

вместе к единой цели

об одном подходе к формализации личностных систем ценностей собственников и руководителей бизнеса

Аннотация

Основная проблема создания действенной модели управления бизнесом по ценностям находится в сфере исследования и согласования личностных систем ценностей всех собственников и основных руководителей бизнеса. Ее решение обеспечивает построение устойчивой корпоративной системы ценностей. Предлагается эффективный способ анкетной формы опроса на основе пирамиды потребностей Маслоу, позволяющий формализовать системы ценностей и обеспечить их согласование в форме максимизации коэффициента сплоченности группы.

Ключевые слова: личностные ценности, управление бизнесом, согласование систем ценностей, управление по ценностям, собственники и руководители бизнеса, сплоченность группы, менеджмент, мотивация, персонал, человеческий капитал, сотрудничество, социология, психология

Актуальность рассмотрения современных подходов к формализации личностных систем ценностей собственников и руководителей бизнеса заключается в том, что основная проблема создания эффективной модели управления по ценностям находится в сфере исследования и согласования их личностных установок как основы для построения корпоративной системы ценностей.

Внедрение модели управления бизнесом по ценностям

Научная новизна предлагаемого подхода определяется интеграцией управленческого консультирования с психологией менеджмента на основе

**Садовников
Эрнест Эрнестович**
ведущий специалист

**Шевченко
Сергей Григорьевич**
генеральный директор
info@splan.ru

Консультационная
компания «СПЛАН»

**система ценностей
составляет ядро
мировоззрения
личности – это
ее структурное
свойство**

гуманистического и деятельностного направлений в психологии и их ценностно-смысловом и мотивационном единстве.

Система ценностей составляет ядро мировоззрения личности – это ее структурное свойство. Одновременно система ценностей определяет динамический аспект личности – составляет основу глубинной мотивации, чем и определяется ее практическая значимость для управления человеческим потенциалом. В работах современных отечественных и зарубежных психологов показана доминирующая роль базовых ценностей в организации активности человека, мотивационно-смысловой регуляции всей его деятельности.

В теории управления раскрыта эволюция моделей менеджмента («лестница менеджмента»), которая характеризует различные подходы к управлению, и чем ступень выше, тем выше уровень и качество управления [1]. Руководство по заданиям, правилам, процессам и целям объективно приводит к руководству по ценностям, управление работниками как объектами заменяется управлением творческими личностями как субъектами. Современный бизнес, исходя из его высокой динамичности, глобальности, высокой степени неопределенности внешней среды и т.п., приходит к объективной необходимости максимального использования креативного потенциала работников.

Основной задачей становится не воздействие на работника как исполнителя с целью обеспечения выполнения им заданных функций или достижения поставленных целей, а формирование условий, в которых он способен самостоятельно корректировать имеющиеся цели или синтезировать новые и выработать эффективные пути их достижения. Таким образом, родилась новая, более прогрессивная парадигма управления бизнесом, которая базируется на знаниях и информации, наиболее полном использовании творческого потенциала каждой личности в бизнесе на основе согласованности ее личностной системы ценностей с системой ценностей бизнеса. Модель управления по ценностям (Managing by Values, MBV) предполагает наличие относительно стабильных определенных ценностей в компании, на осно-

ве которых сотрудник сам ставит цели, наиболее точно отвечающие этим ценностям и наиболее адекватные в данный момент времени. Тем самым достигается высшая эффективность управления.

С точки зрения теории менеджмента процесс построения (внедрения) системы управления бизнесом по ценностям представляется достаточно детально отработанным, вплоть до конкретных технологий. Он включает в себя четыре основных этапа. Эти этапы, за исключением самого первого (основополагающего), циклически воспроизводятся на протяжении всего периода деятельности организации. Первый основной этап («самоопределение») заключается в том, что в компании (прежде всего, на уровне владельцев и руководителей) пытаются понять, что составляет сущность и ценность данного бизнеса, что наиболее важно для стратегического поддержания и развития бизнеса, что должно объединять сотрудников, к чему они должны стремиться. В результате формулируются миссия и тот набор ценностей, которые будут определять настоящее и будущее компании. Второй этап – достижение договоренности о единой трактовке, трансляция ценностей с обеспечением их понимания и принятия всеми сотрудниками. Третий этап – закрепление ценностей в практической деятельности компании. Четвертый (перманентный) этап – оценка эффективности произошедших изменений и динамическая корректировка модели управления.

