

Федеральное бюджетное государственное
образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ»

На правах рукописи

ГИЛЕТИЧ ЕКАТЕРИНА МИХАЙЛОВНА

**ФОРМИРОВАНИЕ ЦЕННОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО
МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ**

СПЕЦИАЛЬНОСТЬ 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(менеджмент)

ДИССЕРТАЦИЯ

на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Научный руководитель:

доктор экономических наук,

профессор Э.М. Коротков

Москва 2016

Содержание

Введение.....	4
ГЛАВА 1. Управление по ценностям, как приоритетное направление развития современного менеджмента	14
1.1 Исторические предпосылки формирования аксиологического управления .	14
1.2 Ценность как основа организационной культуры компании и управление ее развитием	30
1.3 Потребность и необходимость согласования ценностей. Оценка перспектив развития.....	41
ГЛАВА 2. Особенности ценностного содержания российского менеджмента.....	57
2.1 Исследование зарубежного и отечественного опыта управления компанией на основе ценностей.....	57
2.2 Выявление экономического преимущества компаний, ориентированных на ценности, над конкурентами.....	68
2.3 Сравнительный анализ методик исследования систем ценностей компаний	76
ГЛАВА 3. Разработка концептуальных и методических положений формирования и реализации ценностно ориентированного управления	86
3.1 Система принципов ценностно-ориентированного менеджмента	86
3.2. Процедура формирования ценностно-ориентированного менеджмента в российских компаниях.....	96
3.2.1. <i>Этап исследования ценностей</i>	100
3.2.2. <i>Этап формирование системы корпоративных ценностей</i>	107
3.2.3. <i>Этап реализации системы корпоративных ценностей</i>	117
3.2.4. <i>Этап оценки эффективности реализации аксиологического управления компанией, на основе сформированной СКЦ</i>	126

3.2.5. Этап поддержания и развития СКЦ.....	136
3.3 Практическая реализация процедуры формирования ценностно-ориентированного менеджмента (на примере ТК «Юнитекс»)	138
Заключение	159
Список использованной литературы.....	166
ПРИЛОЖЕНИЕ А	186
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	187
ПРИЛОЖЕНИЕ В	203
ПРИЛОЖЕНИЕ Г	204
ПРИЛОЖЕНИЕ Д	207
ПРИЛОЖЕНИЕ Е.....	219
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж.....	222
ПРИЛОЖЕНИЕ И	224
ПРИЛОЖЕНИЕ К	227
ПРИЛОЖЕНИЕ Л	228
ПРИЛОЖЕНИЕ М.....	232

Введение

Актуальность исследования. Особенности развития современной экономики и общества в целом предъявляют все более жесткие требования к организациям в следствие чего проблема конкурентоспособности для каждой компании постоянно возрастает. Оставаться экономически привлекательным и выдерживать сложные условия конкурентной среды только за счет разработки инновационной продукции или активной маркетинговой деятельности становится все сложнее. Поэтому руководителям компаний необходимо реализовывать инновации не только в производственных процессах, но и в процессах управления компанией, уделяя максимальное внимание развитию человеческого капитала и организационной культуры, что соответствует тенденциям развития современного менеджмента.

Среди всех существующих видов менеджмента максимальное внимание индивидуальным аспектам личности и их влиянию на профессиональное поведение отражается в принципах ценностно-ориентированного управления. В соответствии с чем, в современное время значительно возрастает интерес к этому виду менеджмента. Несмотря на то, что к пониманию этого ученые пришли еще в 80-е гг. XXв., концепция этого типа управления еще не сформировалась в виде комплекса научных и практически значимых положений, определяющих эффективность менеджмента. В практической деятельности это объясняется направленностью руководителей в большей степени на управление экономическими показателями деятельности компании: прибылью, рыночной стоимостью компании, показателями добавочной стоимости – что может привести к сложностям в развитии человеческого капитала компании. Не допустить это помогают принципы ценностно-ориентированного менеджмента.

В результате чего, определяется актуальность развития и формирования принципов ценностно-ориентированного управления. Развитие теоретических идей ценностно-ориентированного менеджмента, формирование его принципов и определение особенностей реализации в отечественных компаниях становится серьезным требованием настоящего времени. Потребность реализации этого вида

менеджмента и существующие публикации характеризуют актуальность проблемы эффективного использования в механизмах современного менеджмента системы ценностей, приверженности персонала к тем целевым установкам, которые характеризуют гармонию ценностей как организации в целом, так и индивидуальных сотрудников. Максимальное совпадение личных и корпоративных ценностей позволяет достигать синергетического эффекта в процессах развития организации и управления этими процессами. Более того, актуальность ценностно-ориентированного управления подтверждается, тем что оно позволяет сохранять уникальность и самобытность компании в процессах освоения новых рынков, объединений и найма многонационального персонала. Развитие ТНК в современной экономике усложняет процессы управления такими компаниями в силу их масштабов и территориальной удаленности. В такой ситуации именно ценностная ориентация управления обеспечивает сохранность организационной культуры, целей и способов их достижения от агрессивного воздействия внешней среды. Управление по ценностям позволяет достигать высокого уровня доверия между руководителями и исполнителями, создавая из них единую команду, направленную на достижение общих целей с учетом личных интересов. Становится очевидным, что перспективы и эффективность ценностно-ориентированного управления выше относительно других существующих подходов менеджмента.

Степень научной разработанности проблемы. При разработке концепции формирования, реализации и развития ценностно-ориентированного менеджмента были изучены следующие работы авторов по направлению исследования:

- Исследования ценностных ориентаций личности отражены в работах: Ш. Шварца, М. Рокича, Кэттелла, А.Л.Эдвардса, Л.В.Гордона, Д. Вебера и др.
- Исследование тенденций трансформации ценностных ориентаций общества: В. Магуна, М. Г. Руднева, И.В. Фроловой, Н.Е. Тихоновой, Н. И. Лапина, Н. М. Лебедевой, Л. А. Беляевой, А. А. Татарко, А.С. Ахиезер, Н.Н.Козлова, С.Я.Матвеева, Э.А. Орлова, И. В.Г.Федотова, И.Г.Яковенко М.К. Горшкова.

- Изучение проблем и особенностей ценностно-ориентированного управления раскрыто в трудах следующих ученых: Т. Дж. Питерс; Р. Уотермен; Милтон Рокич; К. Майджер; С. Долан; С. Гарсия; Г. Хофстеде; Р. Йенсен; К. Нордстрем; Й. Риддерстрале; О. Уильямсоном; Ж. Бодрийяр; Э. М. Коротков, И. В. Андреевой, Ю. Благова, М. П. Бочарова, Б. М. Генкиным, В. Ф. Курловым, М. Л. Лучко, М. Олехнович, И. Пасак, В. Р. Суханова, П. Е. Фельдшерова, И. В. Незамайкин, О. Н. Громова, Т. Ю. Серебрякова, Ю. А. Капова, Н. В. Салиенко, А. Ю. Иванова, Л. В. Згонник, Е. Ю. Просвирина, Е. С. Яхонтова, К. Б. Сафонов

В результате изучения работ специалистов в этой области была выявлена потребность в дальнейшем развитии теоретического и практического исследования содержания и функций ценностно-ориентированного менеджмента, а также условий приверженности персонала к ценностной ориентации персонала организации. В концептуальном отношении важно сформулировать принципы ценностно-ориентированного менеджмента и особенности его формирования наряду и в совокупности с другими видами менеджмента.

Цель и задачи исследования. Целью диссертационного исследования является разработка основных концептуальных положений формирования и развития ценностно-ориентированного типа управления организацией.

Реализация цели отражена в следующих исследовательских задачах:

- Изучить предпосылки и особенности формирования ценностно-ориентированного управления;
- Рассмотреть особенности развития организационной культуры, функционирующей на основе ценностей;
- Определить потребность и необходимость согласования ценностей в процессах управления;
- Проанализировать практику зарубежных и отечественных компаний, осуществляющих управление по приоритетам системы ценностей;
- Выявить экономическое преимущество компаний, реализующих ценностно-ориентированное управление;

- Провести сравнительный анализ методик исследования и диагностики ценностных ориентаций сотрудников и корпоративных ценностей компаний;
- Сформулировать систему принципов аксиологических факторов управления компанией;
- Разработать методические подходы к исследованию ценностных ориентаций персонала компании;
- Разработать процедуру формирования и реализации ценностно-ориентированного управления;
- Обосновать эффективность ценностно-ориентированного управления в современном менеджменте;
- Апробировать процедуру практического формирования и реализации ценностно-ориентированного управления.

Область исследования. Работа выполнена в рамках паспорта специальности 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством», п.10 «Менеджмент», п.10.1. «Разработка проблем науки управления и методов ее познания. Теоретические взгляды на природу, сущность и развитие управления. Современные направления теоретико-методологических разработок в области управления. Предметные и междисциплинарные основания управления», п.10.9. «Организация как объект управления. Теоретико-методические основы управления организацией. Функциональное содержание управления. Структуры управления организацией. Долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные аспекты управления организацией, текущее управление. Управление организацией по стадиям её жизненного цикла», п.10.12. «Оценка управления организациями как социальными и экономическими системами. Критерии оценки эффективности управления. Методы и показатели оценки результативности управления», п.10.13. «Организационное поведение, социально-психологические аспекты управления. Группа и поведение группы в процессе управления. Современные теории командообразования, межгрупповые отношения в процессе управления», п.10.14. «Организационная культура. Влияние организационной культуры на

экономическое и социальное поведение людей. Социокультурные, социально-политические и социально-экономические факторы развития организационной культуры. Методологические вопросы изучения организационной культуры» и п.10.20. «Управление человеческими ресурсами как особый вид профессиональной деятельности: цели, функции, принципы, эволюция подходов. Сущность экономических и социальных задач управления персоналом предприятий и организаций. Компетентность персонала и компетентность организации. Кадровая политика: выработка и реализация. Инновации в организации трудовой деятельности и управлении персоналом. Организация и осуществление работы по управлению персоналом».

Объектом исследования являются российские организации (предприятия, организации и т.д.) функционирующие и развивающиеся в условиях рыночных отношений и стратегических установок развития экономики России, сформулированных в послании президента.¹

Предметом исследования являются управленческие отношения ценностно-ориентированного типа, отражающие современные условия и перспективы развития российской экономики.

Методологическая, теоретическая, эмпирическая и информационная база исследования. *Методологической основой* исследования является формирование и реализация его целевых установок, подходов и принципов, методов анализа и исследования, и корректной оценкой его результатов. В процессе исследования использовались следующие методы научного исследования: методы группировки, сравнения, графического представления результатов исследования, статистические методы, контент-анализ, анкетирование. *Теоретической основой* исследования является изучение проблемы исследования посредством изучения фундаментальных разработок отечественных и зарубежных ученых. в области ценностных ориентаций личности и теории и практики формирования и реализации ценностно-ориентированного управления в организациях.

¹ Из речи президента РФ В.В. Путина на Ежегодном послании президента Федеральному Собранию от 4 декабря 2014г.

Эмпирическую основу исследования составляют данные и выводы, полученные на основе анализа практического опыта отечественных и зарубежных компаний по реализации ценностно-ориентированного управления, самостоятельный сравнительный анализ корпоративных ценностей отечественных и зарубежных компаний и результаты самостоятельного исследования в отечественной компании ТК «Юнитекс». *Информационную базу* исследования составили монографии, публикации в научных сборниках, учебные издания, посвященные вопросам ценностно-ориентированного управления, а также результаты исследований, проведенных лично автором в период 2014-2015 гг.

Научная новизна состоит в разработке концептуальных положений и практических рекомендаций по формированию и реализации ценностно-ориентированного менеджмента в отечественных компаниях.

Научную новизну могут конкретизировать следующие положения, полученные в процессе исследования:

1. В процессе изучения научных взглядов отечественных и зарубежных ученых произведено углубление понимания ценностно-ориентированного управления. В целях избежания ситуации полисемантичности в определении ценностно-ориентированного управления предложено определять его как «аксиологическое управление». В результате чего сформулировано следующее определение: ценностно-ориентированное (аксиологическое управление) – это такой тип управления, в основе которого лежит индивидуально-личностный подход к сотрудникам компании, опирающийся на признание ее общих корпоративных ценностей.
2. Обоснована необходимость построения и развития современной системы управления с учетом системы ценностей, определяющей особенности организационной культуры.
3. Разработана классификация ценностей на основании которой построено тестирование ценностных ориентаций сотрудников компаний, которое

позволяет сформировать эффективную систему корпоративных ценностей, обеспечивающих рост результативности деятельности компании.

4. Сформулированы принципы ценностно-ориентированного менеджмента, используемые в качестве необходимых правил по его формированию и реализации в компаниях.
5. В результате изучения теоретических и практических знаний в области ценностно-ориентированного менеджмента разработана и предложена процедура его формирования и реализации. Процедура включает в себя последовательную реализацию 5 этапов: этап исследования ценностных ориентаций персонала компании, этап формирования системы корпоративных ценностей, согласно определенной приоритетности ценностей в матрице ценностей, этап реализации с помощью комплекса социально-психологических, административных и экономических методов, основанных на разработанной программе реализации аксиологического управления, этап оценки эффективности реализации аксиологического управления компанией, на основе сформированной СКЦ, этап поддержания и развития СКЦ.
6. В диссертационной работе разработана матрица ценностей компании, позволяющая их использование в механизме управления.
7. Разработана модель взаимодействия корпоративных ценностей, характеризующая два отличных состояния СКЦ: состояние баланса и состояние дисбаланса, каждое из которых описывается разработанным уравнением и имеет графическое представление.
8. В работе разработаны коэффициенты, позволяющие оценивать ценностно-ориентированное управление с разных позиций, а именно:
 - Коэффициент приверженности персонала – показывает уровень восприятия и принятия персоналом корпоративных ценностей, т.е. то насколько корпоративные ценности совпадают с индивидуальными системами ценностей сотрудников;

- Коэффициент значимости факторов, определяющих изменение ценностных ориентаций сотрудников – позволяет определить наиболее / наименее значимые факторы, влияющие на изменение ценностных ориентаций. Расчёт этого коэффициента позволяет руководителям определять какой фактор учитывать больше / меньше в процессе формирования, модернизации смены приоритетности корпоративных ценностей;
- Коэффициент результативности как отдельной ценности, так и системы ценностей в целом. Эти коэффициенты позволяют определить насколько результативна система корпоративных ценностей в целом или отдельные составляющие ее элементы. Изучение динамики изменения этих коэффициентов позволяет вовремя диагностировать негативные тенденции, выявив неэффективные ценности и своевременно принять необходимые меры.
- Коэффициент эффективности ценностно-ориентированного управления. Коэффициент показывает какое влияние на производительную деятельность компании оказывает переход и реализация ценностно-ориентированного управления.
- Коэффициент несоответствия ценностных ориентаций системе корпоративных ценностей (СКЦ) - показывает долю неразделяемых сотрудниками корпоративных ценностей, в СКЦ компании.
- Показатель прироста утверждения ценности и СКЦ – характеризует изменение отношения сотрудников компании к СКЦ в целом, а также отдельным ценностям ее составляющим. Значение прироста > 0 свидетельствует о положительной тенденции утверждения ценности, чем значение коэффициента выше, тем выше скорость утверждения. Отрицательное же значение коэффициента, будет характеризовать отрицательную динамику.
- Коэффициент учета капитала времени утверждения СКЦ - показывает насколько быстро реализуется процесс утверждения ценностей в

компании, т.е. коэффициент сравнивает сколько сотрудников проходит обучение и сколько времени на это тратится в текущем и предыдущем периодах. Соответственно показывая динамику изменения отношения к процессу обучения и утверждению КЦ.

- Коэффициент динамики утверждения СКЦ – характеризует динамику утверждения СКЦ в компании, т.е. каков прирост утверждения ценности произошел в новом периоде за определенный период времени, с учетом проводимых мероприятий по утверждению ценностей и обучению персонала.

Обоснованность и достоверность результатов исследования.

Обоснованность исследования подтверждается тем, что в его процессе были учтены достижения отечественных и зарубежных ученых в области изучения теории и практики ценностно-ориентированного управления. Разработанные результаты исследования и предложенные рекомендации доказываются аналитическими выводами, а также прошли успешную апробацию. Результаты исследования прошли внедрения в процесс аккредитации и исследования ценностных-ориентаций персонала отечественной компании ТК «Юнитекс».

Достоверность результатов объясняется использованием в процессах исследования и анализа современных методов сбора и обработки информации; использование современных компьютерных технологий и программного обеспечения (MS Word, MS Excel). Данные для исследования собирались непосредственно автором в результате проведения контент-анализа официальных сайтов и данных, полученных в результате апробации программы исследования в рамках аккредитации, проводимой в ТК «Юнитекс».

Теоретическая и практическая значимость исследования. *Теоретическая значимость* заключается в том, что результаты исследования углубляют теоретические научные знания в области ценностно-ориентированного управления посредством совершенствования терминологии, разработки новых коэффициентов, формулирования его принципов и разработки процедуры

формирования ценностно-ориентированного управления. **Практическая значимость** заключается в возможности более эффективного использования механизма управления в повышении эффективности функционирования отечественных компаний и росте их конкурентоспособности в результате реализации принципов ценностно-ориентированного управления, а также в использовании результатов исследования в форме учебно-методических материалов по программе подготовки «Менеджмент».

Апробация результатов исследования. Основные положения диссертационного исследования докладывались на двух всероссийских конференциях, в том числе на Всероссийской заочной научно-практической конференции (с международным участием) «Проблемы регулирования социально-трудовых отношений» (Ижевск, 2014); Международном научном форуме «Управление экономикой в стратегии развития России» (Москва, 2014). Отражены в 5 статьях, опубликованных в журналах, рекомендованных ВАК РФ, общим объемом 2,19 печатных листа. Реализация результатов исследования проведена в рамках аттестации персонала и исследовании их ценностных ориентаций в отечественной компании ТК «Юнитекс».

