

УПРАВЛЕНИЕ И ЦЕННОСТИ: СЕМЬ «С» В СУДЬБЕ БИЗНЕСА И СТРАНЫ

Н.Г. БАГДАСАРЬЯН

Ж.М. КОКУЕВА

Ценности формируют судьбу бизнеса.

И не только его

События последнего года в России, открытый протест против системы управления государственным аппаратом, экономикой, страной в целом, выступления — уже не одиночек, и не отдельных интеллектуалов, а практически всего граждански мыслящего населения страны — против установившихся в последнее десятилетие «правил игры» правящей верхушки — инициируют потребность серьезного осмысления тех проблем, которые так волнуют нас сегодня. И поскольку ясно, что сердцевина конфликта — это различное понимание того, что выступает благом для народа, и какие способы достижения этого блага являются приемлемыми, то на первый план явным образом выходит проблема ценностей.

Еще в 1984 г. Т. Питерс и Р. Уотерман, обследовав ряд крупных американских компаний, выделили принципы успешной работы организации, названные ими «семь “С”» — structure (структура), strategy (стратегия), systems (системы); shared values (совместные, т.е. разделяемые всеми ценностные установки), skills (сумма навыков, умений), style (стиль), staff (состав работников, т.е. кадры)¹.

Из схемы, сделанной этими авторами, видно, что ядром успеха выступают ценности (см. рис. 1). Сегодня становится все яснее, что этот взгляд выхватывает не случайный фокус, не временной срез и не локальные проблемы того или иного предприятия, а фиксирует тренд, который предопределяет успешную судьбу любого бизнеса — идет ли речь о коммерческой организации, об устройстве государства или глобального мира.

В самом общем виде понятно, что такое ценности. Подробнее об этом можно прочитать в любом учебнике². В принципе, это представления о желаемом, правильном, полезном, субъективно важном. Это то, что придает смыслы человеческой деятельности. Именно об этом писал П. Сорокин: «Лишенные своих значимых аспектов, все явления человеческого взаимодействия становятся просто биофизическими явлениями и в таком качестве образуют предмет биофизических наук»³. И действительно, все, что создано людьми — все эти произведения, механизмы и вещи, все отношения, лишенные ценностной компоненты, становятся грудой бумаги, металла или мрамора, тоннами изведенной краски или кусками материи. И тогда они могут стать предметом совсем других наук — физики, химии или

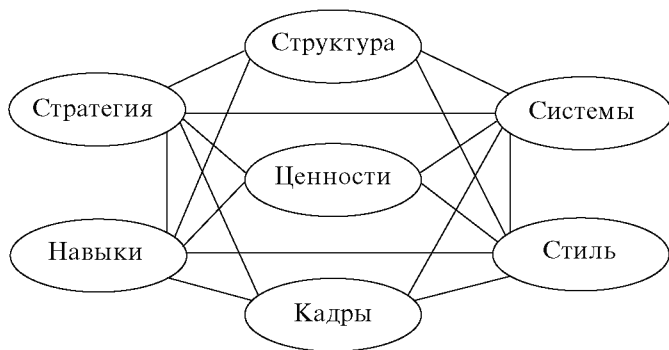


Рис. 1. Схема 7-С: структура, системы, стиль, состав работников, сумма навыков, стратегия и совместные ценности

биологии, изучающих их структуру, строение или свойства. Но не наук о человеке, культуре и обществе.

Современная наука расширяет диапазон значений понятия «ценность». Если исходить из того, что ценности связаны с целями, к которым люди стремятся и которые направлены на удовлетворение их потребностей, а цели эти и потребности могут, что очевидно, носить как позитивный, так и негативный характер, то надо будет признать, что ценности также могут иметь положительный и отрицательный вектор. Нам важно это понимать для дальнейшего разговора о роли ценностей в бизнесе.

И последнее вводное замечание. Разумеется, не следует представлять, что роль ценностей в организации хозяйственной, экономической жизни стала понятна только в последние десятилетия. Назовем лишь две работы, в которых содержатся фундаментальные подходы к пониманию этой роли. Одна из них, имеющая универсальное, общемировое значение с точки зрения методологии исследования этой проблемы — это «Протестантская этика и дух капитализма» Макса Вебера. Другая — «Философия хозяйства» Сергея Булгакова, с его пронзительным, и — увы! — почти утраченным пониманием смысла хозяйственной деятельности человека.