Однако самый первый этап внедрения модели управления по ценностям, базирующийся на основном принципе истинного ценностного управления [1,6] – принципе соответствия системы управления целям бизнеса, представляет собой, на наш взгляд (в его практической реализации), далеко не полностью раскрытую сложную проблему. При ее решении необходимы проведение исследований и формализация личностных систем ценностей собственников бизнеса, выделение ценностных подсистем, имеющих непосредственное отношение к бизнесу, согласование этих подсистем между собой (при наличии нескольких собственников). Аналогично должна быть проведена формализация систем ценностей непосредственных руководителей бизнеса

***современный бизнес,
исходя из его высокой
динамичности,
глобальности,
высокой степени
неопределенности
внешней среды
и т.п., приходит
к объективной
необходимости
максимального
использования
креативного
потенциала
работников***

на данный момент только анкетирование представляется наиболее адекватным, надежным и наименее трудозатратным подходом для комплексных исследований ценностной сферы личности

(директоров и топ-менеджеров) и их согласование с целями собственников, формализованными на первом этапе.

Дальнейшие шаги внедрения в компании управления по ценностям, несомненно, содержат существенные исследовательские задачи, но они уже не носят всеобъемлющего характера для бизнеса. Кроме того отмечается, что именно «недостаточная согласованность интересов владельцев и топ-менеджеров, несовпадение мнений по стратегическим вопросам все чаще становится препятствием для нормального развития бизнеса» [7].

Ценности личности характеризуются следующими общими признаками:

- понятия или убеждения, которые отражают желательные состояния и формы поведения;
- истоки ценностей находятся в культуре общества и самой личности (ее онтогенезе);
- общее число ценностей, определяющих мировоззрение личности, сравнительно невелико;
- субъективность организации в системы и упорядоченности по значимости;
- влияние практически на все высшие психологические и социальные характеристики личности;
- управление в большинстве случаев выбором поведения и/или оценкой событий.

Методы исследования ценностной сферы

Все методы исследования ценностной сферы личности можно разделить на три большие группы: 1) методы, основанные на проведении в той или иной форме опроса субъекта (беседа, опрос, анкетирование); 2) методы оценки поведения и его причин со стороны (метод наблюдения); 3) экспериментальные методы.

Беседа или опрос человека о причинах и целях его реального поступка или действия кажется, на первый взгляд, наиболее коротким путем выявления системы ценностей. Однако весьма часто сам человек не может до конца осознавать основные факторы, побудившие его совершить тот или иной поступок, ценностная установка не всегда явно прослеживается в мотиве. Кроме того, для исследования целевой сферы конкретного человека во

всем ее многообразии придется выискивать и анализировать десятки его разнообразных поступков, и даже в этом случае не будет уверенности в том, что охвачена вся ценностная сфера, не осталось «за кадром» что либо самое важное, подсознательно или намеренно скрываемое опрашиваемым.

Аналогично и метод наблюдения позволяет оценить только частные характеристики ценностной сферы, требует для выявления всех ценностных аспектов личности временных затрат, несоизмеримых с этапами развития бизнеса и, следовательно, обладает недостаточной полнотой и низкой надежностью.

Экспериментальные методы исследования ценностной сферы могут дать объективные и надежные результаты множества частных характеристик. Основоположителем этого направления является К. Юнг, который в 1919 г. в качестве метода анализа скрытых мотивов (влечений) предложил тест на ассоциацию различных слов, так называемый ассоциативный эксперимент. Подобные методики хорошо определяют скрытые мотивы, причины неврозов и других психических отклонений, однако чтобы охватить всю ценностную сферу относительно благополучной личности, потребуются весьма долговременные и трудоемкие исследования. Хотя использование детекторов лжи в качестве «детекторов правды» представляется перспективным в данном направлении, но методическое обеспечение проведения и обработки результатов подобных исследований должно быть фактически создано с нуля.