Логическая структура и объем диссертации отражают общий замысел исследования. Диссертация объемом 185 страниц основного текста состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, приложений, включающей 226 источников, 11 приложений, содержит 15 таблиц, 51 рисунка, 14 формул.

ГЛАВА 1. Управление по ценностям, как приоритетное направление развития современного менеджмента

1.1 Исторические предпосылки формирования аксиологического управления

Тенденции развития науки характеризуются появлением новых концепций и подходов, на формирование которых оказывают влияние политические, экономические, социальные факторы. Различные концепции отражают определенные этапы развития науки, изучение и анализ которых позволяют оценивать современные ситуации и выстраивать будущие прогнозы. Рассматривая это положение, Исаак Ньютон констатировал: «Если я видел дальше других, то потому, что стоял на плечах гигантов»². В приведенном высказывании Ньютона отражается тенденция развития любой науки.

Активное развитие менеджмента наблюдается с начала XX века и по сегодняшний день. Этот временной период характеризуется появлением множества новых теорий, школ, подходов к пониманию сущности процесса управления. Тенденция развития школ менеджмента наблюдается в последовательной смене подходов управления, когда каждый последующий этап базируется на идеях предыдущего с привнесением новых идей и принципов, в соответствии с требованиями времени (рис.1).

Первые школы менеджмента опирались на менеджмент по заданиям, на смену которого в 1920-е гг. вступил менеджмент по проектам и инструкциям. Дальнейшее их развитие привело к появлению в 1960-е гг. менеджмента по целям. Все это постепенно привело к появлению менеджмента по ценностям, первые упоминания были в 1980-е гг, в трудах Т. Дж. Питерса и Р. Уотермена [114].

² Бузукашвили И. Исаак Ньютон. Скромный искатель истины / И. Бузукашвили // Человек без границ. – 2006 г. - №6. – сс.44-47

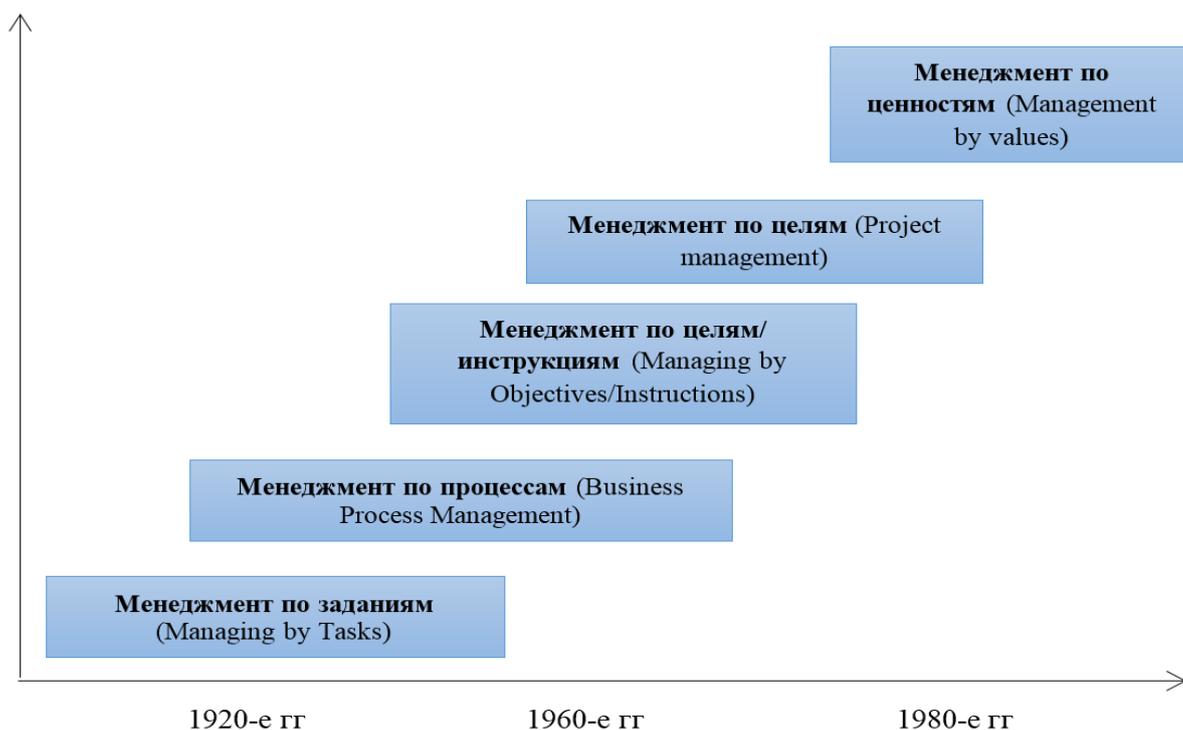


Рисунок 1. Эволюция развития подходов менеджмента

Зафиксированная эволюция подходов менеджмента обусловлена факторами развития экономики в XX веке, которые выставляют все новые более жесткие требования к компаниям. В частности, это:

- Постепенное превращения общества в потребительское и как следствие необходимость компаний быть клиентоориентированными: повышать качество своей продукции, вести инновационную деятельность, сохранять конкурентоспособность на рынке, иметь хороший имидж.
- Возникновение среди работающего населения стремлений к удовлетворению не только низших, но и высших потребностей согласно пирамиде Маслоу, а именно, возможности самореализации и признанию со стороны общества. В свою очередь это вызывает у них новые стремления к большей самостоятельности, ответственности, возможности принимать решения.
- Быстрая глобализация экономики, рост размеров компаний, увеличение числа ТНК требует от организаций оптимизации их

организационных структур, возможности создания внутри них более гибких связей и минимизации числа иерархических ступеней.

- Более широкие требования к руководителям компаний, заключающиеся в том, чтобы во главе компаний стояли не просто собственники и акционеры, а высококвалифицированные руководители, обладающие помимо управленческих знаний и навыков, харизматическими чертами и явными качествами лидера (активность, целеустремленность, открытость, толерантность, внимательность, образованность), способного вести за собой людей.

Сегодня мировые процессы развиваются и меняются с все большей скоростью и в условиях высокой конкуренции для достижения успеха, руководителям необходимо уметь прогнозировать будущее развитие, опираясь на наблюдаемые тенденции развития. В рамках тематики диссертационной работы, особое внимание уделяется следующим этапам развития менеджмента: школа человеческих отношений, школа поведенческих наук и системному подходу. Ограниченность выбора объясняется тем, что именно они в большей степени послужили толчком к возрастанию роли человека как самостоятельной личности в процессе управления, а соответственно и стали фундаментом для развития аксиологической составляющей современного менеджмента. Впервые в истории менеджмента именно в учении школы человеческих отношений основное внимание было перенесено с конкретных заданий и механизации процесса производства на конкретного человека, как главного объекта в процессе производства и управления. Основоположники и представители этой школы опирались на конкретные социологические и психологические исследования, которые сами же и проводили. Значительный вклад в развитие школы человеческих отношений привнесли Хоторнские эксперименты Э. Мэйо; исследования немецкого психолога Г. Мюнстерберга, заключающиеся в составлении и проведении тестирования руководителей и работников на предмет возможности их работать в той или иной группе, занимать определенную

должность и эффективность отдельного работника; теория лидерства М. Фоллет. В трудах вышеизложенных ученых впервые стало уделяться особое внимание психологическим аспектам личности [65; 70; 85; 96].

Важную роль в этой работе будут играть следующие категории, проникшие в менеджмент из психологии: потребность, интерес, мотив, стимул – поскольку они тесно взаимосвязаны с понятием ценность и взаимодействуя являются важнейшими составляющими аксиологического менеджмента. Тогда, в соответствии с тем, что выше обозначенные понятия: «потребность», «интерес», «мотив», «стимул», «ценность» - являются одними из элементов сознания личности, нами разработана схема их взаимодействия в рамках сознания человека (рис. 2). Все представленные элементы схемы, составляют сознание человека, определяя формирование его поведенческих аспектов. Поскольку аксиология, как и психология зародились на базе философии и только в последствии проникли в науку менеджмента, то, для того чтобы охарактеризовать взаимосвязь названных категорий, формирующих основу аксиологического менеджмента, необходимо обратиться к истокам их формирования с последующим проецированием на процессы управления. Таким образом, «сознание – это высший уровень психического отражения действительности и саморегуляции, проявляющийся в способности личности отдавать отчет об окружающей действительности и в соответствии с текущей ситуацией принимать решения и управлять своим поведением.»³⁴⁵

На схеме представлена взаимосвязь между элементами сознания (представленными на схеме в прямоугольниках с острыми углами) и их видами (представленными в прямоугольниках со скругленными углами), которые формируют у индивида определенный тип поведения и определяют управление им.

³ Гамезо М.В., Домашенко И.А. Атлас по психологии: Информ.-метод. пособие по курсу «Психология человека». – М.: Педагогическое общество России, 2004. – 276 с.

⁴ Миронов В.В. Философия: учебник для вузов / Под общ. Ред. В.В. Миронова. – М.: Инфра-М, 2009.

⁵ Сидоров П.И., Парняков А.В. Клиническая психология: учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ГЭОТАР-Медиа, 2008. – 880с: илл.

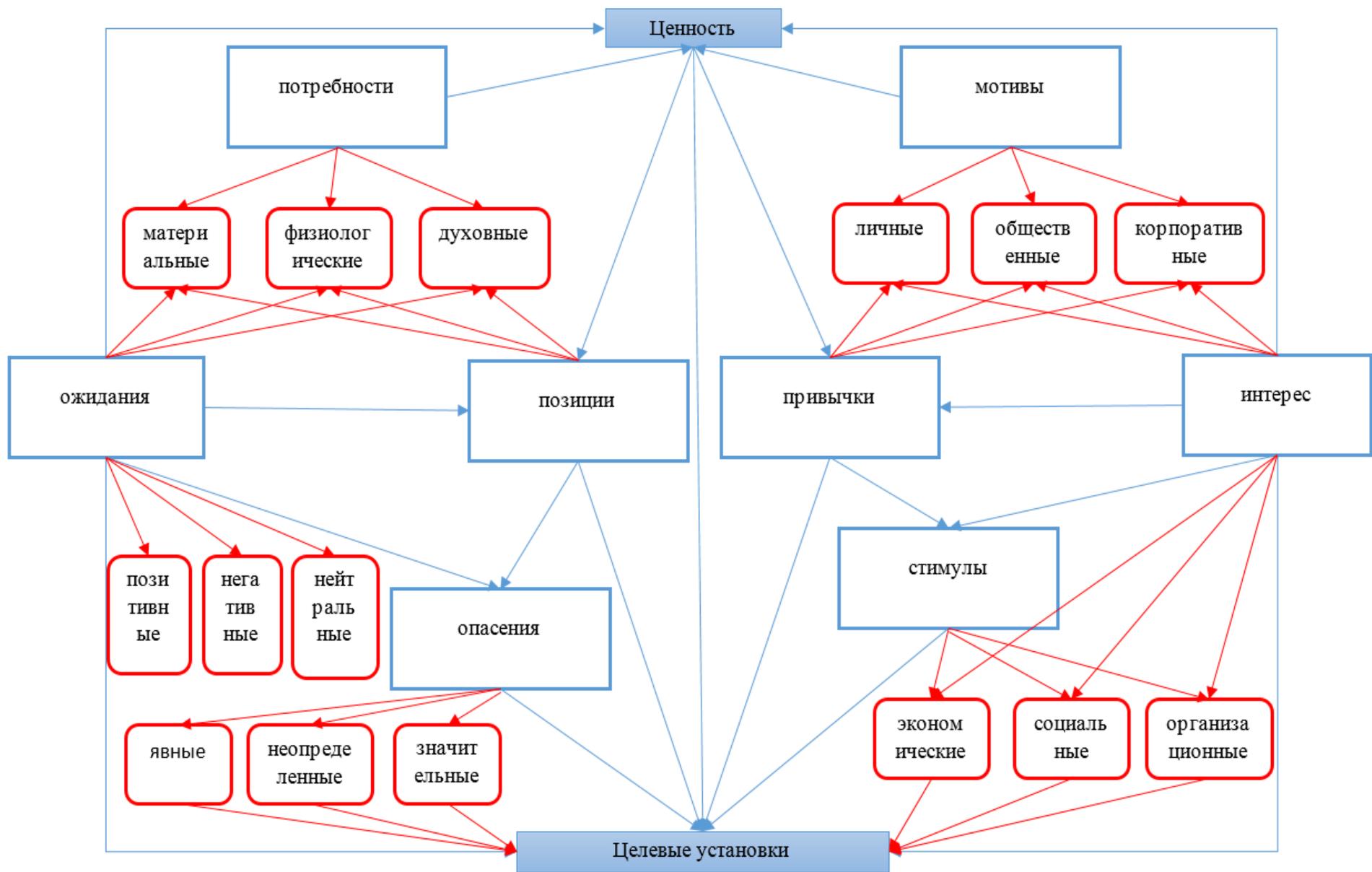


Рисунок 2. Схема взаимодействия элементов сознания человека

Понимание особенностей сознания человека и места ценностей в нем, а именно процессов формирования поведения, позволяет руководителям наиболее эффективно реализовывать свои управленческие функции в отношении персонала, в соответствии с принципами аксиологического менеджмента. С учетом общепринятого определения «сознания» человека в психологии и представив его с позиции менеджмента, т.е. управления им, на схеме выстроилась такая модель взаимодействия элементов сознания, в которой ключевыми являются «ценность» и «целевые установки». Представленная на рисунке 2 модель взаимодействия элементов сознания человека показывает, как в процессе их постоянного взаимодействия формируются ценности, которые в свою очередь определяют целевые установки деятельности человека, в соответствии с которыми уже формируются приоритеты деятельности индивида, зная и изучая которые можно выстраивать такое управление, которое позволит дать работнику максимальную свободу и возможность самостоятельного принятия решений, с наибольшей вероятностью определив вектор его поведения. С этой точки зрения, ценность – это элемент сознания человека, определяющий выбор и реализацию приоритетов в его жизнедеятельности [82].

Потребность, интерес, ценность – каждая из категорий играет важную роль в определении мотивов поведения разных индивидов в конкретных ситуациях, знание которых позволит руководителю грамотно влиять на своих подчиненных и добиваться от них максимальной заинтересованности в работе, и как следствие, лучшей производительности. Знание психологического портрета подчиненного, позволит вывести компанию на новый экономический уровень. Потребность – необходимая нужда в чем-либо, которая требует удовлетворения. «Человеческие потребности располагаются в виде иерархии. Иными словами, появлению одной потребности обычно предшествует удовлетворение другой, более насущной [172]. Таким образом, на основании своих суждений, разбив потребности на пять отдельных групп, ученый составил пирамиду потребностей индивида, в соответствии с их приоритетностью (рис.3). Эта пирамида по сей день актуальна и

пользуется широкой популярностью при проведении различных исследований, а также выстраивании новых теорий мотивации и управления.



Рисунок 3. Пирамида потребностей Маслоу [123]

Так можно сказать, что, выполняя работу и конкретные задачи, работник старается удовлетворить свои личные потребности, преследуя какой-то свой интерес, который может и не совпадать с целями организации и руководителя, на которого он работает. Отсюда возникает вторая важная категория, характеризующая поведение работника - интерес. Под интересом подразумевается психологическое эмоциональное состояние личности, проявляющееся в возникновении у нее внимания к чему-то важному, значимому для нее, связанное с побуждением к осуществлению какой-либо деятельности [21; 91]. Можно сказать, что интерес является одним из основных факторов, побуждающих человека к деятельности и влияющих на его увлеченность работой. В узком смысле интерес – это стремление к достижению. Интерес и потребность тесно связаны друг с другом они взаимно дополняют друг друга, работая только на удовлетворение своих потребностей, но при этом не имея никакого интереса к своей деятельности, в итоге, со временем она перестанет приносить ожидаемый эффект как со стороны работника, так и работодателя. Аналогична и обратная ситуация, удовлетворяя только свой интерес, но при этом чтобы даже самые низшие потребности не

удовлетворялись. Таким образом, мы видим, что две эти категории: потребность и интерес – существуют в тесной взаимосвязи и оказывают значительное влияние на поведение и причины поступков людей.

На определенном этапе развития теории менеджмента это были революционные идеи и предложения, рассматривать работника, не как машину, робота, а как личность с его интересами и потребностями. Мало кто из руководителей хотел обращать на это внимание, ведь главное было произвести как можно больше, с лучшим качеством, чем у конкурентов и быстрее. Однако проводимые исследования, доказывали, что руководители, которые мыслили прогрессивно и не боялись принимать новые идеи, как только начинали уделять внимание человеческому фактору на фирме, то экономические показатели компании значительно возрастали, и фирма вырывалась вперед над конкурентами. Что послужило толчком к развитию теорий мотиваций в менеджменте, в основе которых лежит понятие мотивов и способов воздействия на них для достижения желаемого результата. Под мотивом будем понимать то, что побуждает человека к действию, к совершению тех или иных поступков [60]. Соответственно зная мотивы поведения можно правильно и эффективно стимулировать необходимое в данной ситуации поведение. Стимул заставляет действовать, выполнять определенные работы, совершать поступки. Он является своеобразным движущим фактором человека, ускорителем действий в какой-либо области [30]. Названные категории взаимодействуют друг с другом и в зависимости от ситуации, в которой находится индивид, изменяются.

Умение воздействовать на поведение работника, с учетом его интересов и потребностей, выбирая соответствующие способы мотивации и стимулирования, опираясь на его систему ценностей – отличает компетентного руководителя от остальных. К таким выводам ученые пришли далеко не сразу, а постепенно с развитием науки, появлением новых школ учений. Развитие и понятие всей важности психологических аспектов личности в менеджменте началось с идей школы человеческих отношений и получило дальнейшее развитие в концепциях следующих школ: школа поведенческих наук, в основе которой лежит

бихевиористский подход; школа социальных систем (Саймон, Бернанд, Барсенсон), для нее характерны системный и ситуационный подходы; теории лидерства и управления по целям Питера Друкера. Каждая из которых изучала степень влияния различных личностных качеств работника, его психологический характер, корпоративную культуру фирмы, в которой он работает, климат в коллективе, взаимоотношения с начальством на эффективность производительности отдельного работника.