Россия и ценности

В 80-е гг. прошлого века появляются попытки осмысления возможностей ценностного подхода в управлении экономикой, бизнесом, государственными и некоммерческими структурами⁴. Серьезные работы создаются, однако, за пределами нашей страны. Между тем, для нас этот сюжет актуален как нигде: нравственные ориентиры, общенациональные ценности, существовавшие в СССР, остались в прошлом, а новые формируются случайным образом и пока трудно

говорить о них как о системе. Откорректируем себя: по крайней мере, как о системе позитивной. Но есть ощущение, что уже сформировалась система негативная: неудача с реформой МВД, коррупция во всех эшелонах власти, терроризм на территории РФ, катастрофическое старение основных фондов и профессиональных кадров и т.д. — на фоне ничем не подкрепленных проектов вроде «Стратегии инновационного развития России до 2020 года». И мы еще не понимаем, не пройдена ли здесь точка невозврата, поскольку рассогласование ценностей, декларируемых в официальных документах и выступлениях руководителей государства, и ценностей, демонстрируемых властью, носит в сегодняшней России катастрофический характер. Так, провозглашается, что ценностями государства являются: «Свобода предпринимательства, слова, вероисповедания, выбора места жительства и рода занятий. И свобода общая, национальная: “Самостоятельность и независимость Российского государства”»⁵. Подчеркивается, что «Россия остается демократической страной»⁶. Декларируется и ценность *развития*: «Опираясь на ценности демократии, модернизировать экономику и создать стимулы для прогресса во всех областях; воспитать поколение свободных, образованных, творчески мыслящих граждан; поднять стандарты жизни людей на качественно новый уровень; утвердить статус России как современной мировой державы, достигшей успехов на инновационной основе»⁷.

Перечень базовых ценностей страны содержится и в тексте заместителя Председателя Совета Федерации И. Умаханова: «Одним из важнейших элементов в реализации поставленных задач является укрепление единства народов Российской Федерации, территориальная целостность России, укрепление федеративного устройства. При этом очень важным является момент, связанный с русской культурой, русской духовностью, с взаимообогащением культур народов нашей страны. На этих ценностях строится наше государство»⁸.

Если бы мы задались целью проанализировать каждую из названных выше ценностных позиций с точки зрения ее бытия в реальной российской действительности, то, во-первых, это вылилось бы в объемную монографию. Во-вторых, обнаружилось бы несоответствие между декларациями и законами, постановлениями, указами и прочими официальными документами (чего только стоит закреплённая теперь в Законе реформа образования, минимизирующая возможности подготовки «образованных и творчески мыслящих граждан»). А в-третьих, проведенное эмпирическое исследование выявило бы, что существует весьма серьезный зазор между ценностями государства и ценностями граждан⁹. Такой зазор, разумеется, всегда есть, однако имеет значение ширина и глубина этой пропасти.

Описанная ситуация особо тревожит нас как университетских преподавателей. В соответствии с нашим пониманием миссии уни-

верситетского образования, ценности — это метациели, которых оно достигает. Учитывая, что конкретное знание, получаемое студентами в рамках узкопрофессиональной подготовки, устаревает уже к моменту их выхода из стен университета, что в значительном числе случаев выпускники вузов будут заниматься профессиональной деятельностью, которой еще не существует в номенклатуре министерства образования, — ориентация образования на ценностные императивы становится просто жизненной необходимостью. Если ценностью станет потребность в получении новых знаний (в совокупности, разумеется, с владением методами) во имя собственного блага как структурного элемента блага общества, то сохраняется надежда на достойное и безопасное будущее всего общества. Но наши студенты — еще и граждане. Они обретают собственный опыт жизни в государстве и работы на предприятиях. Конформизм, стремление к успеху в системе с деформированной иерархией ценностей заставляет их приспосабливаться к ней, вспоминая нравственные уроки вузовских преподавателей в лучшем случае как романтический миф.

Между тем, в тех случаях, когда в компаниях, куда приходят работать наши выпускники, они встречают поддержку взглядов, заданных в учебных заведениях, если в этих компаниях крепкая корпоративная культура, основанная на определенных убеждениях и принципах, то они органично встраиваются в систему, где может осуществляться управление на основе позитивных ценностей. И хотя невозможно «построить социализм в отдельно взятой стране», такие социально ответственные структуры бизнеса могут стать точками роста России — и экономического, и гражданского.