На данный момент только анкетирование представляется наиболее адекватным, надежным и наименее трудозатратным подходом для комплексных исследований ценностной сферы личности. Анкетирование – письменная форма опроса, осуществляемая при помощи специально составленных (обоснованно проработанных) анкет, что позволяет оптимально охватить всю рассматриваемую сферу исследований. Оно проводится практически без непосредственного контакта, что уменьшает влияние личности опрашиваемого. Применение данной формы опроса весьма эффективно в случае необходимости продуманных ответов, которая достигается наличием электронного или отпечатанного вопросного листа, на котором

***Маслоу
рассматривал
мотивации как
производные
от доминирующих
потребностей,
иерархия которых,
как он считал, в свою
очередь зависит
от системы
личностных
ценностей***

также обязательно в его заглавии приведена целевая установка опроса, чем обеспечивается соответствующий сознательный и подсознательный настрой опрашиваемого.

Существует множество отечественных и зарубежных методик, цель которых – выявление ценностных ориентаций, мотивов и потребностей человека, в том числе:

- методика «Пирамида потребностей», предназначена для выявления уровня проявления и удовлетворения потребностей по Маслоу;
 - методика «Ценностные ориентации» М. Рокича, которая ранжирует терминальные и инструментальные ценности;
 - методика «Морфологический тест жизненных ценностей» (МТЖЦ), являющаяся развитием опросника терминальных ценностей И.Г. Сенина, который представляет терминальные ценности в различных жизненных сферах;
 - методика изучения ценностей личности Ш. Шварца (качественно модифицированная, расширенная и усовершенствованная методика Рокича), которая количественно представляет десять основных человеческих ценностей (круг ценностей Шварца);
 - тест смысловых ориентаций Д.А. Леонтьева (методика СЖО) позволяет оценить «источник» смысла жизни, является адаптированной версией теста «Цель в жизни» (Purpose-in-Life Test, PIL) Д. Крамбо и Л. Махолика. Тест был разработан на основе теории стремления к смыслу и логотерапии Виктора Франкла. Наряду с общим показателем осмысленности жизни оценивается также цели в жизни, насыщенность жизни и удовлетворенность самореализацией и два аспекта локуса контроля (локус контроля-Я и локус контроля-жизнь);
 - диагностика направленности личности В.М. Баса, которая позволяет выявить степень выраженности трех основных ориентаций личности в профессиональной сфере: направленность на себя, на взаимодействие с партнерами и на задачу.
- Представляется целесообразным остановиться на наиболее известной в бизнес-сообществе модели – пирамиде потребностей Маслоу [3]. Маслоу как один из теоретиков и практиков

**задача согласования
ценностных
подсистем
«внутри» каждой
личности решается
методами личного
психологического
и бизнес-
консультирования,
коучинга и др.**

современного гуманистического направления в психологии основное внимание в своих работах уделял именно полноценно функционирующей личности, предостерегая в этом аспекте от бездумного переноса результатов экспериментов на животных и исследований невротических личностей.

В многочисленных гуманитарных науках при исследовании мотиваций опираются на «Пирамиду потребностей» по Маслоу, которую он, кстати, никогда не рисовал, напротив, он считал, что иерархия потребностей не является фиксированной и в наибольшей степени зависит от индивидуальной системы ценностей каждого человека. Можно говорить только о «стандартной (статистической)» иерархии потребностей [3, 8], которая составляет систему, представленную на рисунке 1.

Ранее называемые потребности доминируют, т.е. в большинстве случаев должны удовлетворяться прежде называемых позже потребностей. Маслоу рассматривал мотивации как производные от доминирующих потребностей, иерархия которых, как он считал, в свою очередь зависит от системы личностных ценностей. Таким образом, полный перечень потребностей из иерархии Маслоу может определяться структурой системы ценностей личности в понятии гуманистической психологии, о

ценностно-ориентационное единство – это, прежде всего, сближение позиций в нравственной и деловой сфере, в подходе к целям и задачам совместной деятельности



Рис. 1. Иерархия потребностей по Маслоу

**при построении
системы управления
по ценностям
создается единое
смысловое поле
в компании, т.е.
общность взглядов
сотрудников
в понимании
глобальной системы
целей деятельности
компании**