В рамках выбранной тематики диссертационного исследования наиболее интересной и значимой для изучения является развившаяся в рамках системного подхода «концепция 7s» или как ее иначе называют модель «Маккинси 7s», авторами которой являются Т. Дж. Питерс, Р. Уотермен [114]. Повышенный интерес к данной теории обусловлен тем, что она достаточно проста в понимании и при этом охватывает все основные сферы функционирования компании. Ее структура представлена в форме молекулы, которую впоследствии в литературе стали называть «счастливый атом». Составляющими элементами представленной модели являются основные характеристики компании, показана их взаимосвязь друг с другом (рис.4).

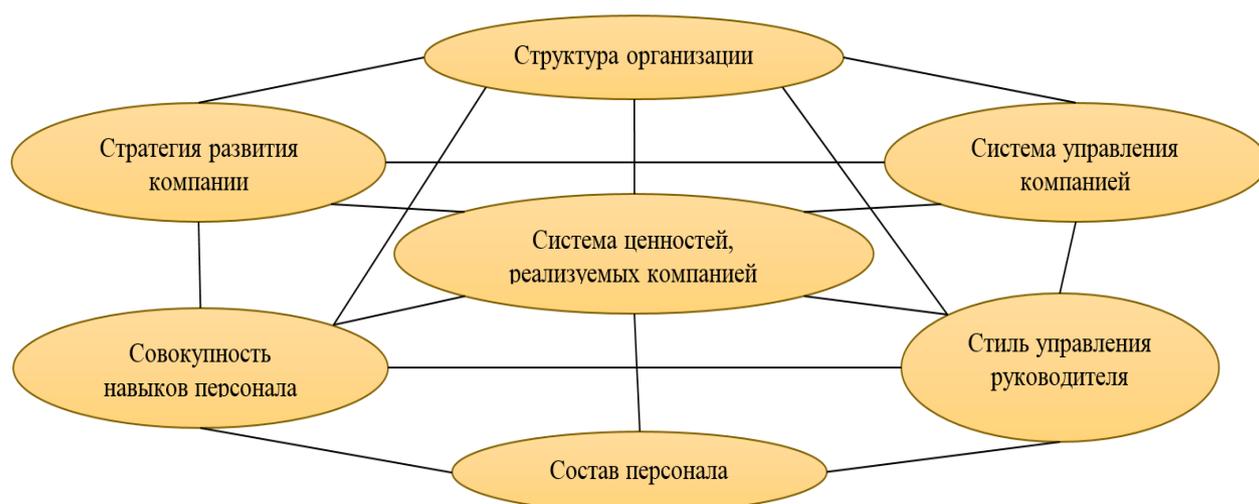


Рисунок 4. Схематическое представление модели «Маккинси 7s» - «счастливый атом» [167]

- Система ценностей - совокупность индивидуальных ценностей, разделяемых ее сотрудниками, сгруппированных согласно с видением компании и ее целевой направленностью, по их приоритетности таким образом, что каждая из них усиливает влияние другой, образуя единое целое.
- Стратегия развития организации – конкретно разработанная программа-план действий и мероприятий компании, направленных на достижение цели сформулированное согласно с видением развития компании.
- Стиль управления руководителя – тип поведения, выбранный руководством (манеры, принятие управленческих решений, взаимоотношения с подчиненными, способы передачи информации) по отношению к своим подчиненным.
- Структура компании – подразумевается иерархически структурированная модель распределения власти между членами организации.
- Система управления в организации – устоявшиеся в организации с течением времени и опыта традиционные, рутинные процессы, модели поведения, соответствующие определенной ситуации.
- Совокупность навыков – практический опыт, накопленный ведущими специалистами организации в осуществлении конкретных действий, определенные знания и умения.
- Состав работников – качественный и количественный состав персонала организации - ее человеческий капитал, который можно охарактеризовать по их квалификации, специализации, поло-возрастному признаку [114; 116].

Каждый из составляющих элементов важен для компании, и чтобы она эффективно функционировала и развивалась, они все должны учитываться руководством, без преуменьшения или преувеличения важности любого из них. Из структуры модели-атома видно, что центром пересечения всех ее элементов являются общие ценности компании, которые характеризуют ее сущность, то к чему она стремится и во что верит. Под ценностью вообще будем понимать набор стандартов, норм и верований, имеющих наибольшую значимость для индивида или группы людей и являющихся ориентиром, направляющим в жизни-

деятельности, а также непосредственно влияющих на поведение индивида. Совокупность ценностей, сгруппированных по их значимости для индивида, будет образовывать систему ценностей индивида. Соответственно, как для отдельного индивида, так и для отдельной компании именно система ценностей будет являться своеобразным маяком, и направлять ее в экономическом мире.

Значимость системы ценностей неоспорима. Развитие мировых экономик, тенденции глобализации не могут не оказывать влияние на системы ценностей сложившиеся в обществе, компаниях, у отдельного индивида. В связи с этим, они не могут быть жесткими и реагируя на внешние факторы, подвергаются постоянной модификации. Организационная система ценностей складывается из индивидуальных систем ценностей руководителей и сотрудников компании. Каждая система подвергается воздействию факторов внутренней и внешней среды, постепенно подвергаясь диффузии. Индивидуальная личностная система ценностей формируется под воздействием множества факторов (рис.5), обозначим наиболее весомые из них.

- Семья – первичная инстанция, с первых дней жизни формирующая ценностные взгляды отдельного индивида. Ее влиянию мы подвергаемся на протяжении всей жизни.
- Социальная среда общения – наиболее близкий круг людей, в процессе общения с которыми у индивида вырабатываются своеобразные взгляды, взаимодействующие с его мировоззрением, влияя на его ценностные взгляды.
- Работа – сфера деятельности компании, характер работы ставят индивида в определенные рамки и выдвигают свои профессиональные требования. В соответствии с чем, в процессе своей деятельности согласно характеру выбранной работы индивид будет опираться на различные ценности.
- Должность - откладывает большой отпечаток на характере личности, формирует у него определенный тип поведения и оказывает влияние на его внутренний мир, соответственно и ценностные взгляды. Приближенность к власти (руководитель и подчиненный), престижность (ведущий специалист и

подсобный рабочий) – в зависимости от умений и навыков, опыта индивид занимает определенную ступень в организации и уже в зависимости от его внутреннего стержня должность оказывает влияние на личные ценности.

- Религия – приверженность к той или иной религии, или же полное отрицание ее формирует специфические ценностные взгляды.
- Политическая и экономическая ситуация в стране, ментальные особенности страны.
- Уровень культуры и образования. [67]

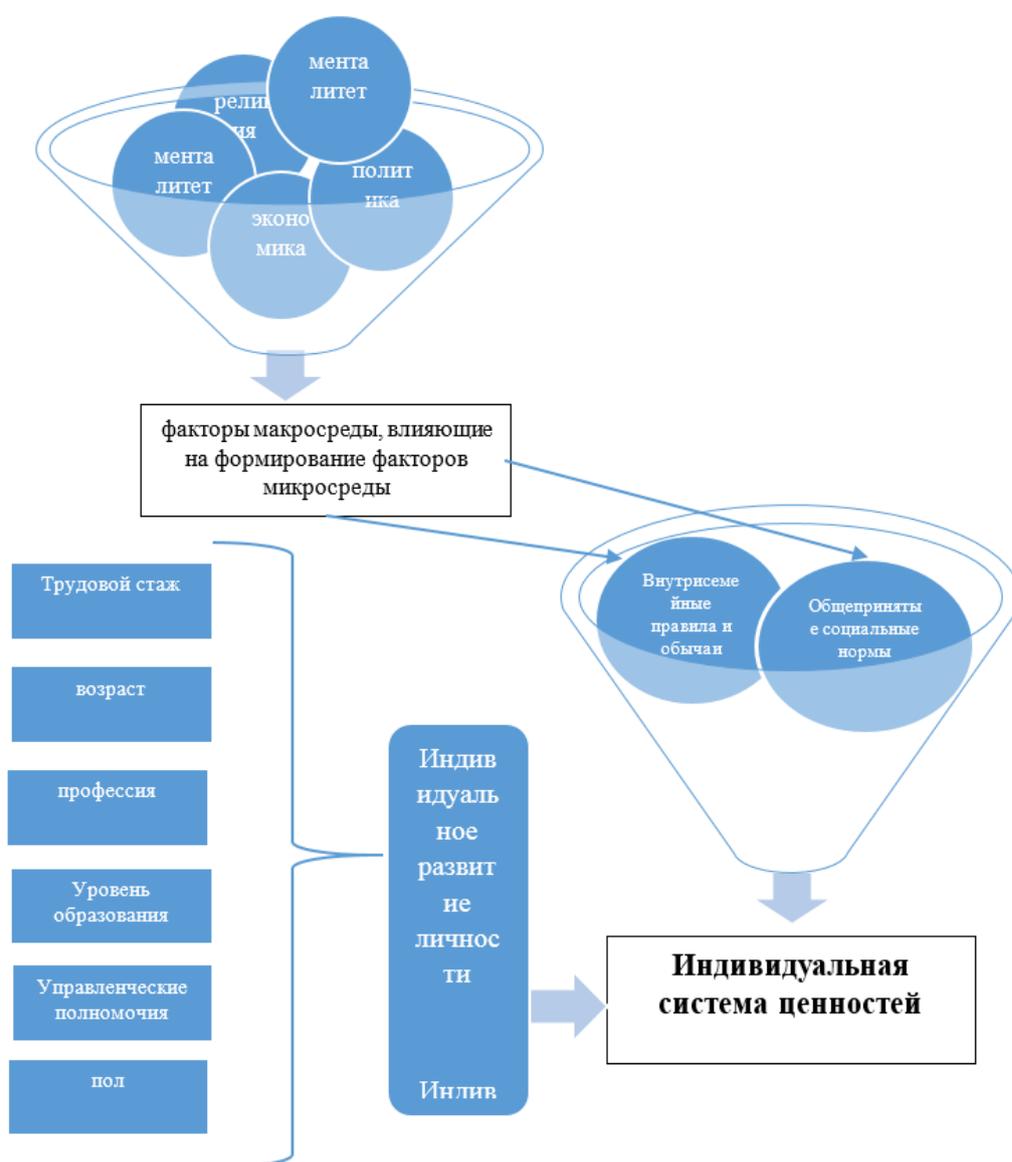


Рисунок 5. Процесс формирования системы ценностей отдельной личности, под воздействием различных факторов (составлено автором)

В результате совместного действия вышеизложенных факторов, каждый человек является обладателем уникальной индивидуальной системы ценностей. Именно эти факторы в лице отдельного работника будут составлять внутренние факторы, воздействующие на организационную систему ценностей. Внешние – определяются политическим режимом страны, ее экономическим развитием, мировыми тенденциями глобализации, вовлеченностью в войну [81].

Так постепенно в процессе развития менеджмента аксиология проникла в него. Изначально она зарождалась и развивалась в рамках философии, но постепенно с течением времени начался ее синтез с другими науками. Апофеозом стали 80-е годы прошлого века, когда аксиология интегрировалась в менеджмент в рамках концепции «Маккинси 7s» [116]. Аксиология – это логика ценностей, их формирования и проявления, влияния на поведение людей, изучение природы появления ценностей и специфики их развития [59]. После интеграции с менеджментом, все эти аспекты рассматриваются уже не только со стороны психологического развития отдельного индивида или группы людей, а с позиции управления и управляемости персонала, воздействия на их результативность в работе. В рамках менеджмента аксиология изучает влияние системы ценностей на эффективность и результативность выполняемой работы, старается выявить механизм определения методов стимулирования на основе индивидуальных ценностей индивида, определить наиболее приемлемый для соответствующей компании стиль управления и взаимоотношения между руководителем и подчиненными. Получается, что учеными, которые первыми обратили внимание на систему ценностей организации в целом и каждого ее сотрудника, были именно исследователи компании «Маккинси». Сейчас в западном обществе идеи ценностно-ориентированного управления активно развиваются и пропагандируются в мире бизнеса. Выходит много научной и научно-художественной литературы, в которой авторы, описывая разные ситуации из жизни компаний, на примере показывают, что учет ценностей сотрудников и

создание на этом общей системы ценностей положительно влияют на производительность и престижность компании. Наиболее интересной и значимой является работа Кеннета Майджера «Ценностно-ориентированное управление», в которой он выделил и основные принципы такого управления и более того, постарался разработать рекомендации по внедрению ценностного управления в компаниях [87].

Характерные особенности развития мировой экономики: высокая конкуренция на внутренних и внешних рынках, потребительские тенденции общества, гонка за лидерством, глобализация – привели к тому, что многие экономисты рассматривают проблему ценности компании с точки зрения стоимости. Следовательно, под ценностно-ориентированным управлением понимают управление стоимостью компании на рынке [26; 27; 28; 29]. В результате становится очевидной проблема двойственного понимания сущности ценностно-ориентированного управления (табл.1).

Таблица 1. Сравнительные характеристики подходов в понимании ценностно-ориентированного управления (составлено автором)

	Ценностно-ориентированное управление (аксиологическое управление)	Ценностно-ориентированное управление
Авторы теории	Т. Дж. Питерс; Р. Уотермен; Милтон Рокич; К. Майджер; С. Долан; С. Гарсия; Г. Хофстеде; Р. Йенсен; К. Нордстрем; Й. Риддерстрале; О. Уильямсоном; Ж. Бодрийяр; Э.М. Коротков, И.В. Андреевой, Ю. Благова, М.П. Бочарова, Б.М. Генкиным, Е.С. Яхонтова, В.Ф. Курловым, М.Л. Лучко, М. Олехнович, И. Пасак, В.Р. Суханова, П.Е. Фельдшера	А. Раппопорт; Т. Коупленд; Б. Стюарт; Д.Л. Волков; Г. Арнольда, В. Криворотов, О. Мезенцев, Т. Коллер, Дж. Муррина, А. Блэка, Дж. Бэчмена, Дж. Гранта, С. Джарела, Дж. Дэвиса, М. Дэвиса, Дж. Книгта, П. Контса, Б. Маддена, М. Манкинса, Дж. МакТаггарта, Р. Морина, С. О'Бурна, П. Райта, К. Савареса, М. Скотта, А. Эрбара, Д. Янга; М.И. Баканова, С.Б. Барнгольц, В.В. Ковалева, Е.С. Стоянову, А.Д. Шеремета

Основная идея	Предполагается то, что компания функционирует на основе установленной системы ценностей, и все управленческие решения выстраиваются согласно ей.	Суть концепции заключается в понимании ее авторами того, что управление развитием компании происходит на основе управления экономическими показателями рыночной стоимости.
Понимание ценности	морально-нравственное	стоимостное
Определение ценностно-ориентированного управления	Ценностно-ориентированное управление (аксиологическое управление) - это такой тип управления, в основе которого лежит индивидуально-личностный подход к сотрудникам компании, опирающийся на признание ее общих корпоративных ценностей.	Ценностно-ориентированное управление – это комплекс мер, приемов, способов и методов, направленных на максимизацию стоимости, создаваемой бизнесом, повышению стоимости акций компании и ее рыночной стоимости. Такое управление основывается на показателях добавочной стоимости.
примеры	Siebel Systems Inc.; Jet Blue Airlines; Hewlett-Packard (HP); Mondragon Corporation Cooperativa (MCC); Veryfon Systems Inc.; ОАО Газпром	"Вимм-Билль-Данн - Продукты питания"; страховая компания РОСНО после перехода под контроль Allianz; ОАО "Роснефть", ОАО "Российские железные дороги".

Несмотря на то, что каждый из подходов, существует и активно развивается в современном менеджменте как в теории, так и на практике в XXIв. лидирующие позиции начинает занимать аксиологическое управление. В подтверждение этого высказывания, можно привести следующие аргументы:

- 1 Эффективность учета в процессе управления человеческого фактора была доказана еще в 20-е г. школой человеческих отношений, идеи которой впоследствии получили активное развитие в теории управления.
- 2 Наличие общих ценностей в компании и управление ими, позволяют создать из персонала компании единую команду, все действия которой будут направлены на ее долгосрочное существование и эффективное развитие.
- 3 Развитие аксиологического управления позволяет достичь высокого уровня понимания и доверия среди сотрудников всех иерархических уровней в

компании, что в свою очередь позволяет в компании снизить контроль до разумных пределов, и высвободившееся время направить на решение сложных проблемных вопросов. Эффективность компании, основанной на доверии, взаимоуважении, приверженности ей сотрудников - подтверждается успешным опытом японских компаний. Названные категории являются неотъемлемыми характеристиками японской модели управления.

- 4 Обозначенная выше высокая степень свободы у сотрудников, достижение которой с одной стороны является сложной и в крайне форме своего проявления грозит развитием анархии, с другой стороны позволяет сотрудникам максимально проявлять свой творческий потенциал и инициативу, от которой зависит инновационное развитие компании. Инновационность компании, сегодня является необходимым критерием ее конкурентоспособности и успешности на рынке.
- 5 Построение культуры организации на основе общей системы ценностей, позволяет максимально учитывать национальные особенности, а соответственно и интересы всех сторон экономического процесса, а также наиболее открытыми и понятными для всех его участников.
- 6 Аксиологическое управление позволяет повысить информационную безопасность фирмы, без использования высоких технологий. Это достигается за счет высокого уровня приверженности персонала своей компании при высоком уровне совпадения корпоративных и личных ценностей.

Более того сегодня политика многих стран направлена на возрождение истинных ценностей среди населения своей страны. Подтверждением чему служат слова президента России Путина на ежегодном послании населению: «Здоровая семья и здоровая нация, переданные нам предками традиционные ценности в сочетании с устремлённостью в будущее, стабильность как условие развития и прогресса, уважение к другим народам и государствам при гарантированном

обеспечении безопасности России и отстаивание её законных интересов – вот наши приоритеты»⁶.