Четыре уровня ценностей бизнес-организации

Все очень просто: ценности формируют культуру компании (организационную, или корпоративную — мы не будем здесь искать в них различия), эти ценности демонстрируются руководством компании, и если они разделяются коллективом, то компания действует как единый организм и добивается успеха. Если коллектив не разделяет ценностей компании (ее руководства), то эффективная деятельность сотрудников маловероятна.

Структура ценностей организации имеет четыре уровня: базовые ценности, ценности государства, ценности руководства и ценности персонала (см. рис.2).

Базовые — это ценности общечеловеческие — такие, как достоинство, справедливость, безопасность, благополучие, семья, любовь, дружба, экономическое процветание, равенство возможностей, взаимопомощь и т.д. Не вдаваясь в философскую дискуссию о возможности/невозможности таких ценностей, понимая, что они изменчивы в

исторической ретроспективе и имеют специфическую конфигурацию в разных культурах, представим их как универсальные нравственные стандарты, которые важны для любого человеческого сообщества: они решают задачу социального выживания.



Рис. 2. Четыре уровня ценностей

Для обеспечения сбалансированной жизни на планете человечество должно стремиться к сохранению разумного порядка, справедливости, к благополучию, безопасности, равенству, свободе, общему благу и благу личности, демократии, солидарности, прогрессу и др. Читатель может поспорить с нами по отдельным позициям, обнаружить их амбивалентность или добавить какие-то ценности еще. Но, полагаем, этот перечень можно принять за основу.

К ценностям *государства* отнесем благосостояние всех граждан, здоровье нации, охрану окружающей среды, безопасность личности и общества, мир, суверенитет, правовое государство, территориальную целостность, стабильность, общественный порядок.

Если по первым двум уровням консенсус вполне достигим, то по поводу ценностей предприятия существует весьма значительная разногласия. Однако главное здесь то, что ценности корпорации представляют собой принципы, регулирующие процессы социального взаимодействия между ее элементами и компонентами внешней среды¹⁰.

Вот как, например, формулируют ценности компании некоторые предприятия.

Ценности компании S.I.GROUP (производство бумажной продукции):

«Ответственность». Отвечая за личный результат, каждый отвечает за результат команды в целом. Команда S.I.GROUP берет на себя 100%-ю ответственность перед партнерами и обществом за выполнение взятых на себя обязательств.

Максимальная результативность. Каждый сотрудник Корпорации выполняет все поставленные задачи на 100%.

Высокое качество. Высокое качество продуктов и услуг — это качество в каждом действии сотрудника. Мы стремимся удовлетворять потребности клиентов выше их ожиданий.

Стабильное развитие. Стабильное развитие Корпорации — это профессиональное, личностное и карьерное развитие каждого сотрудника и уверенность в завтрашнем дне для нас и наших партнеров.

Приверженность. Каждый сотрудник S.I.GROUP гордится Корпорацией, продуктом своего труда и вкладом в общее дело. Мы стремимся, чтобы партнеры гордились сотрудничеством с нашей Корпорацией»¹¹.

Производственно-торговый холдинг «Карина» выделил четыре уровня ценностей: духовный, ментальный, социальный, функциональный и представил их в виде пирамиды, выстроив иерархию ценностей Компании¹².

Группа компаний «Миррико» (ГК «Миррико») — российская независимая группа инженерно-сервисных компаний, осуществляющая деятельность в области химизации технологических процессов на промышленных рынках России и СНГ, представила свои ценности в виде морфологической матрицы¹³ (см. рис. 3).

	ГК «Миррико»	Сотрудники	Партнеры	Окружающая среда
Знания	Знания — ключевая ценность и конкурентное преимущество. Накопление, применение и развитие знаний — основа бизнес-процессов Компании	Сотрудники — основной драйвер развития Компании. Развитие и обучение сотрудников — стратегическая задача	Понимание технологических процессов партнеров позволяет нам создавать уникальные решения	Наши знания помогают нашим клиентам более эффективно использовать природные ресурсы Земли
Эффективность	Объединение ресурсов Компании и участников рынка для расширения совместных возможностей и повышения эффективности	Личная эффективность и бережное использование ресурсов — вклад каждого сотрудника в успех Компании	Предоставление максимально эффективных решений для заказчика	
Командная работа	Поощрение командного духа и совместной работы внутри компании и с внешними партнерами	Объединение профессионалов для достижения выдающихся результатов	Надежное партнерство в команде с поставщиками и клиентами	Наша команда ответственно подходит к использованию природных ресурсов и сохранению окружающей среды
Ответственность	Ответственность Компании перед сотрудниками, партнерами, государством и обществом	Ответственное отношение сотрудников к репутации Компании	Ответственность Компании и сотрудников перед партнерами за результаты своей деятельности	

Рис. 3. Морфологическая таблица ценностей

Здесь в ценности включены ресурсосбережение и охрана окружающей среды, и очевидно, что это поддерживается на уровне технологий, разрабатываемых компаниями.

