения // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). — №2. — 2006. — С. 1–12.
6. *Садоха Ольга*. Впровадження цінностей у життя бізнесу [Електронний ресурс] — Режим доступу: — <http://lvbs.com.ua>
7. *Compulsive technology. Computere as culture / Ed. by Sclomonides T.d.* 1985. [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://www.personal.in.ua>

Стаття надійшла до редакції 24.05.2010 р.