чем сам Маслоу писал в своих последних работах. Достаточно широко известна «Методика актуальности основных потребностей» в модификации И.А. Акиндиновой [2,4]. Нами предлагается без изменения ее внутренней структуры (основанной на попарном сравнении утверждений типа «Я хочу...») интерпретировать ее для оценки личностной системы ценностей. С этой целью сравнение утверждений предлагается производить на основе вопроса «Я считаю более ценным...»:

1. Добиться признания и уважения.
2. Иметь теплые отношения с людьми.
3. Обеспечить себе будущее.
4. Зарабатывать на жизнь.
5. Иметь хороших собеседников.
6. Упрочить свое положение.
7. Развивать свои силы и способности.
8. Обеспечить себе материальный комфорт.
9. Повышать уровень мастерства и компетентности.
10. Избегать неприятностей.
11. Стремиться к новому и неизведанному.
12. Обеспечить себе положение влияния.
13. Покупать хорошие вещи.
14. Заниматься делом, требующим полной отдачи.
15. Быть понятым другими.

По результатам подсчитывается, сколько раз каждое утверждение доминирует над другими. Далее по определенным позициям [4] подсчитываются суммы баллов по пяти шкалам: 1) ценность материального положения; 2) ценность безопасности, стабильности, ощущения защищенности; 3) ценность межличностных отношений, работы в команде; 4) ценность уважения со стороны, статуса; 5) ценность развития, возможности самореализации.

Исследование системы ценностей собственников и руководителей бизнеса необходимо начинать с построения именно таких достаточно полных систем личностных ценностей. Однако одно из первых противоречий может возникать на уровне внутренних систем ценностей каждой личности – это внутренние противоречия, которые характерны для каждой личности, более того, они являются источником ее развития. Жизненные ценности личности могут противоречить, например, под-

системе ее ценностных установок относительно бизнеса (как субъективно на уровне различного отношения к жизни в целом и к деловой жизни, так и объективному пониманию интересов развития бизнеса – «хочу – надо»).

Для построения ценностных подсистем собственников и руководителей бизнеса в смысловой структуре «ценность данного бизнеса для меня лично» основной вопрос анкеты предлагается задать в другом (конкретизирующем) ключе: «Для меня этот бизнес позволяет...». В результате мы получим ценностные подсистемы каждого респондента по показателям: 1) ценность бизнеса как средства получения прибыли/дохода; 2) ценность бизнеса для обеспечения стабильности в жизни; 3) ценность бизнеса как системы личностных отношений; 4) ценность бизнеса как средства достижения «внешнего» статуса, престижа; 5) ценность бизнеса для возможности дальнейшего личностного роста.

Задача согласования ценностных подсистем «внутри» каждой личности решается методами личного психологического и бизнес-консультирования, коучинга и др. Ее нужно включать в число основных задач управленческого консультирования.

Следующая задача – согласование ценностных систем различных собственников и руководителей бизнеса. Количество собственников и лиц, принимающих активное участие в стратегическом управлении бизнесом, обычно достаточно невелико – от нескольких человек до полутора десятков. Это зачастую классическая (для социальной психологии) малая группа, которая должна в своем ценностном единстве создать групповые неформальные нормы, обеспечивающие эффективную уникальную культуру всей организации. Таким образом, мы имеем задачу согласования групповых ценностей, которая в терминах социальной психологии формулируется как повышение коэффициента сплоченности. «Высший уровень сплоченности и совместимости людей в совместной деятельности выступает в форме ценностно-ориентационного единства» [5]. Там же отмечается, что затруднительно назвать иную психологическую

**если миссия
формулируется
в общих словах,
то видение должно
быть предельно
конкретно**

проблему, которая привлекала бы столь сильное внимание в социальной психологии, как сплоченность группы. Посвященные ей исследования насчитывают тысячи аспектов, поэтому в данной работе ограничимся только общими положениями.