Анализ приведенных примеров (число которых может быть бесконечно увеличено) показывает, что ценности компаний формируются, исходя из актуальной конъюнктуры, т.е. используется ситуационный подход. Это, конечно, вполне естественно, однако обратим внимание на то, что в текстах практически отсутствуют упоминания базовых ценностей, как и корреляция с ценностями, аффилированными государством.

Итак, ценности *руководства* предприятия — синоним ценностей компании, это ценности, разделяемые руководством/собственником предприятия¹⁴.

Ценности *персонала* предприятия. Индивидуальные ценности трудно привести к одному знаменателю, но кадровая политика организации должна создать коллектив, в котором разделяются ценности руководства предприятия, а, значит, и самого предприятия.

Корпоративная политика — это, в первую очередь, инвестиции в человеческий ресурс, который должен приносить соответствующий доход. Однако вряд ли стоит ожидать того, что набираемый в компанию персонал безоговорочно примет принципы и стандарты, декларируемые ему руководством. И дело не только в стремлении индивида сохранить свою самобытность. Существует особый, специфический стиль мышления носителей той или иной культуры, ментальность, оформившаяся на пересечении исторической судьбы народа, его религиозной картины мира, природы, наконец, в лоне которой формировался этнос. Разумеется, глобализация делает свое дело, унифицируя повседневность и открывая для ознакомления и принятия всевозможные образцы культуры. Вносит свою лепту и умножение числа транснациональных компаний, вынужденных набирать персонал по кросскультурному сценарию. Можно, конечно, следовать за такими крупными компаниями, как Toyota, Honda, Sony, Ford, Coca-Cola, McDonald's и др., которые вывозят персонал на стажировку в головную компанию и обучают его не только содержанию работы, но — и главным образом — модели поведения и организационной культуре. Однако не всякая компания способна позволить себе это дорогостоящее предприятие. И тогда требуется иной метод: нужна целенаправленная работа с коллективом, учитывающая исходные параметры ментальности и трансформирующая эти параметры и характеристики в ту ценностную модель, которая даст наилучший результат.

Подчеркнем, что в России этот ресурс пока задействован весьма слабо. Между тем, производительность труда в российских организациях — по разным оценкам — не превышает 50% от потенциально возможной. Казалось бы — умные, хорошо образованные, европейски ориентированные люди — работают неэффективно, впосилы, когда они оказываются в коллективе. Здесь есть какая-то загвоздка. В чем же причины такого положения дел? Известно, например, что в середине XX в. производительность труда в Японии была ниже, чем в США в 10 раз. Они решили эту проблему за 20 — 25 лет, став сегодня мировыми лидерами по этому показателю. Способны ли мы на такой рывок?

Ценности российского персонала и новый коллективизм

Отечественными исследователями В. Магуновым и М. Рудневым был проведен анализ ценностей российского населения и их сравне-

ние с ценностями населения девятнадцати европейских стран. Исследование базировалось на данных, полученных с помощью методики Ш. Шварца, в рамках третьего раунда Европейского социального исследования.

На рис. 4 приведена иерархия ценностей населения России для 10 типологических ценностных индексов (Шварц назвал их «латентными мотивационными типами ценностей»)¹⁵.

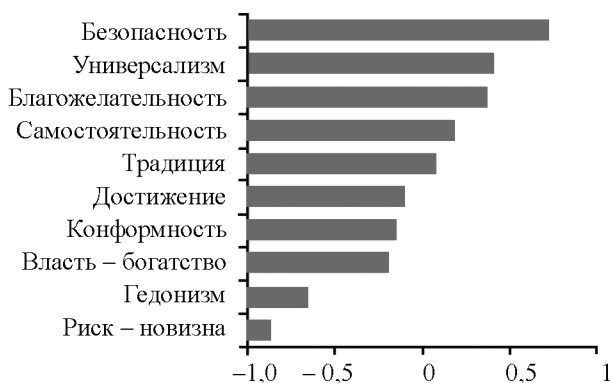


Рис. 4. Иерархии ценностей населения России
(средние по стране значения 10 ценностных индексов,
упорядоченные по убыванию)