1.2 Ценность как основа организационной культуры компании и управление ее развитием

Культура организации термин, который в последнее время активно употребляется в бизнес лексике. Сейчас при характеристике той или иной компании, практически всегда упоминается о ее организационной культуре, которая в свою очередь становится ее лицом, отличительной чертой среди множества других организаций. Сам термин является молодым, он вошел в практику в конце 70-х годов в США [9; 39; 115]. С этого времени учеными в области теории организации стали разрабатываться различные концепции и теории организационной культуры. На сегодняшний день сложилось множество разнообразных подходов к определению изучаемого понятия, ее роли и места в деятельности и развитии компании. Однако, несмотря на такое обилие концепций, большинство из них сходятся в определении организационной культуры.

Сегодня под организационной культурой понимается совокупность ценностей, правил поведения, традиций, обычаев, символов, которые принимаются всеми членами организации и служат им ориентирами при осуществлении рабочей деятельности [41; 89]. На сущность организационной культуры и ее взаимодействие с персоналом можно смотреть с нескольких сторон. С одной стороны, она существует независимо от персонала компании и является одним из основных факторов, воздействующих на его организационное поведение, корректируя в соответствии с нормами, традициями и ценностями компаниями. С другой стороны, ее никак нельзя отделять от персонала, поскольку именно он является ее носителем [11]. Более того каждый сотрудник является носителем своей культуры с присущими ей ценностями, убеждениями, жизненными позициями и именно совокупность этих элементов образует организационную

⁶ Из речи президента РФ В.В. Путина на Ежегодном послании президента Федеральному Собранию от 4 декабря 2014г.

культуру компании. Культура любой организации складывается постепенно с ее развитием. Она не может существовать отдельно от людей и в период становления компании именно персонал организации оказывает решающее воздействие на ее формирование и развитие. Позднее, когда компания уже просуществовала определенный период времени и согласно своему историческому опыту она обладает устоявшейся организационной культурой, которая теперь уже становится неотделимой от самой компании и оказывает прямое воздействие на персонал, его поведение. Поэтому каждая из точек зрения возможна, в зависимости от того, к какому периоду жизни и развития компании относится: ее зарождению и становлению или уже зрелой сформировавшейся организации.

Культура организации неразрывно связана со всеми сторонами деятельности компании, отражает принципы ее деятельности, ее приоритеты и цели. Более того, организационная культура является одним из стимулирующих и мотивирующих факторов, направленных на корректирование деятельности персонала организации в соответствии с целями компании, ее приоритетами. Таким образом, можно сказать, что организационная культура является одним из важнейших элементов стратегического управления организацией, оказывающим прямое воздействие на поведение и поступки персонала компании.

Важно также отметить, что культура организации неразрывно связана с культурой той страны, в которой она функционирует. Поскольку культура страны включает в себя соответствующие ментальные, религиозные особенности, в которых воспитываются люди, потенциальные работники данной компании или же ее клиенты. Отсюда оргкультура компании должна выстраиваться, опираясь на характерные культурные особенности страны, чтобы исключить возможность возникновения непониманий, возникающих на культурно-ценностном уровне конкретной личности.

Поэтому, вопрос о создании такой культуры организации, которая будет характеризовать ее как успешную, надежную, эффективно развивающуюся компанию, с грамотно выстроенной кадровой политикой, традициями и обычаями, которые будут правильно стимулировать и направлять персонал для достижения

целей компании, а также привлекать к ней новых партнеров и клиентов, является достаточно сложным и следует чтобы он постоянно находился во внимании у руководства организации. Такой контроль за оргкультурой необходим с целью ее соответствия современным тенденциям экономического и культурного развития. Конечно, определенные ключевые элементы должны быть заложены в ней изначально, во время создания и будут оставаться неизменными столпами на протяжении всего времени существования организации. На основе этих элементов уже будет выстраиваться дальнейшая тенденция развития культуры организации, ее совершенствование и модернизация, в соответствии с современной ситуацией развития общества и экономики. Прежде всего, необходимо определить какие элементы составляют организационную культуру компании, и выделить среди них ключевые и второстепенные.

В связи с отсутствием единого определения организационной культуры, соответственно нет и четкой устоявшейся структуры элементов, входящих в ее состав. В разных источниках авторы выделяют разное количество таких структурных элементов, отдавая приоритет тому или иному. На основании изученного материала, в диссертационной работе определяется следующий набор элементов оргкультуры:

- организационные ценности;
- нормы поведения;
- исторический (практический) опыт;
- средства информирования [141].

Все они являются неотъемлемыми составляющими культуры каждой организации.

Организационные ценности – сформировавшаяся в организации совокупность ценностей, разделяемых всеми ее членами, как руководством, так и персоналом, ориентированная на перспективное развитие и функционирование компании. Под системой ценностей конкретной организации понимается совокупность ценностей организации, разделяемых ее сотрудниками, составленный с учетом

направленности деятельности компании, таким образом, что каждая из ценностей не противоречит другой, а наоборот усиливает ее влияние, образуя единое целое. Именно наличие общих ценностей, объединенных в одну систему, способны сплотить людей в группу и направить их активность на достижение общих поставленных целей. Эта характерная особенность системы ценностей и должна использоваться в организационной культуре и служить ее основой. Конечно, выделить универсальный для всех компаний перечень ценностей, образующий ядро их оргкультуры нельзя, поскольку в состав организационной культуры входят и иные немаловажные компоненты: нормы поведения, традиции и обычаи, социально-психологический климат и другие, которые индивидуальны и присущи каждой организации. Создание системы организационных ценностей должно происходить в каждой компании индивидуально, в зависимости от ее руководства, персонала и уже на основании нее формируются остальные элементы организационной культуры компании. Отсюда можно сделать вывод, что именно ценности являются ключевым элементом любой организационной культуры. Данное предположение подтверждается определением сущности ценности, используемым в настоящей работе. Согласно трактовке Рокича все ценности можно поделить на терминальные и универсальные, т.е. на ценности-цели и ценности-средства. Под первыми понимаются, ценности, которые являются основой для формирования миссии компании, и определяют стратегическую цель, влияющую на существование компании. Под вторыми - те ценности, которые обслуживают первые, которые необходимы для достижения ценностей-цели, это качества персонала (дисциплинированность, ответственность, честность, организованность, работоспособность, пунктуальность и др.) и характеристики внутренней среды компании (ее социально-психологический климат: взаимопонимание, политика управления конфликтами, психологический настрой персонала и руководства, идентифицированность себя с компанией, взаимоподдержка, процесс принятия решений и т.д.) [44; 66; 113]. Исходя из такого деления ценностей, заметим, что первоочередными являются ценности-цели, которые определяют миссию компании, стратегию ее развития, на основе которых

уже формулируются ценности-средства, которые вместе будут формировать и регулировать остальные элементы организационной культуры (рис. 6).

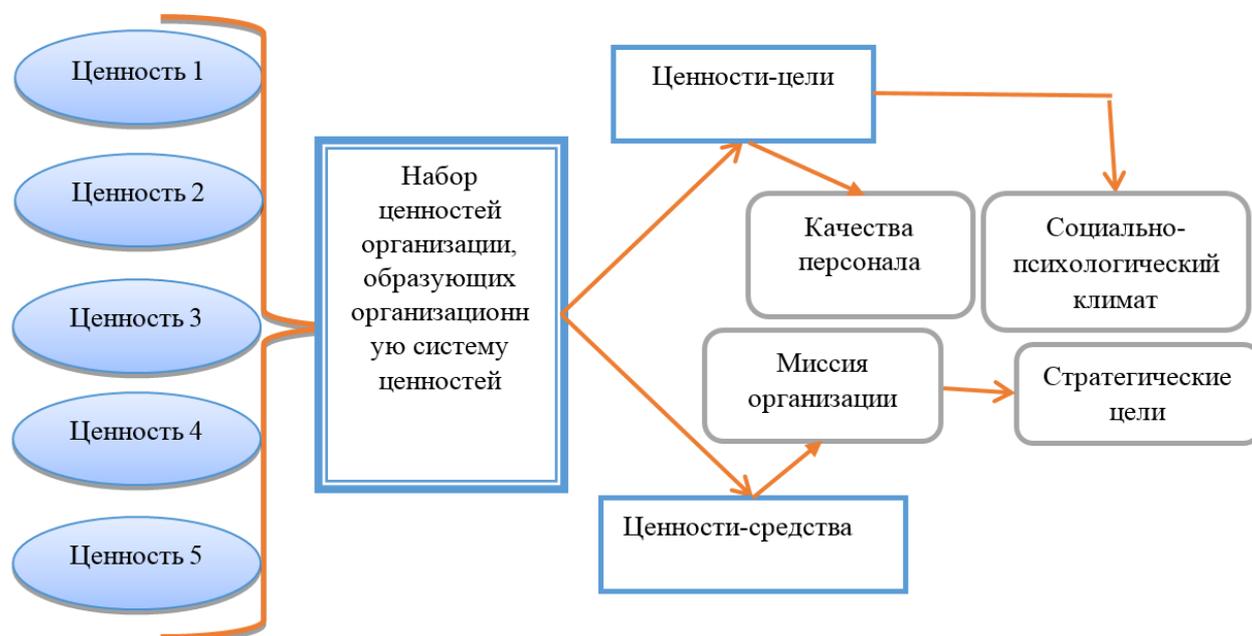


Рисунок 6. Структура организационных ценностей компании и их взаимодействие с остальными элементами организационной культуры (составлено автором)

Так можно сказать, что ценности являются фундаментом, на котором выстраивается вся организационная культура компании. На основании провозглашаемых ценностей формируются и нормы поведения, от которых напрямую зависят средства информирования. И уже все эти элементы со временем формируют исторический-практический опыт компании, который включает в себя традиции, обряды, символы, язык общения, историю компании.

Как уже говорилось выше, ценности организации определяют следующий компонент организационной культуры – нормы поведения. Нормы поведения – это границы, рамки дозволенного поведения, установленные в конкретной организации, которые одинаковы для всех ее сотрудников и регламентирующие правила поведения, в соответствии с установленными организационными ценностями [30]. Восприятие норм поведения, каждым членом организации

происходит индивидуально, кто-то может принимать их полностью, а для кого-то они могут и не совсем соответствовать его личным взглядам. То, насколько человек воспринимает и принимает нормы организационного поведения, свидетельствует о его идентифицированности с компанией. Чем выше степень принятия норм поведения, тем выше приверженность сотрудника к компании, тем самым его деятельность будет более эффективно направлена на достижение общеорганизационных целей. Нормы поведения могут передаваться не только в письменной документальной форме, а также и собственным примером сотрудников, которые в течение длительного времени проработали в компании. Несмотря на то, что нормы поведения являются устоявшимися, они могут со временем, с изменением внутренней или внешней среды претерпевать определенные изменения. Отсюда налицо зависимость между организационными нормами поведения, и историческим, практическим опытом развития компании.

Исторический опыт компании появляется далеко не сразу. Он накапливается годами, учитывая ошибки прошлого, что позволяет избежать аналогичных в будущем и не допустить в настоящем. Этот элемент организационной культуры понимается как вся история развития компании от ее образования и до настоящего времени. Отметим следующие составляющие исторического опыта:

- традиции и обычаи – привнесенные из прошлой организации в настоящее формы поведения в определенных ситуациях, отношение к новым сотрудникам при приеме их на работу, организация корпоративов, помощь семьям сотрудников.
- язык общения (лексика компании) – это письменные и устные коммуникации среди персонала организации, характеризующиеся используемой в компании профессиональной бизнес-лексикой, и другими речевыми оборотами характерными для организации и специфики направления ее деятельности.
- символика - совокупность символов, используемая организацией в процессе своей деятельности. В их число входят эмблема компании, ее герб,

элементы оформления интерьера, организационная форма, а также сувенирная продукция в виде календарей, ручек, блокнотов.

- ритуалы – мероприятие или совокупность таковых, формирующих среди сотрудников приверженность компании, повышение интереса к работе, работающих на создание сплоченного коллектива, регулирующих восприятие организационных ценностей.
- определенные методы и приемы, техническое обеспечение используемые персоналом организации в конкретных ситуациях [133].

Все названные элементы формируются в организации с течением времени, какие-то могут видоизменяться в процессе, а какие-то соблюдаются в точности безо всякой интерпретации.

Коммуникации внутри организации, то каким образом будут передаваться управленческие решения, практический опыт, задания – все это составляет средства информирования, следующие немаловажный элемент организационной культуры.

Каждый элемент организационной культуры играет важную роль в ее формировании и развитии, ни один из них нельзя недооценивать, и тем более исключить. Но можно определить их приоритетность, выделить первоочередные, определяющие саму суть организационной культуры, и те, которые будут надстраиваться сверху, наполняя ее смыслом. На основании вышеизложенного материала, можно сделать вывод, что первоочередное, главенствующее положение в формировании организационной культуры принадлежит системе организационных ценностей. Остальные элементы, не теряя своей значимости должны быть, выстроены вокруг ценностей [62; 136]. Взаимосвязь между составляющими организационной культуру, представлена в виде блок-схемы на рисунке 7.

На приведенной схеме представлены основные элементы организационной культуры компании и структурно-логические связи между ними. Стрелки

указывают взаимодействие между элементами организационной культуры и направления влияния каждого из них.

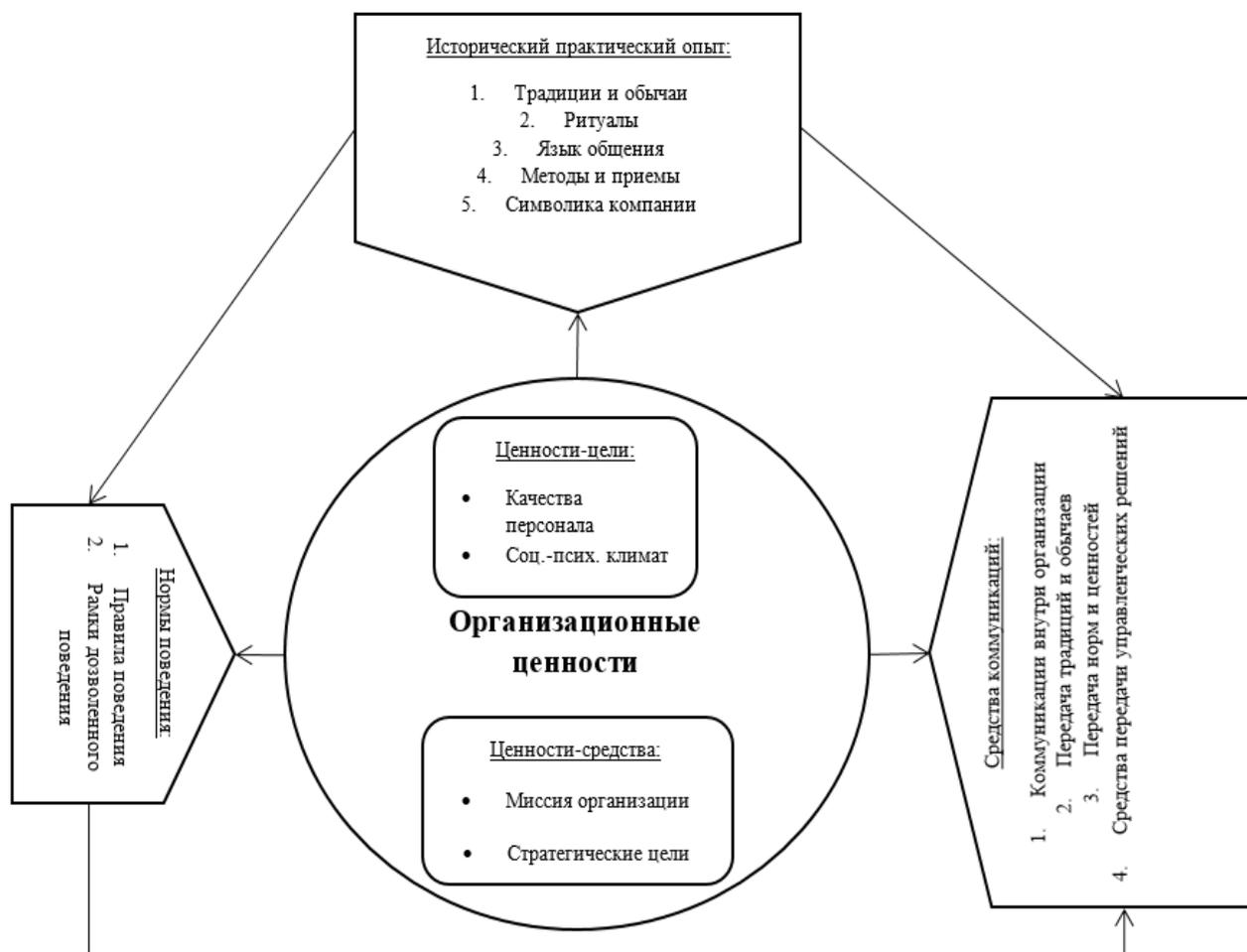


Рисунок 7. Взаимосвязь элементов организационной культуры
(составлено автором)

Оргкультура компании не должна быть жесткой, связям между элементами следует быть гибкими, и реагировать на изменения как внутренней среды, так и внешней, чтобы в один момент не выпасть из оборота, не уйти на задний план за своих конкурентов, а на протяжении всего времени развиваться в условиях современных тенденций или хотя бы сохранять свои позиции на рынке. Но здесь возникает следующая проблема: как с учетом современных тенденций сохранить свою самобытность, оригинальность, уникальность. Важно не потерять самих себя и не стать одной серой массой с множеством конкурирующих компаний. Этот

вопрос является актуальным для руководства компании. Управление развитием организационной культуры, вопрос непростой. Развитие оргкультуры должно идти одновременно с развитием самой компании. Эти процессы не могут быть отделены один от другого. Необходимо учитывать все составляющие организационной культуры, не только ее ключевые элементы, а также их составляющие.

Процесс управления организационной культурой включает в себя несколько этапов, каждый из которых делится на подэтапы (рис.8):

1. этап формирования организационной культуры;
2. этап становления организационной культуры
3. укрепление организационной культуры
4. преобразование оргкультуры.