О сплоченности группы

Необходимо заметить, что ранее имеющиеся представления о сплоченности как эмоционально-коммуникативном объединении индивидов, более или менее правильно отражающее реальный феномен психологии диффузных групп, оказывается непродуктивным, когда становится основой исследования формальных групп, объединенных в первую очередь целями совместной деятельности. Так, например, коммуникативные показатели резко возрастают и при наличии конфликтов, а эмоциональная близость владельцев и руководителей бизнеса может даже стать препятствием для его развития. Поэтому современные концепции сплоченности опираются на факторы групповой совместной деятельности. Сплоченность характеризует ценностно-ориентационное единство группы и рассматривается как интегральный показатель системы внутригрупповых связей [5]. Это отнюдь не означает совпадения позиций во всех отношениях, нивелировку личности. Ценностно-ориентационное единство – это, прежде всего, сближение позиций в нравственной и деловой сфере, в подходе к целям и задачам совместной деятельности.

Таким образом, создание единой системы ценностей для управления бизнесом представляет собой задачу оптимизации групповой сплоченности собственников и руководителей бизнеса в показателях ценностно-ориентационного единства. Согласование системы ценностей собственников и руководителей бизнеса может рассматриваться как одна из важнейших задач управленческого консультирования в части оптимизации организационного развития. Она практически решается с помощью обширного круга подходов: личное и групповое консультирование, проведение семинаров, конферен-

ций, тренингов и т.п. Начинать целесообразно с анкетирования, затем договариваться о принципах, на которых будут вырабатываться общие ценности: консенсус, голосование (с учетом долей собственности и неформальных вкладов), усреднение и др.

При построении системы управления по ценностям создается единое смысловое поле в компании, т.е. общность взглядов сотрудников в понимании глобальной системы целей деятельности компании. Исходя из этого, формулируется миссия компании (расширенный вариант для внутреннего пользования), разделяемая большинством сотрудников. Тем самым девиз компании или слоган (который каждая компания желает превратить в бренд), который представляет собой краткую формулировку миссии для внешнего окружения с целью создания имиджа компании, осознано поддерживается и продвигается каждым сотрудником. Единое смысловое поле на основе ценностного подхода включает также «видение» — образ организации в будущем и путь достижения этого результата. Если миссия формулируется в общих словах, то видение должно быть предельно конкретно.

Выводы

В заключение отметим, что исследования и формализация личностных систем ценностей собственников и руководителей бизнеса представляется тем «основным звеном, взявшись за которое можно вытянуть всю цепь» внедрения модели управления бизнесом по ценностям, обеспечивающей наивысшую эффективность бизнеса на современном этапе развития общества.

Литература

1. Долан С., Гарсия С. Управление на основе ценностей: Корпоративное руководство по выживанию, успешной жизнедеятельности и умению зарабатывать деньги в XXI веке. – М.: Претекст, 2008.
2. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб: Питер, 2000.
3. Маслоу А.Г. Мотивация и личность. – СПб: Питер, 2008.

4. Настольная книга практического психолога / Сост. С.Т. Посохова, С.Л. Соловьева. – М.: АСТ: ХРАНИТЕЛЬ; СПб: Сова, 2008.
5. Петровский А.В. Психология в России. XX век. – М.: УРАО, 2000.
6. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. – М.: Прогресс, 1986.
7. Шевченко С.Г., Егоров В.В. Типология мотивации в бизнесе// «Управление компанией». – 2007. № 12. (см также проект «Бизнес-камертон». СПЛАН [Электронный ресурс] // <http://www.splan.ru/kamerton-anonce.php>).
8. Maslow A. The Farther Reaches of Human Nature. NY: Viking, 1971. Harmon worth, Eng: Penguin Books, 1973.

КСЭ

Ernest E. Sadovnikov

Leading specialist, SPLAN consulting company

Sergei G. Shevchenko

Director General, SPLAN consulting company

One approach to formalization of personal value systems of business owners and executives

Abstract

The main problem of creation of effective models of business management by values is in the field of studying and harmonization of personal value systems of all business owners and major leaders. The solution of this problem provides creation of a sustainable corporate system of values. The author proposes an effective method of questionnaire survey based on Maslow's hierarchy of needs, which allows to formalize the systems of values and ensure their harmonization in the form of the coefficient of group cohesion.

Keywords: personal values, business management, harmonization of value systems, values, business owners and managers, group cohesion, management, motivation, staff, human capital, cooperation, sociology, psychology