Вот и подумаем, глядя на эту иерархию: как работать с персоналом, для которого самое главное — безопасность (а за этим скрывается осторожность или даже страх, ожидание обеспечения спокойной жизни «сверху», в первую очередь, от государства). А то, что необходимо для успешной работы любой организации — потребность в новизне, творчестве, свободе и самостоятельности — по сравнению с жителями большинства других европейских стран, включенных в исследование, у наших соотечественников выражено слабее (правда, как и стремление к веселью и удовольствиям).

Традиция для среднего россиянина важнее, чем богатство и власть, но в сравнении с жителями большинства рассматриваемых европейских стран, к богатству и власти он стремится сильнее. Более, чем в других странах, значим для него и личный успех, и социальное признание. Но — вот что важно! — достигаемый не за счет творчества и новаций: россияне не склонны к риску. Естественное, что при более сильной, чем в других странах, ориентации на индивидуальное самоутверждение, в сознании среднего россиянина остается меньше, чем у представителей других стран, места для заботы о равенстве и справедливости в стране и мире, для толерантности, заботы о природе и окружающей среде (обратим внимание на то, что, хотя в иерархии

значение «Универсализм» стоит на втором месте, в других странах его индекс выше). И даже для беспокойства и заботы о тех, кто его непосредственно окружает (более низкие значения «Благожелательности»). В рассматриваемом массиве оказалось немного стран близких к России по степени выраженности этих ценностей.

Итак, исследование подтверждает определенную обоснованность моральной критики в адрес массовых ценностей и нравов: уходит коллективистская доминанта, надличные ценности (вспомним «соборность») — они выражены слабее, чем у жителей большинства других европейских стран. И, наоборот, сильнее, чем в большинстве стран, проявляются ориентации на конкурентные ценности личного успеха, власти и богатства в сочетании с устойчиво низкой (в сравнении с развитыми странами) инициативностью в трудовых ценностях. Возникает вопрос, какие методы полагаются приемлемыми для достижения успеха?¹⁶

Сегодняшние эмпирические данные не подтверждают приписываемой «русскому национальному характеру» склонности к покорности и послушанию, равно как и сильного стремления следовать обычаям и традициям. Кроме того, в отношении данных по параметру «Открытости — Сохранения» не подтверждается представление об уникальности, «особости» российского общества.

Российское общество чрезвычайно динамично, и мы не исключаем, что подобное исследование, проводимое в 2012 г., даст иные результаты. Однако полагаем, что мы, опираясь на экспертное мнение и данное исследование, можем делать определенные выводы о роли ценностей в управлении компаниями.

Итак.

Во-первых, для успеха организации важно, чтобы большая часть ценностей различных уровней имела общие точки пересечения. И чтобы коллектив видел в руководителях носителей позитивных ценностей. Например, если для топ-менеджера существует ценность семьи, то он будет поддерживать этот вектор и в коллективе: обеспечивать детей сотрудников летними путевками, оплачивать детские учреждения, медицинские страховки для всей семьи, новогодние елки для детей сотрудников или организовывать корпоративные вечеринки с приглашением членов семьи и т.п.

Такие мероприятия мотивируют сотрудника, но только в том случае, если для него семья также имеет ценность. Но ведь на мотивацию можно влиять, хотя бы и личным примером. Стремление к общим ценностям способно объединять людей, создавая мощную силу в достижении поставленных целей.

Во-вторых, следует учитывать тренды в динамике ценностных ориентаций, отслеживать исследования, подобные приведенному в нашем тексте, но бесполезно пытаться мотивировать каждого со-

трудника в отдельности. Усилия следует направлять на коллектив. Это означает, что надо формулировать такие цели и задачи, которые направлены на выстраивание коллективного мышления рационального типа. Как раз такой тип мышления характеризует население стран Юго-Восточной Азии, сделавших огромный рывок в своем экономическом развитии.

И, наконец, чем прочнее ценности, тем более сильное влияние они оказывают на людей – их отношение к делу и друг другу, их поведение, и даже на их внешний облик. И вовсе не обязательно ценности должны быть четко сформулированы, хотя, на наш взгляд, «кодекс корпоративной чести» вряд ли повредит. Но лишь в том случае, когда подразумеваемые, глубоко укоренившиеся в культуре организации ценности, которым соответствует и личное поведение руководства, и провозглашенные ценности, закрепленные в документах и ритуалах, совпадают.