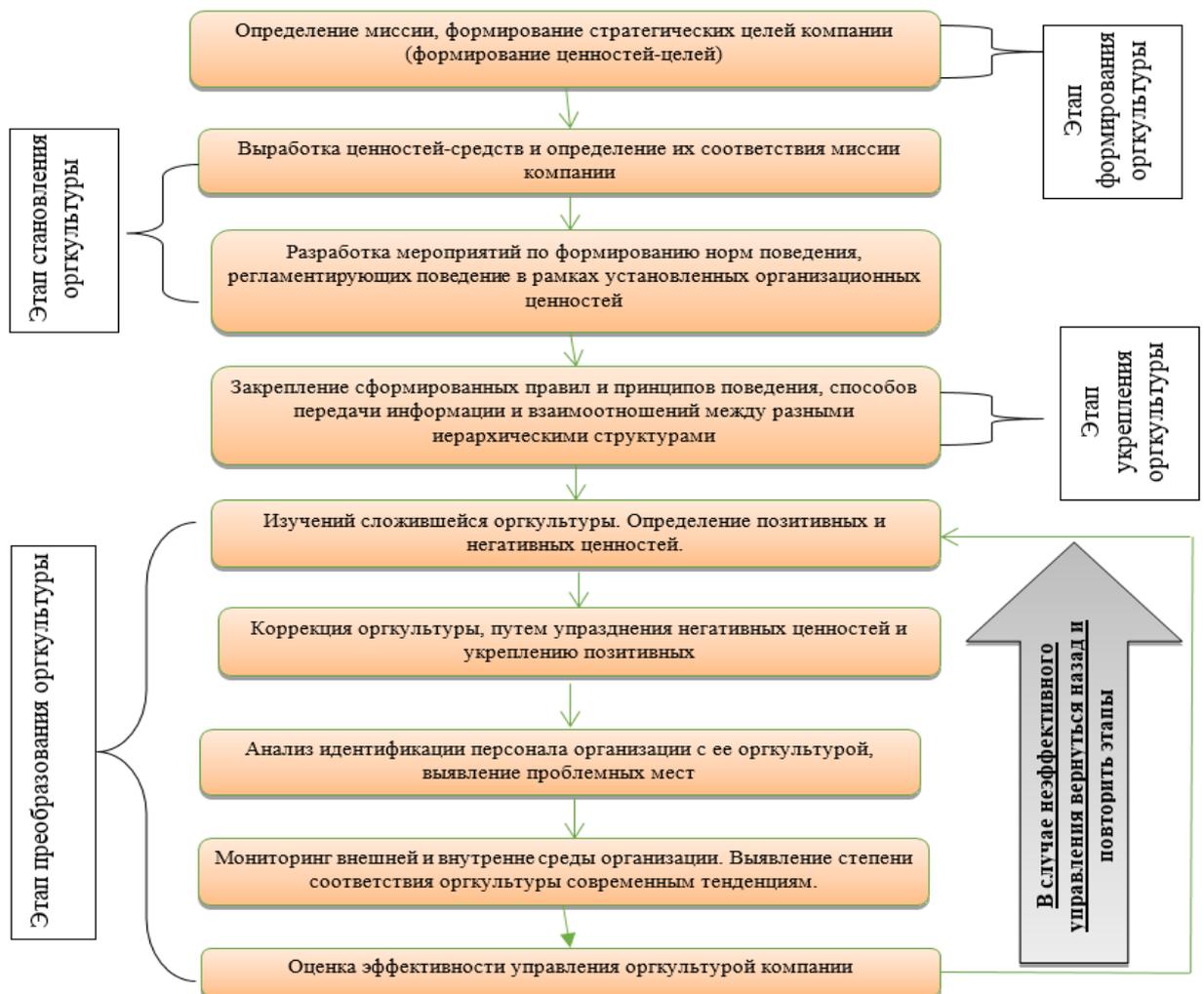


Рисунок 8. Процесс управления развитием организационной культуры компании
(составлено автором)

Процесс формирования включает ряд последовательных шагов, на каждом из которых закладываются ее основные элементы. В процессе становления организационной культуры определяются ее элементы: основные и второстепенные. В процессе укрепления – элементы фиксируются, и становятся своеобразными столпами культуры организации. На этапе преобразования, осуществляется постоянный мониторинг организационной культуры, выявляются ее сильные и слабые стороны, которые требуют постоянной коррекции. В совокупности все эти этапы подразумевают управление развитием организационной культуры компании.

Основы организационной культуры закладываются на первых трех этапах. Это те ключевые элементы, которые остаются неизменными на протяжении существования компании. Они составляют ее твердый фундамент. На остальных этапах формируются индивидуальные, отличительные особенности, развитием которых руководителям и следует управлять. Они могут видоизменяться в зависимости от изменений во внутренней или внешней среде. Под развитием организационной культуры подразумевается ее постоянный анализ, поиск каких-то негативных факторов и ее корректирование в соответствии с результатами проведенных исследований. Приобщение персонала организационной культуре подразумевает поддержание оргкультуры, но может являться причиной ее развития и изменения. Поскольку каждый новый сотрудник, пришедший в организацию, обладает своей личной культурой, а также что-то привносит от культуры той организации, в которой он работал. Влияние появления новых людей в компании на корпоративную систему ценностей представлено на рисунке 9. Сила этого влияния находится в зависимости от разных факторов, начиная от организационного статуса вновь пришедшего сотрудника, т.е. рядовой исполнитель или менеджер высшего, определяющий направление развития компании, и заканчивая индивидуальными характеристиками сотрудника: стиль поведения, психологические особенности, лидерские качества, харизматичность [61]. Все это в процессе реализации новым сотрудником профессиональной деятельности будет взаимодействовать с корпоративными ценностями компании, в

результате чего будет происходить диффузия индивидуальных или корпоративных ценностей.

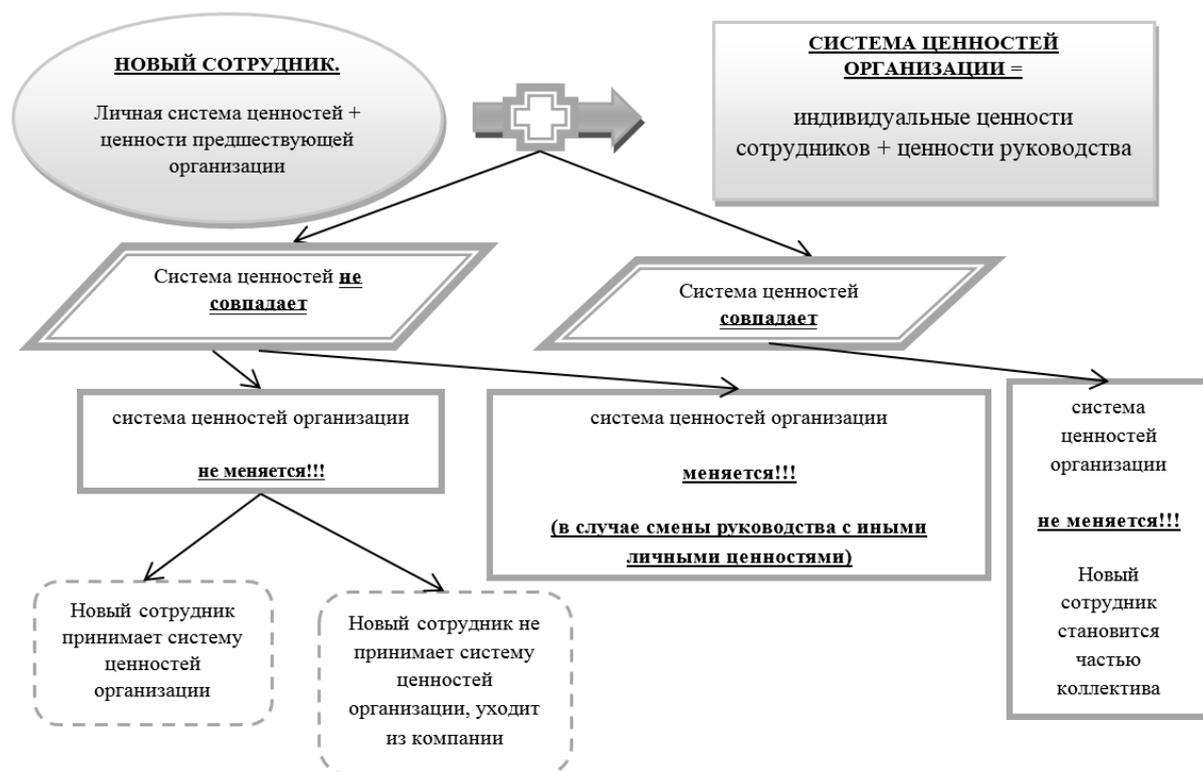


Рисунок 9. Влияние нового сотрудника на организационную культуру компании, в зависимости от совпадения или несовпадения систем ценностей (составлено автором)

Так происходит постоянный синтез различных культур в рамках одной организации. И здесь очень важно руководству так воздействовать на своих сотрудников, чтобы оргкультура, ценности их компании стали частью и их ценностной системы, а не наоборот – были бы полностью отвержены или же культура организации начала теряться в культуре вновь пришедших. Здесь мы видим влияние внутренней среды организации на изменение и развитие ее организационной культуры. В зависимости от темпов текучки кадров в компании и смены ее руководства могут меняться и ключевые ценности.

Каждая организация стремится сохранять свою индивидуальность при взаимодействии с внутренней средой. Поэтому важно уметь сохранить оргкультуру

своей компании, присущие ей ценности, нормы, традиции. Грамотные руководители могут воздействовать на сохранение культуры организации следующими методами:

- Личным примером, если руководитель действительно является лидером компании;
- Обучением персонала;
- При отборе новых сотрудников, стараться уже отбирать тех, чья система ценностей близка организации;
- Через установившиеся традиции и обычаи примером большинства сотрудников, приверженных компании;

В результате чего можно сделать следующий вывод, что для достижения эффективности функционирования компании необходимо постоянно следить за развитием организационной культуры, учитывая факторы внешней и внутренней среды. Управление организационной культурой должно осуществляться на основе управления системой ценностей организации, тогда будет достигнута наиболее благоприятная обстановка в компании для эффективной работы и роста производительности каждого сотрудника [111].

1.3 Потребность и необходимость согласования ценностей. Оценка перспектив развития

В течение длительного времени ученые-социологи исследовали причины, заставляющие объединяться людей в группы и действовать сообща. В ходе исследований было выявлено, что люди объединяются для достижения одной или нескольких целей и удовлетворения своих индивидуальных потребностей. Каждая группа стремится к наиболее эффективному достижению цели и максимальному удовлетворению потребностей ее членов. Для того чтобы максимизировать эффективность совместной деятельности, необходимо чтобы члены группы

действовали вместе, понимали друг друга и могли предвидеть и принять определенные поступки, совершаемые в той или иной ситуации. Важно чтобы у людей было схожее видение не только на конечный результат, но и на его достижение, то какими методами они будут стремиться к цели и удовлетворению личных потребностей. Это должны быть люди схожие по духу, по своим нравственным принципам, моральным нормам, жизненным взглядам, т.е. люди со схожей системой ценностей. Конечно, идентичных людей не существует, но чем больше будет совпадать их система ценностей, тем выше их понимание друг друга и, соответственно, результативность совместной деятельности (рис. 10).

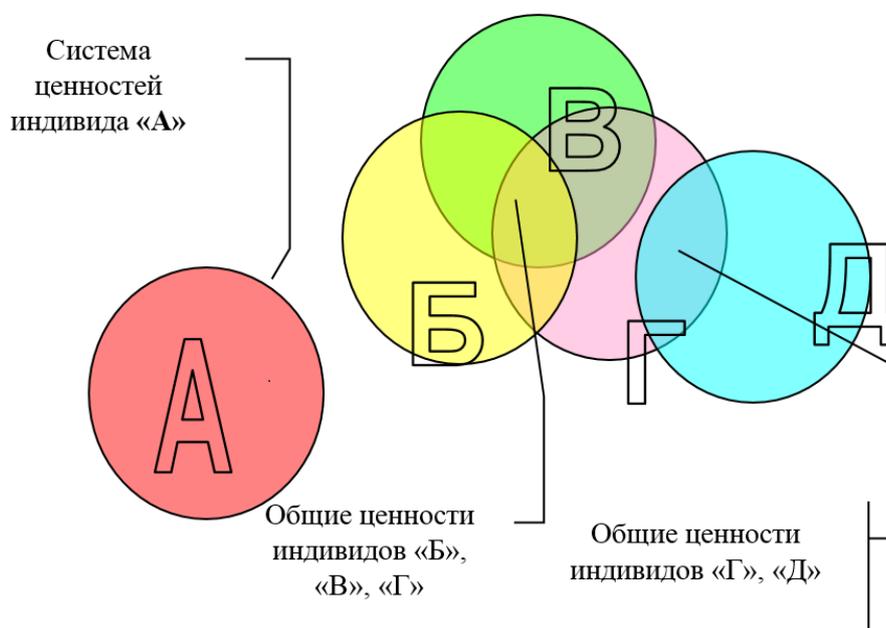


Рисунок 10. Схема взаимодействия индивидов или групп индивидов в зависимости от степени схожести их ценностных взглядов (составлено автором)

На рисунке каждый круг символизирует систему ценностей конкретного человека. Области пересечений, означают те ценности из индивидуальной системы ценностей, которые одинаковы у разных индивидов. Чем больше площадь области пересечения, т.е. совпадение ценностей, тем выше степень понимания людьми друг друга, их взаимосвязь. На рисунке представлена группа из 5 человек. Отчетливо видно, что у индивида «А» отсутствуют общие ценности с остальными членами группы, соответственно, ему будет крайне сложно находиться в таком обществе. Будут возникать непонимания по поводу принятия решений, поступков, поведения.

Группа будет не понимать его, а он группу. Поэтому во избежание конфликтных ситуаций, необходимо подбирать себе общество близкое по духу. Аналогично описанной ситуации, происходят взаимоотношения в организациях.

Каждая организация представляет собой определенную группу людей, которая осуществляет свою деятельность для достижения определенной цели, где каждый из членов коллектива занимает определенную иерархическую ступень в общей структуре организации. В предыдущем параграфе мы выяснили, что каждая организация обладает системой ценностей, которые являются центром ее организационной культуры. Более того, каждый сотрудник организации имеет свою индивидуальную систему ценностей. Степень пересечения индивидуальной и организационной систем ценностей, определяет степень приверженности конкретного сотрудника своей компании, то насколько ему будет в ней легко и комфортно работать, насколько он готов отдавать свои силы и умения для достижения целей компании. Как следствие личная заинтересованность сотрудника будет прямо связана с интересами компании, что будет благоприятно влиять на эффективность и результативность его деятельности. Конечно, достичь полной идентификации личной системы ценностей с организационной невозможно и не нужно. Поскольку именно отличные ценности определяют индивидуальную ценностную позицию конкретного сотрудника в организационной культуре фирмы. Являются его отличительной характеристикой от других. Наличие же общих ценностей объединяет коллектив, объединяет всех сотрудников, занимающих разные иерархические позиции от топ-менеджмента и до обслуживающего персонала, образуя, таким образом, единую команду, направленную на достижение одной цели [16]. Это позволяет достичь синергетического эффекта (т.е. посредством объединения усилий всей команды компании повысить эффективность ее деятельности во много раз) в деятельности персонала и результативности функционирования компании (рис.11).

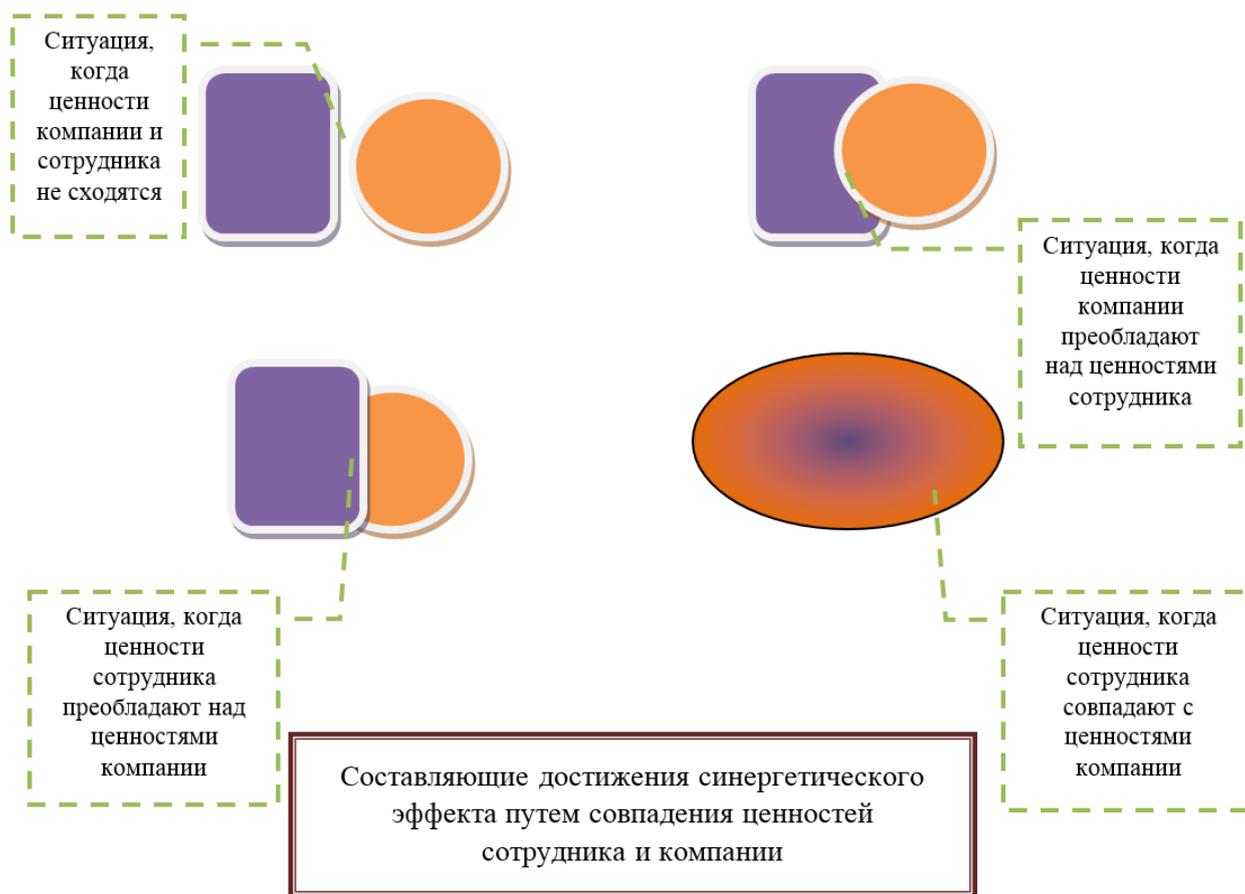


Рисунок 11. Схема взаимодействия и взаимовлияния ценностей организации и сотрудника (составлено автором)

Отсюда видно, что необходимо стремиться к максимально возможному совпадению ценностей организации и персонала. Для того чтобы такое совпадение было максимально, то необходимо уже в процессе отбора персонала при найме новых сотрудников, путем анкетирования или тестирования, изучать индивидуальную систему ценностей кандидата и отбирать тех, чья ценностная система наиболее приближена к организационной [125; 143; 156]. В результате такого отбора будет создаваться единая команда внутри организации. Действительно, куда проще взять в компанию человека, который сразу будет чувствовать себя «в своей тарелке», процесс адаптации у него будет проходить легче и быстрее (рис.12).