ПРИМЕЧАНИЯ

¹ Питерс Т., Уотерман Р. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. – М.: Альпина Паблишер, 2011.

² См., например: Багдасарьян Н.Г. Культурология / 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2012. – С. 213 – 225.

³ Сорокин П. Человек. Цивилизация. Общество. – М., 1992. – С. 200.

⁴ См., например: Долан С., Гарсиа С. Управление на основе ценностей. Корпоративное руководство по выживанию, успешной жизнедеятельности и умению зарабатывать деньги в XXI в. (М.: Претекст, – 2011). Авторы показывают, что управление на основе ценностей в современном мире – наиболее эффективно; Бланшар К., О'Коннор У. Ценностное управление. – М.: Попурри, 2003. Авторы подчеркивают: «Истинным боссом компании являются принятые ею ценности».

⁵ Послание Президента Законодательному собранию в 2008 г.

⁶ Там же.

⁷ Полная стенограмма выступления Дмитрия Медведева от 30 ноября 2010 г.

⁸ Умханов И. Межнациональные мир и согласие – базовые ценности государства. – URL: <http://dagstudent.ru/news>

⁹ См., например: Будагагин М.А. Государство и ценности // URL: mediacratia.ru/owa/mc/owa/mc/mc_publications.html?a_id=22910

¹⁰ См., в частности: Незамайкин И.В. Формирование ценностного управления в корпорациях: автореф. дис. ... канд. экон. наук. – М., 2011. Автор при определении корпоративных ценностей применил семантический анализ, выбрав определения, которые уже включены в систему аксиологических, социологических и этических знаний.

¹¹ URL: <http://www.sigroup.ua/mission.html>

¹² URL: <http://www.karinaholding.ru/>

¹³ URL: <http://www.mirrico.ru/about/mission/>

¹⁴ Полагаем, что в данном случае можно поставить знак равенства между ценностями собственника и менеджмента, иначе менеджмент работать с собственником не сможет.

¹⁵ Магун В., Руднев М. Жизненные ценности российского населения: сходства и отличия в сравнении с другими европейскими странами // Вестник общественного мнения. 2008. № 1.

¹⁶ Здесь уместно опереться на тезис о позитивных и негативных корпоративных культурах. Главное, что определяет культуру как позитивную, это то, что ценность профессионально-трудовой деятельности в ней выступает способом реализации ценности саморазвития, а предприятие обеспечивает условия этого. В негативной – сотрудник заинтересован в материальном обеспечении, но его деятельность не имеет ценности с точки зрения его саморазвития и самореализации. Отсюда следствия: равнодушие к жизни корпорации, обезличивание проблем, слепое подчинение, консерватизм, изоляционизм, антипатия. А для деловой коммуникации характерны: наличие слухов и сплетен, подрывающих авторитет предприятия у его работников, общественности и партнеров; недоверие к руководителям; «подсигивание», высокая текучесть кадров; «умственная» текучесть кадров, т.е. работники присутствуют физически, но интеллектуально и эмоционально «отсутствуют», работают «с прохладцей», недостаточно качественно, выполняют лишь самое необходимое, искусственно растягивают время выполнения задания, много времени уходит на перекуры, чаепитие, непроизводительные разговоры и т.д. Такая культура – источник сопротивления и общего хаоса, она может препятствовать эффективному процессу принятия решений, общему функционированию предприятия и его развитию.

Аннотация

Статья посвящена одной из самых обсуждаемых сегодня проблем – соотношения управления и ценностей. Речь идет о принципах успешной работы организации любого уровня – от локального до глобального, – где ценности занимают центральное место. Дается сравнительное описание корпоративных ценностей разных культур, определяются условия успешного управления на их основе.

Ключевые слова: управление на основе ценностей, успешность бизнеса, уровни ценностей организации, позитивные и негативные корпоративные культуры, новый коллективизм.

Summary

The article considers one of the problems most discussed today – the correlation of management and values. It concerns the principles of business success at any level – from local to global – where values are of central importance. The author provides a comparative description of corporate values in different cultures and explores value-based conditions of successful management.

Keywords: value-based management, business success, organization value levels, positive and negative corporate cultures, new collectivism.