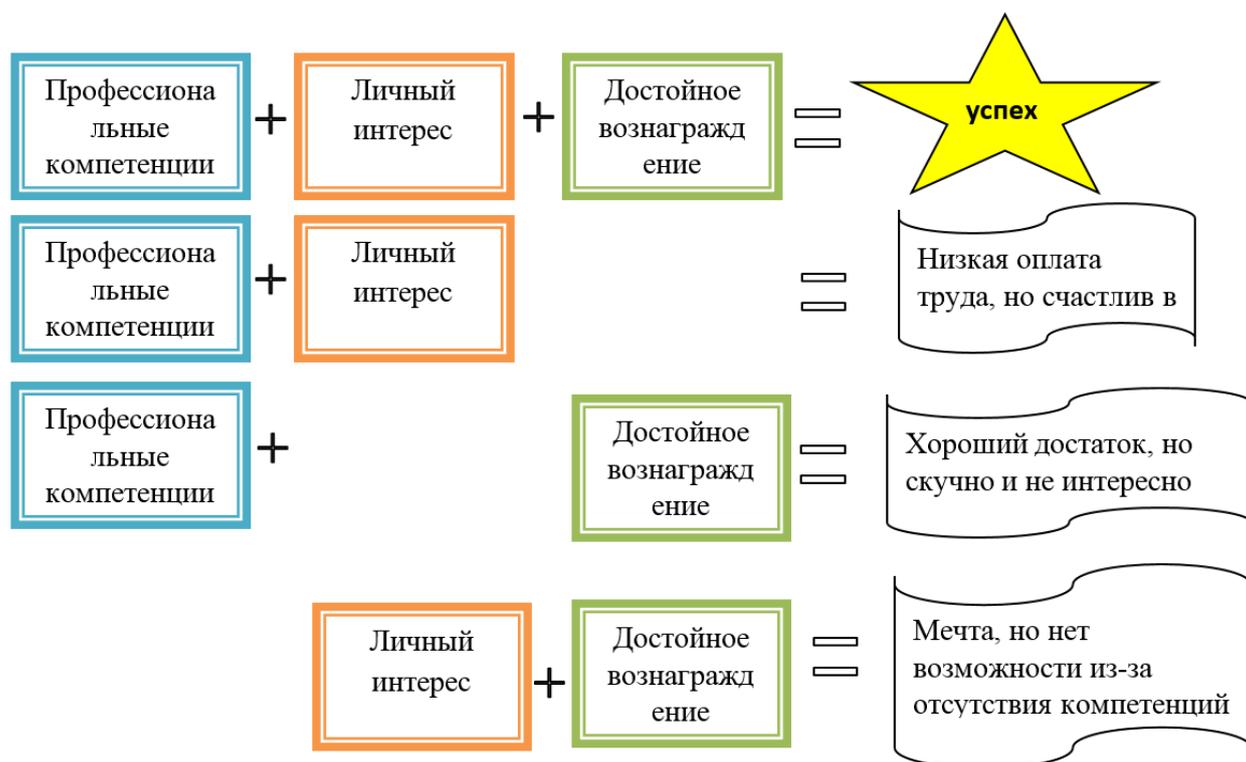


Рисунок 12. Составляющие успеха деятельности сотрудника в компании
(составлено автором)

Авторы книги «Управленческое Евангелие от Константина и Александра» Константин Харский и Александр Максименко такую сплоченную команду с согласованной ценностной системой называют «монолит единомышленников»⁷, особенностями которой является не просто собравшаяся группа для достижения цели, а когда под воздействием грамотного управления ценностями, путем их согласования достигается единая сплоченная команда, все действия которой направлены на один результат, а решения понимаются и принимаются всеми ее членами. Действительно с их определением сложно не согласиться. Когда слышишь «монолит единомышленников», то сразу представляется не просто группа, коллектив, сообщество, а целенаправленная группа людей, мыслящих в одном направлении, понимающих и поддерживающих друг друга, образуя при этом крепкую команду, твердую духом, которую сложно сломить или сбить с выбранного курса. Формирование такой команды должно идти сверху вниз, от

⁷ Харский К., Максименко А. «Управленческое Евангелие от Константина и Александра», - М., ИНФРА-М, 2012

руководства компании и проникать на все уровни, касаясь каждого сотрудника. Схематически представим отдельную организацию в виде пирамиды, горизонтально разделенной на отдельные блоки, символизирующие разные иерархические уровни (рис.13).



Рисунок 13. Иерархические уровни управления организацией согласно их управленческим полномочиям (составлено автором)

Чтобы составлять единую систему ценности компании должны быть иерархично согласованы на каждом уровне компании, внутри каждого отдела, подразделения, а также между разными иерархичными уровнями. Персонал каждого из уровней должен понимать свою роль в организации, чувствовать свою значимость и понимать управленческие решения, принимаемые как на разных уровнях в отдельности, так и в целом по организации. Если хотя бы внутри одного уровня не будет достигнута согласованность, то вся система будет нарушена и не сможет функционировать как единое целое, вследствие чего будут возникать сбои, непонимания, разлад в коллективе и снижение эффективности работы. Согласованная система ценностей является не только ключевым элементом, на котором держится вся организационная культура, но и важным управленческим инструментом, который позволяет направлять и корректировать деятельность персонала на достижение стратегических и текущих целей, достигать взаимопонимания между всеми членами организации [45; 138; 139].

Проблема согласования ценностей в организации, должна постоянно находиться во внимании руководства [100]. Нельзя единожды сформировать систему, согласовать со всеми сотрудниками и забыть про нее. В современном мире все меняется с очень быстрой скоростью под воздействием научно-технического процесса, процессов глобализации экономики, миграций населения, экономического развития. Перечисленные факторы оказывают влияние на существующие системы ценностей и то, что было ценностью сегодня, завтра может уже не иметь никакой ценности, либо совсем малую. В связи с такой тенденцией времени, смена приоритетов влияет на удельный вес ценностей в различные исторические промежутки времени. Такая смена ценностей имеет место как в жизни отдельного человека, так и организации, страны и общества в целом. Данное суждение подробно разбирается и подтверждается в трудах Рональда Инглхарта. В своей книге «Модернизация, культурные изменения и демократия: Последовательность человеческого развития» вместе с соавтором Кристианом Вельцелем он обобщает результаты социальных исследований относительно изменения общественных ценностей с течением времени [57; 176]. Одной из идей, рассматриваемых в книге является то, что в более богатых странах ценности изменяются более быстрыми темпами, чем в бедных, соответственно, ценностный разрыв между ними с каждым годом возрастает все больше и больше. Основой смены ценностных приоритетов они определяют экономическое развитие страны, с которого все начинается, как пример ослабевание традиционных ценностей в индустриальных странах и усиление рациональных ценностей, а также усиление ценностей самовыражения в постиндустриальных странах при ослабевании роли ценностей выживания (рациональных).

Социально-культурные преобразования оказывают влияние на сложившуюся ценностную систему в стране. Таким образом, под их воздействием происходит смена одной ценностной парадигмы на другую [109; 120]. Смена общественной системы ценностей, включающей и трудовые ценности в России особенно ярко наблюдается с переходом от закрытой экономики к рыночной (рис.14).



Рисунок 14. Тенденция изменения трудовых ценностей россиян на пути от закрытой экономики к открытой (составлено автором по данным из источника [86])

После перехода к открытой экономике для современного российского общества становится характерной ситуация, когда на первый план выходят ценности самоутверждения и личного успеха, все дальше отодвигая ценности коллектива (интересов компании), взаимопомощи и взаимоподдержки, сотрудничества. С точки зрения развития и процветания компании, такая тенденция является негативной. Персонал не является единой командой, а старается достичь индивидуального успеха и признания, что в свою очередь мешает слаженной работе всей команды для достижения общего результата.

В результате исследований В.С Магуна выявлено, что в работе для россиян приоритетными являются доход и личная заинтересованность в выполнении своих рабочих обязанностей. Интерес к выполняемой работе как был, так пока и остается одним из основных движущих факторов, побуждающих россиян к деятельности. Но даже он начинает постепенно сдавать позиции, уступая лидерство в ценностных взглядах доходу. Заинтересованность в работе начинает приобретать материальный характер и постепенно преобразуется из привлекательности работы в материальный интерес. Существенная разница наблюдается в том, что ранее наши соотечественники старались подобрать работу, соответствующую их

профессиональным навыкам и, что немаловажно, получать одобрение среди окружающих. В современное время ситуация такова, что неважно где и как, по заслугам или нет, главное заработать как можно больше. В примерно 40% молодежи придерживаются позиции, что деньги нужно зарабатывать любой ценой, а 60% из них готовы идти даже против закона [55]. Сегодня большинство жителей нашей страны готовы работать как можно больше для достижения цели и возможности продвинуться вверх по карьерной лестнице (рис.15). Схема, представленная на рисунке 15, представляет собой качественную интерпретацию количественного выражения тенденции изменения трудовых ценностей россиян на рисунке 14.

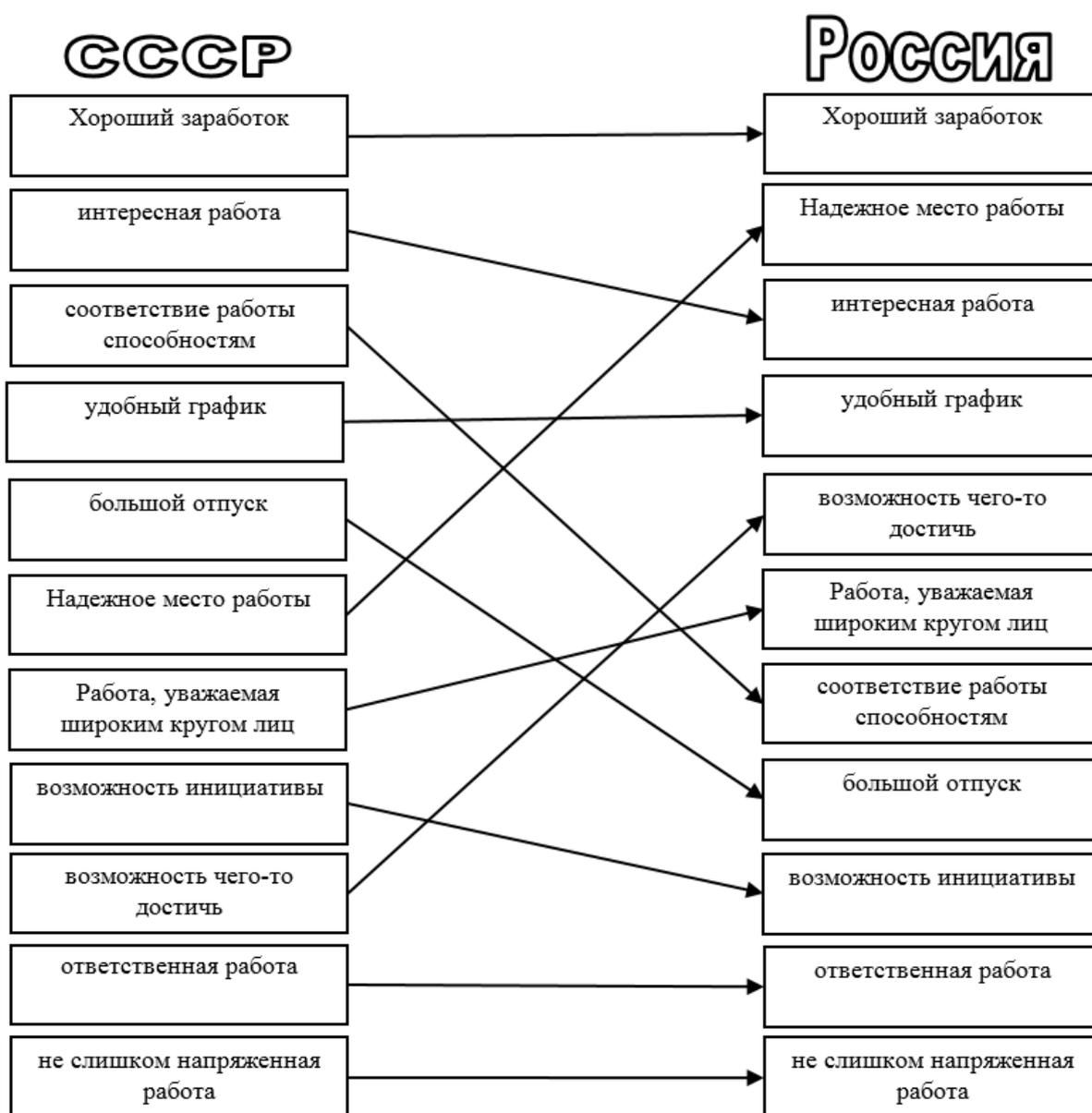


Рисунок 15. Изменение ценностных ориентаций россиян после перехода к рыночной экономике (составлено автором)

Она показывает внутреннюю динамику ценностей в рамках сложившейся совокупности трудовых ценностей жителей нашей страны во время СССР и России. В результате, можно отметить, что структура ценностей населения России относительно той, что была в СССР осталась прежней, но изменились ценностные приоритеты внутри нее, т.е. система подвержена внутреннему динамизму. Выявленная смена ценностных приоритетов характеризуется стремительным движением в сторону запада и перениманию их взглядов на образ жизни, в частности на трудовые ценности. Это неудивительно, поскольку с открытием наших границ миру большое влияние на формирование новой отечественной системы ценностей оказывает западное общество и Америка. Несмотря на стремления общества к «американским» идеалам, они не возможны к воплощению в полной мере в нашей стране. Гонка за западным и американским обществом привела к уходу от существующей в СССР системы ценностей и переходу к новой «западной», но с учетом российского менталитета и традиций, она сформировалась в искаженном виде. С открытием нашей экономики миру сформировалась проблема совместимости социо-культурной модернизации общества с традиционной системой ценностей. Ценностные взгляды российского общества колеблются между двумя гранями: с одной стороны, запад к которому стремятся, с другой - приверженность традициям.

Начиная с 1990-х годов, ученые социологи уделяют большое внимание проблемам трансформации ценностных систем в российском обществе. Обозначенные проблемы нашли отражение в работах В. Магуна⁸, М. Г. Руднева⁹, И.В. Фроловой¹⁰, Н.Е. Тихоновой¹¹, Н. И. Лапина, Н. М. Лебедевой, Л. А. Беляевой, А. А. Татарко, А.С. Ахиезер, Н.Н.Козлова, С.Я.Матвеева, Э.А. Орлова, И.

⁸ Магун В.С. Россия: трансформирующееся общество / В.С. Магун Под редакцией В.А. Ядова. М.: Издательство "КАНОН-пресс-Ц", 2001. с. 430-448

⁹ Руднев М.Г. Причины и следствия изменения массовых ценностей // Экономическая социология. Т. 12. № 2. Март 2011

¹⁰ Фролова И.В. Ценности современного российского общества: на пути к новой парадигме // Экономика и управление: научно-практический журнал

¹¹ Тихонова Н.Е. Динамика нормативно-ценностных систем россиян и перспективы модернизационного проекта // Вестник института социологии, №3, декабрь 2011

В.Г.Федотова, И.Г.Яковенко¹² М.К. Горшкова¹³. В процессе смены ценностных систем общества соответственно происходит и смена трудовых ценностей. Их изменение также зависит от социально-экономической ситуации в стране, смены политических режимов, переориентации компании или выход ее на новые рынки.

На основании данных всемирного исследования ценностей¹⁴ и исследований В. Магуна [86] в динамике изменения ценностей, можно выявить характерное сближение со странами запада. Сегодня во всем мире зафиксировано снижение ценности высшего образования (рис.16). Если раньше это считалось чем-то выдающимся, то сейчас это просто норма и отдача от инвестиций в него с каждым новым уровнем падает.

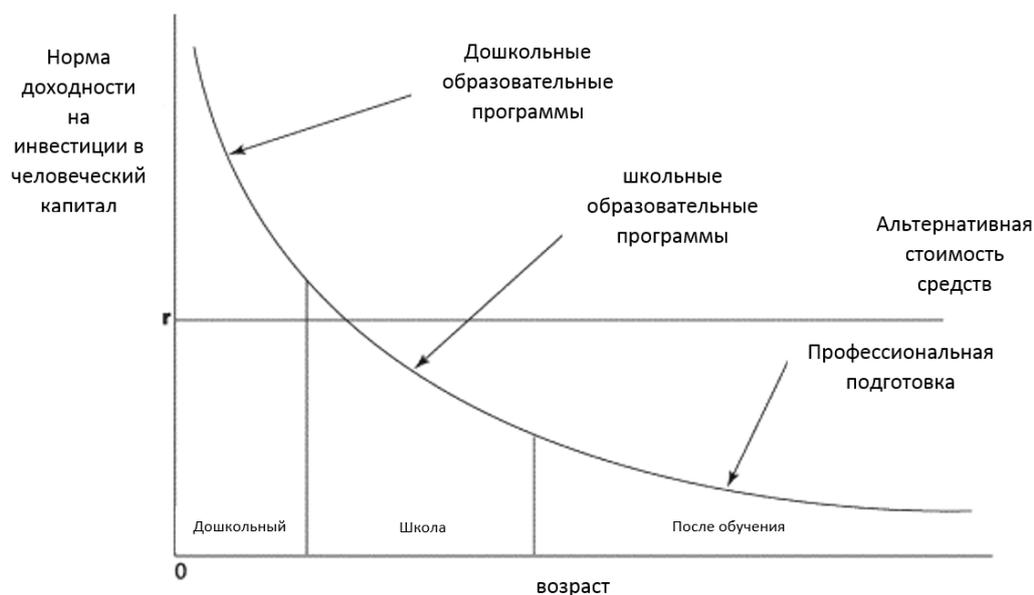


Рисунок 16. Как изменяется ценность образования с течением времени (отдача от инвестиций в каждый новый уровень образования) [169]

Такая ситуация характерна не только для стран запада. В России прогрессирует сейчас теория, что каждый новый уровень образования все менее эффективен и

¹² Матвеева С.Я. Модернизация в России и конфликт ценностей / А.С. Ахиезер, Н.Н. Козлова, С.Я. Матвеева - М., 1994. - 250 с.

¹³ Горшков М.К. Российское общество как оно есть: (опыт социологической диагностики) / М.К. Горшков. - М.: Новый хронограф. - 2011. - 672 с.

¹⁴ World Values Survey [Электронный ресурс]. - Режим доступа: www.worldvaluessurvey.org

имеет гораздо больший срок окупаемости [106]. Падение ценности семьи в западном мире. Все больше в Европе распространено движение «freeshield» и сокращение официально-зарегистрированных браков при росте сожительства. В России эта проблема сейчас прогрессирует, но она сталкивается с устоявшимися веками традициями, в силу чего в нашей стране институт семьи еще ценится. Это далеко не все проблемы, с которыми сталкивается наше общество в процессе смены старой ценностной парадигмы на новую. Подобные столкновения ценностей наблюдаются во всех областях жизнедеятельности. Рассмотрим ситуацию, сложившуюся в сфере трудовых ценностей, относительно процесса управления. Отчетливо наблюдается кризис ценностных систем современного российского общества в большей степени из-за их противоречивости.

Среди выявленных тенденций в сторону сближения с западом, отличия от их взглядов все же остаются (рис.17).

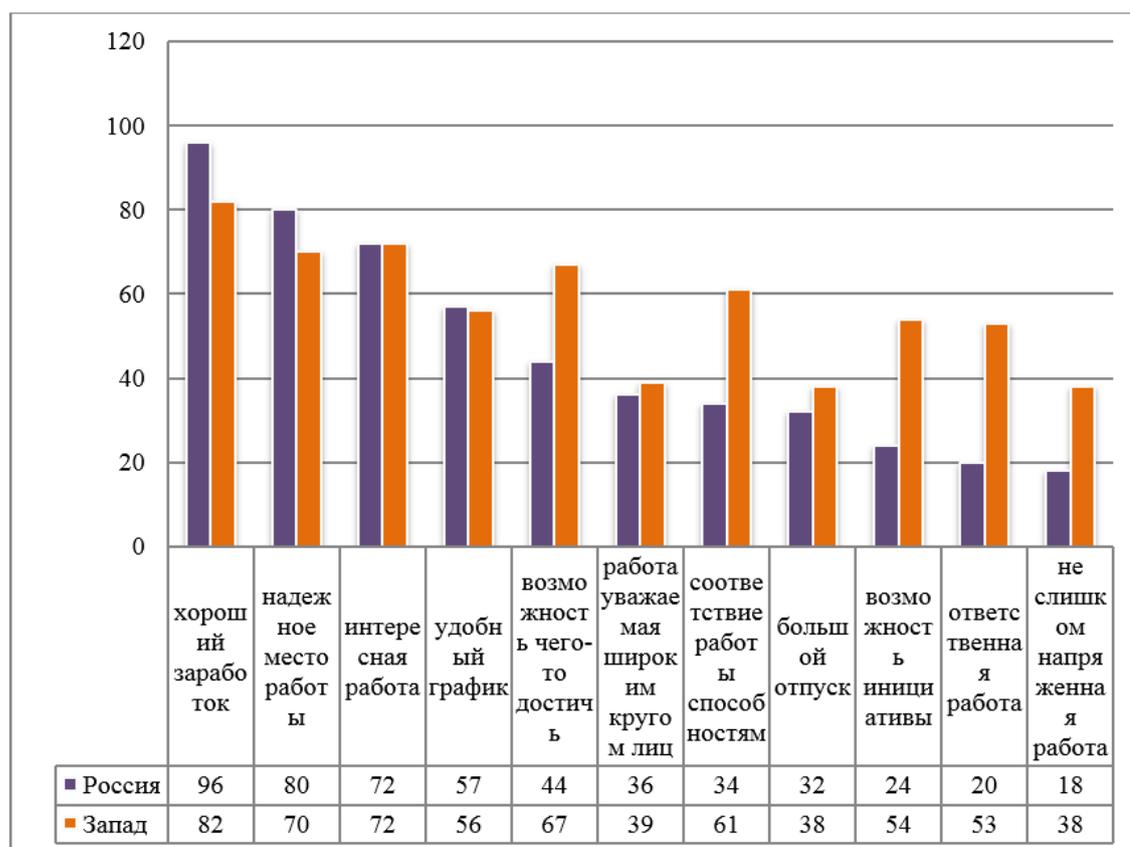


Рисунок 17. Динамика и тенденция развития российских и западных ценностей (составлено автором по данным из источника [86])

Как уже говорилось выше, попытка привить в России все западное была не совсем успешной, столкнувшись с ментальными особенностями наших граждан. В результате чего происходит их искажение. В частности, это касается личной ответственности работников. Российские граждане, как раньше, так и в настоящее время стремились минимизировать свою ответственность на рабочем месте, так и сейчас стараются избегать ее. Данная черта характерна не только для рядовых работников, но и для высших руководящих должностей. Также одной из основных отличительных черт российских трудовых ценностей, является убеждение 2/3 работников независимо от занимаемой должности, что выполнять необходимо лишь те указания руководства, с которыми ты согласен [144]. Данное убеждение сильно мешает прогрессивному развитию страны и ее инновационной составляющей. В результате кризиса и ломки социокультурных ценностей у россиян проявляется отрицательное отношение к инновациям. С одной стороны, они готовы и открыты для нововведений, а с другой сами не готовы прикладывать никаких усилий. В какой-то степени такая ситуация является последствием более широких проблем отечественной науки. А именно: крупномасштабной утечки умов в постсоветский период, старению отечественной науки из-за отсутствия преемственности научных кадров, а также плохо развитой системы патентования изобретений. Все эти факторы негативно сказываются на инновационном развитии наших компаний, а, следовательно, и всей страны в целом.

Данные примеры подтверждают, что руководство должно постоянно отслеживать тенденции современного общества, экономического развития страны и в соответствии с ними, при необходимости корректировать систему ценностей своей компании [46; 56]. К сожалению, мало кто из руководителей компаний уделяет внимание ценностному управлению. Большинство из них предпочитают управлять рыночной стоимостью компании, уровнем прибыли и другими финансовыми вопросами. Поэтому сейчас в разных источниках под ценностно-ориентированным управлением понимаются разные понятия: одни считают, что это управление стоимостью компании, другие – управление ценностями.

Исходя из отношения менеджеров к вопросам ценностного управления, можно выделить следующую классификацию видов менеджмента.

1. Менеджмент, исходящий из морально-нравственного подхода к пониманию ценности – под данным видом менеджмента понимается, вид управления при котором руководство уделяет должное внимание ценностным системам своих подчиненных или же своих собственных старается учитывать их в процессе управления и принятия решений [71]. Такой вид менеджмента в компаниях можно разделить на несколько подвидов согласно иерархичности структуры компаний. Именно такой менеджмент в данной работе будет называться ценностно-ориентированным. В свою очередь его можно разделить на несколько подвидов, в зависимости от того чьи ценности берутся за основу организационных ценностей.

- Ценности менеджеров высшего звена берутся за основу ценностей организации – это получается тоталитарное навязывание высшим руководством своей системы ценностей остальным сотрудникам. Данный тип управления по ценностям мало эффективен, поскольку люди, не разделяя таких организационных ценностей, не смогут ими проникнуться. Им будет сверху указаны конкретные нормы поведения, правила, приоритеты компании, которым в зависимости от индивидуального психологического состояния сотрудники будут подчиняться либо протестовать. Однако если ценности, указанные руководством, не будут совпадать с личными, то будет возникать непонимание между высшим менеджментом и его подчиненными, а соответственно и ожидаемого положительного эффекта от такого управления получено не будет.

- В приоритете ценности небольшого числа наиболее значимых сотрудников компании – в данном случае, на основе индивидуальных ценностных систем неформальных лидеров, играющих наибольший вес в компании, составляется система ценностей организации. В этом случае получается расслоение компании на 2 части, когда руководители и менеджеры понимают друг друга, чувствуют себя частью компании и играют

в ней важную роль, в то время как остальные остаются в стороне, и чувствуют себя можно сказать отверженными.

- Составляется согласованная система ценностей, принимаемая всеми сотрудниками компании – это самый наилучший вариант ценностного управления, когда ценности организации разделяются и принимаются всеми членами коллектива, каждый чувствует свою значимость и роль в компании. Эффект от такого менеджмента будет прямо сказываться на результативности функционирования компании.

2. Менеджмент, понимающий под ценностью – стоимость компании на рынке. Данный вид менеджмента не уделяет должного внимания психологическим аспектам личности. В этом случае ситуация остается бесконтрольной, развивается согласно случайным факторам, людям, событиям. До определенного момента такое управление может позволять компании быть конкурентоспособной, занимать свою нишу на рынке, но на определенном этапе, данный вид менеджмента будет ослабевать становиться менее эффективным.

На основании изложенного материала, выведем последствия управления по ценностям, путем их согласования между всеми сотрудниками компании:

- Со стороны топ-менеджмента – это поддержание репутации и имиджа организации. Более того, это понимание своих подчиненных и их поступков, возможность предвидения того, как себя поведут отдельные сотрудники в ответ на конкретные решения руководства. Также немаловажна уверенность в своем персонале, что не выдадут корпоративной тайны, что будут максимально привержены в кризисный период.

- Со стороны сотрудников – это более высокая результативность деятельности, приверженность своей компании, поддержание ее имиджа, заинтересованность в достижении общих целей, более высокий уровень ответственности за свои поступки, быстрая адаптация.

- В целом для компании это будет благоприятно сказываться на взаимодействии между разными иерархическими ступенями компании,

достигается максимальное понимание между руководителями и подчиненными. Компания выходит на качественно новый уровень развития. Она становится более привлекательной как для потенциальных партнеров, клиентов и будущих сотрудников.

ГЛАВА 2. Особенности ценностного содержания российского менеджмента

2.1 Исследование зарубежного и отечественного опыта управления компанией на основе ценностей

В условиях глобализации и высокой конкуренции к компаниям, а соответственно и их руководителям предъявляются жесткие требования, в частности, относительно процессов управления внутри организации. Эти требования формируются согласно тенденциям развития современного менеджмента. Одной из таких ярких тенденций является относительно новый подход в управлении – менеджмент по ценностям. Особенностью данного подхода является то, что он отражает кардинально новый взгляд на управление компанией, заключающийся в принятии управленческих решений согласно установленной в компании системе ценностей. Несмотря на то, что управление по ценностям, как подход в менеджменте существует уже примерно 30 лет, до недавнего времени, мало кто из компаний уделяли ему должное внимание. На сегодняшний день число компаний, управляющих согласно менеджменту по ценностям значительно выросло. Лидирующие российские компании, чьи руководители мыслят прогрессивно, отслеживая мировые тенденции, также активно размещают на своих страничках в интернете перечень ценностей своих компаний.

В связи с возрастающим интересом к ценностно-ориентированному управлению и тематикой диссертационного исследования, автором проведено исследование корпоративных ценностей отечественных и зарубежных компаний, в целях изучения и упорядочения данных об особенностях применения на практике менеджмента по ценностям.

Для достижения поставленной выше цели было проведен анализ 51 компании из различных сфер деятельности отечественного и иностранного рынка (Приложение А). Выборка компаний производилась путем отбора наиболее успешных и известных компаний, занимающих определенную долю рынка в своей сфере и

имеющих значительный вес, как в мировой, так и национальных экономиках. Сбор первичной информации для исследования происходил из открытых информационных источников компаний, а именно, их официальных сайтов. На основании собранных данных была проведена систематизация корпоративных ценностей (Приложение Б), компаний по следующим критериям:

- Сфера деятельности (зависимость систем ценностей от сферы деятельности компании);
- Страна/менталитет (различие систем ценностей отечественных и зарубежных компаний);
- Популярность – выявлены наиболее часто встречаемые ценности.

В ходе анализа выявлено большое разнообразие ценностей, принятых в тех или иных компаниях. В пятидесяти компаниях, входящих в выборку исследования, было отмечено более шестидесяти различных наименований ценностей. Более того их все возможные сочетания, создают еще большее разнообразие в системах ценностей компаний. Такое количество объясняется различием в организационных культурах компаний, в индивидуальных системах ценностей ее собственников и персонала, ментальным различием, а также особенностями в сфере деятельности.

Система ценностей организации отражает уникальность самой организации, а также ее корпоративной культуры. Однако, не смотря на индивидуальный подход к формированию ценностей организациями, в ходе анализа были выявлены определенные совпадения, которые позволяют выявить тенденции формирования и развития систем ценностей. В результате анализа проведено рейтингование корпоративных ценностей согласно с частотой их встречаемости в компаниях из приведенной выборки, на основании чего определена десятка наиболее часто встречающихся ценностей (рис.18).

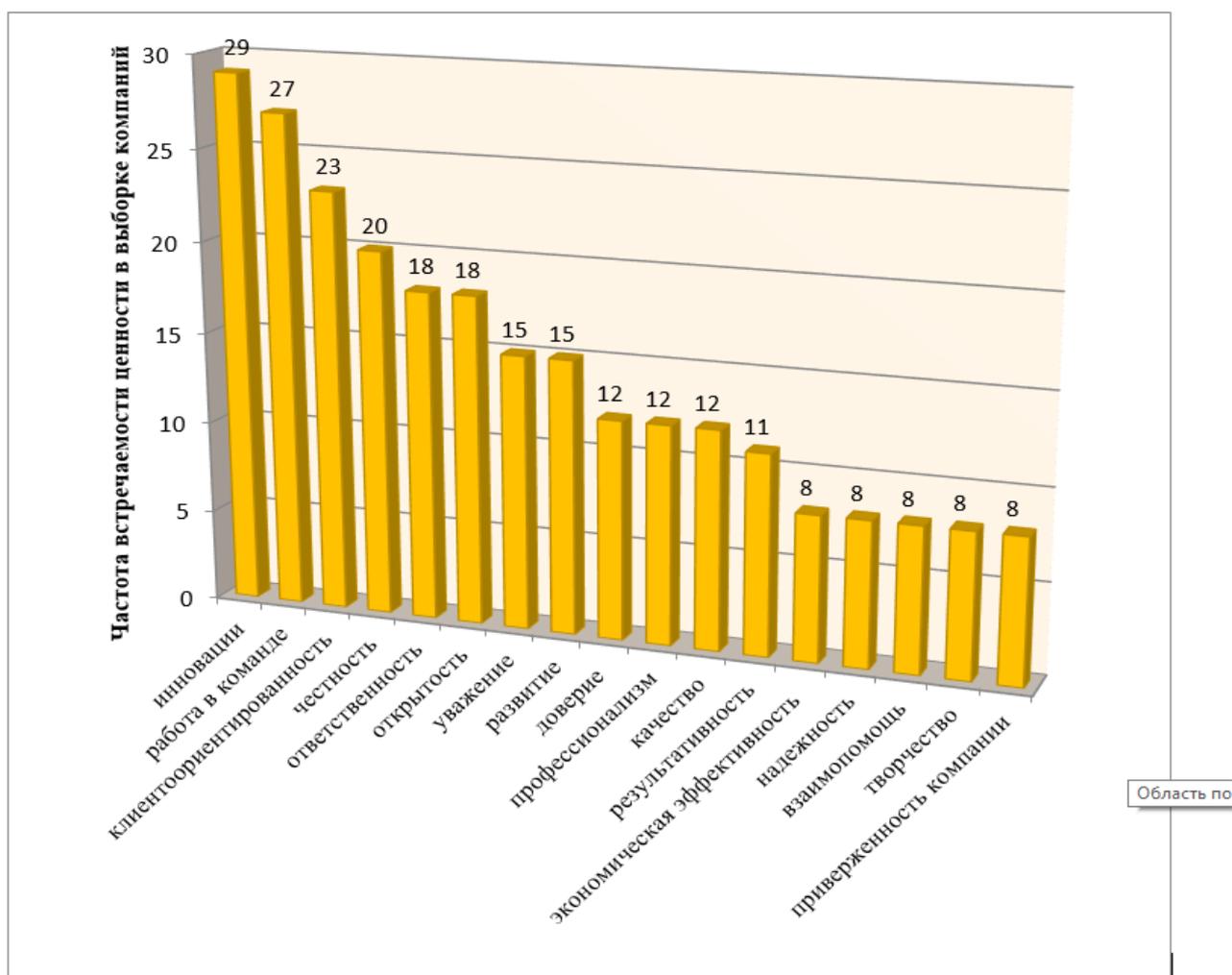


Рисунок 18. Рейтинг наиболее популярных ценностей, среди проведенной выборки компаний (составлено автором)

Возглавляют этот рейтинг со значительным отрывом следующие ценности: «инновации», «работа в команде», «клиентоориентированность». Названные категории являются неотъемлемыми социально-экономическими характеристиками современной успешной компании. Исходя из определения понятия ценность, как набора стандартов, норм и верований, имеющих наибольшую значимость для индивида или группы людей и являющихся ориентиром, направляющим в жизни-деятельности, а также непосредственно влияющих на все поступки индивида, как чисто экономические категории «клиентоориентированность», «инновации» и «экономическая эффективность»

могут быть ценностью. И, тем не менее, именно они возглавляют рейтинг ценностей российских и иностранных компаний. Таким образом, замеченное несоответствие понятий, нельзя назвать единичной ошибкой. Однако, ставить их в один ряд с такими категориями как «честность», «ответственность», «уважение» будет не совсем корректно. В связи с этим, автором работы предлагается классифицировать ценности на 2 большие группы экономические и ценности человеческого капитала, каждая из которых в свою очередь представлена, соответственно, следующими подгруппами: материальные ценности (МЦ), профессиональные ценности (ПЦ), ценности межличностных отношений (ЦМО), личные ценности (ЛЦ) (Табл. 2).

Таблица 2. Классификация ценностей (разработано автором)

группа ценностей человеческого капитала	подгруппа ценностей	Примерный перечень ценностей, образующих подгруппу
группа социально-экономических ценностей	<i>экономические ценности</i>	инновации результативность экономическая эффективность финансовая устойчивость конкурентоспособность
	<i>профессиональные ценности</i>	клиентоориентированность открытость перспектива развития качество надежность
группа ценностей человеческого капитала	<i>личные ценности</i>	честность ответственность профессионализм творчество приверженность компании
	<i>ценности межличностных отношений</i>	работа в команде уважение доверие взаимопомощь взаимоотношения с партнерами

В основу такого деления положены разработки Г. Роше и Маслоу, [94] в то время как практически все существующие на сегодняшний день классификации личных и организационных ценностей базируются на разработанной Рокичем

классификации ценностей на инструментальные и терминальные ценности. Сущность предлагаемой классификации заключается в разграничивании их на подгруппы, которые будут включать более узкий и конкретный набор ценностей, характеризующих определенные взаимоотношения организации, персонала и внешней среды. Профессиональные ценности – подразумевают под собой такие ценности, которые характеризуют отношение человека или организации к своей профессиональной деятельности. Экономические ценности – подгруппа ценностей, отвечающих за экономические ориентации компании, т.е. то что для нее в приоритете и направляет в экономическом развитии. В отличие от первой группы, носящий экономический характер, группа ценностей человеческого капитала имеет социально-психологическую ориентацию, а именно: личностные ценности – характеризуют психологический портрет персонала компании, отражает его морально нравственные принципы и устои, а ценности межличностных отношений – характеризуют социальный климат внутри компании, то каким образом будут строиться взаимоотношения внутри компании, а также с ее клиентами, партнерами и конкурентами. Предполагается, что такая классификация позволит наиболее грамотно формировать систему ценностей в компании, а также позволит решить выявленную в ходе анализа проблему сравнения экономических и личностных ценностей и выбора приоритетов между ними в рамках системы корпоративных ценностей.

Интересна также следующая тенденция, что такие ценности как «законность», «справедливость», «поступать правильно», которые, казалось бы, должны быть основополагающими в деятельности каждой компании, в современных реалиях не имеют практически никакого веса. Каждая из ценностей встречается только в 2-х компаниях из 51, что в процентном соотношении составляет всего 4%. К сожалению, даже эту маленькую долю составляют иностранные компании. Среди российских организаций только «Генториум» включила «законность» в свою систему ценностей. Из этого наблюдения можно предположить, что подавляющее большинство современных компаний функционируют по принципу «цель оправдывает средства». Отношение к закону, к правильности осуществления своей

деятельности напрямую зависит от законодательной базы и ее регулирования, а также политической ситуации в стране. Такой принцип деятельности отражает основную ментальную особенность функционирования российских и иностранных компаний. Ментальные особенности в формировании систем ценностей организаций касаются не только их отношением к закону, но и особенностями в других сферах. Такое замечание связано с тем, что несмотря на общие закономерности развития общества, каждая страна развивается особенно, в силу чего, в каждой стране складываются определенные ценностные приоритеты. В связи с возросшим интересом к данной тематике, начиная с 1981 г проводится World Values Survey – всемирный научно исследовательский обзор ценностей, который был проведен уже более чем в 100 странах [180]. Данные этого опроса характеризуют индивидуальные системы ценностей граждан той или иной страны. Информация WVS играет немаловажную роль также и при анализе ментальных особенностей систем ценностей компаний. Таким образом с учетом социологических исследований индивидуальных ценностей граждан, а также проведенном анализе ценностей российских и зарубежных компаний, можно выявить некоторые особенности. (рис 19.)

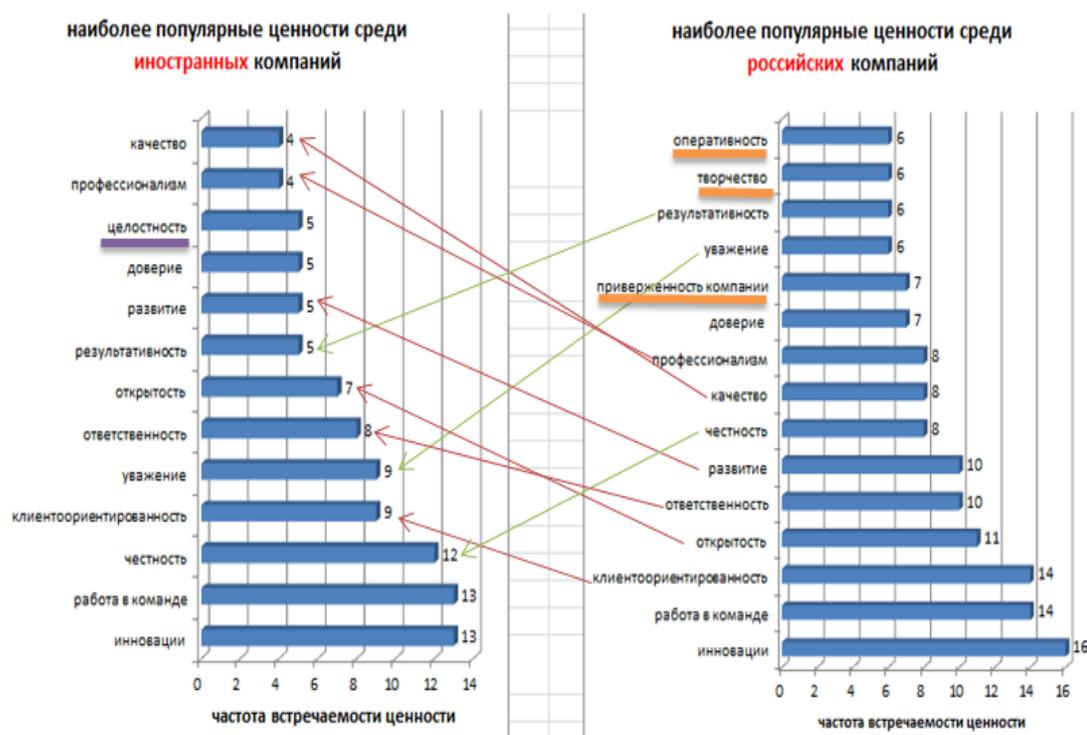


Рисунок 19. Сравнение ценностных приоритетов российских и зарубежных компаний (составлено автором)

Выводы по исследованию ментальных особенностей:

1. Для подавляющего большинства российских компаний, соблюдение закона при осуществлении своей деятельности, не является приоритетным, то же самое касается и честного ведения дел и отношения к своим подчиненным. В то время как, большое значение играет развитие компании и удовлетворение потребностей клиентов. Если сравнивать с иностранными компаниями, для них важнее гуманное отношение к людям, как к своим сотрудникам, так и клиентам, и партнерам. Для них честность и уважение являются более приоритетными, чем клиентоориентированность и развитие.
2. Творчество в России ценится гораздо выше, чем за рубежом. Это связано с тем, что во время СССР, при плановой экономике уделялось недостаточно внимания поддержке творческой инициативы работников, а со сменой режима, отношение к этому вопросу кардинально поменялось. В соответствии с этим, сегодня в российских компаниях замечена тенденция на поддержание интереса и энтузиазма к выполняемой работе среди ее сотрудников.
3. Еще одним важным аспектом систем ценностей российских компаний можно отметить «приверженность компании». Казалось бы, очень важная черта, но среди рассмотренных иностранных компаний она отсутствует полностью. Однако, изучая организационные культуры иностранных компаний, нельзя настолько категорично утверждать, что у них это отсутствует. Отсюда, можно предположить, что за границей немного иначе интерпретируют эту ценность - как «целостность». Здесь хотелось бы отметить, одну существенную проблему, влияющую на многообразие ценностей – различное понимание сути одних и тех же понятий. Отчасти эта проблема носит ментальный характер, и это видно из примера выше. Но такая ситуация наблюдается не только в компаниях из разных стран. В рамках одной страны, возможны ситуации, когда отождествляются разные понятия или наоборот, разное понимание одного и того же. В подтверждение вышесказанного

можно привести следующий пример отождествления или отрицания ценностей в разных компаниях: «Опыт-профессионализм-знания». Во многих компаниях данные понятия отождествляются, некоторые рассматривают опыт и знания как составляющие профессионализма, другие наоборот профессионализм раскрывают как опыт и знания. Каждая из точек зрения имеет право на существования, однако, для проведения анализа такие ситуации оказывают отрицательный эффект, мешая получению наиболее достоверной информации. Аналогичная ситуация складывается относительно раскрытия понятий «уважения» компанией Leaseplan и понятия «этика бизнеса» компанией McDonalds. Казалось бы, совершенно разные понятия, но из анализа видно, что компания Leaseplan понимает «уважение» как честность и открытость, в то время как в компании McDonalds честность и открытость называют «этикой бизнеса». В следствие чего, можно предположить, что верным будет следующее тождество «уважение» = «этика бизнеса». Однако это тождество опровергается, если посмотреть на систему ценностей Adidas Group, где этика стоит в одном ряду с честностью и открытостью и составляют их индивидуальную ценность «не веди политических игр». Такая же ситуация складывается относительно понимания такой ценности как «открытость» российскими компаниями: Ростик Групп и Актавис. Если первая раскрывает смысл открытости как прозрачность бизнеса, то вторая – будь на связи. И, тем не менее, несмотря на такие существенные разногласия, подавляющее большинство компаний сходятся в едином понимании определенных ценностей. Так, например, Digimark и Sumsung и Procter&Gambel для раскрытия понятия целостность используют «уважение». Подводя итог вышесказанному, можно выявить одну из значительных проблем нынешнего менеджмента по ценностям – отсутствие универсальности в определении и понимании, как самого понятия «ценность», так и ценностей, используемых в управленческом процессе.

4. В России «открытость» ценится выше, но при этом «честность» меньше. Здесь можно отметить некоторое противоречие и отрицание одной

ценностью другой. Не смотря на высокую значимость «открытости» для российских компаний, сложно сказать насколько правдивая информация будет предоставляться как сотрудникам компании, так и внешней среде, поскольку «честность» играет куда меньшую роль.

5. Следует отметить, что для отечественных компаний, приоритетными являются профессиональные ценности, которые характеризуют отношение к выполняемой работе, уровень мастерства и знаний. В то время как, согласно исследованиям, проведенным германскими институтами, которые входят в комиссию по ценностям, было выявлено, что большинство иностранных компаний как крупного, так мелкого и среднего бизнеса в основу систем ценностей ставят ответственность и доверие [127].

В ходе анализа был выявлен перечень ценностей, встречающихся только среди российских или иностранных компаний (табл.3).

Таблица 3. Ценности, характерные только для компаний отечественного или иностранного рынка (составлено автором)

	иностраные компании	российские компании
1	динамизм	оперативность
2	достижение и вклад	интерес к работе
3	справедливость	уверенность
4	поступать правильно	традиции
5	страсть	дисциплина
6	близость	культура труда и отношений
7	целостность	ясность
8		конкурентоспособность
9		доброжелательность
10		социальный климат
11		понятность
12		защита окружающей среды

Конечно, выявленные особенности ценностных приоритетов по странам, нельзя приравнивать ко всем без исключения компаниям, находящимся в одних территориальных границах. Причинами тому могут служить следующие факторы: сфера деятельности компании, ее размеры, руководящий состав и персонал, политическая и экономическая ситуация в мире. Каждый из перечисленных факторов, оказывает корректирующее воздействие на систему ценностей, характерную для той или иной страны. В качестве примера, из проведенной выборки компаний, авторами были выбраны и проанализированы компании из косметической сферы отечественного и зарубежного рынка. Результаты анализа обобщены и представлены в форме сводной диаграммы. (рис. 20)

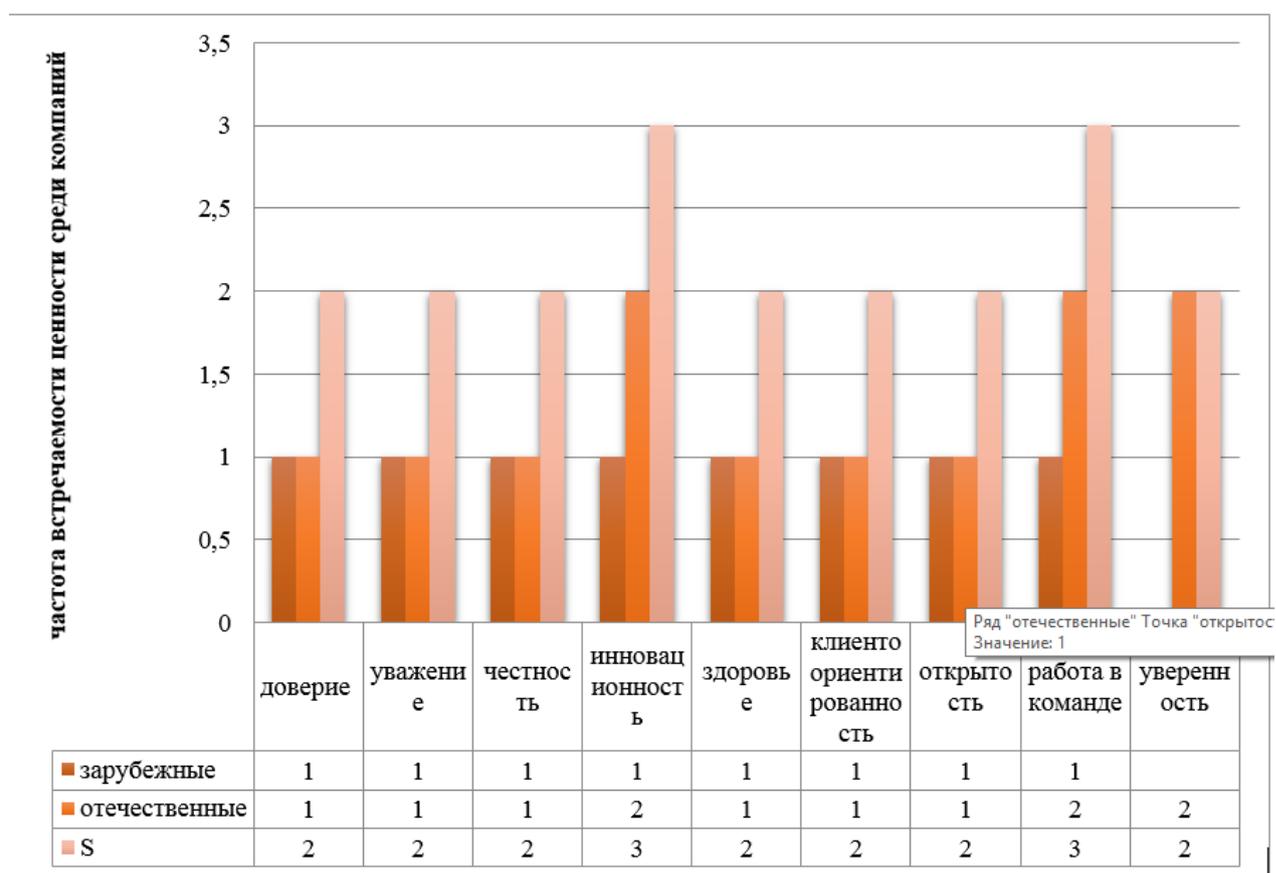


Рисунок 20. частота встречаемости ценностей среди отечественных и зарубежных компаний косметической сферы деятельности (составлено автором)

Среди большого разнообразия ценностей, декларируемых компаниями, только 8 из них были встречены более чем в одной компании. Существенного отличия от

общей картины выявлено не было. Также, как и в общем случае, в косметической сфере на первых позициях находится «инновационность». В списке ценностей преобладают ценности отношений с людьми и личностные ценности, что позволяет сделать вывод: компании, осуществляющие свою деятельность в сфере косметического производства, имеют большую ориентацию на человека, нежели на прибыль компании. Однакостораживает тот факт, что среди рассмотренных компаний, только две указали важность для них «здоровья». Казалось бы, это должно быть очевидно, что, работая в подобной сфере, связанной с жизнью людей, их здоровьем, окружающей средой забота о безопасности и здоровье должны быть в приоритете. К сожалению, анализ не подтвердил очевидные вещи. В связи с этим, в целях уточнения зависимости влияния сферы деятельности на систему ценностей проанализированы наиболее крупные и значимые банки отечественного рынка: Альфабанк, Сбербанк, ВТБ и Саммит банк. (рис. 21)

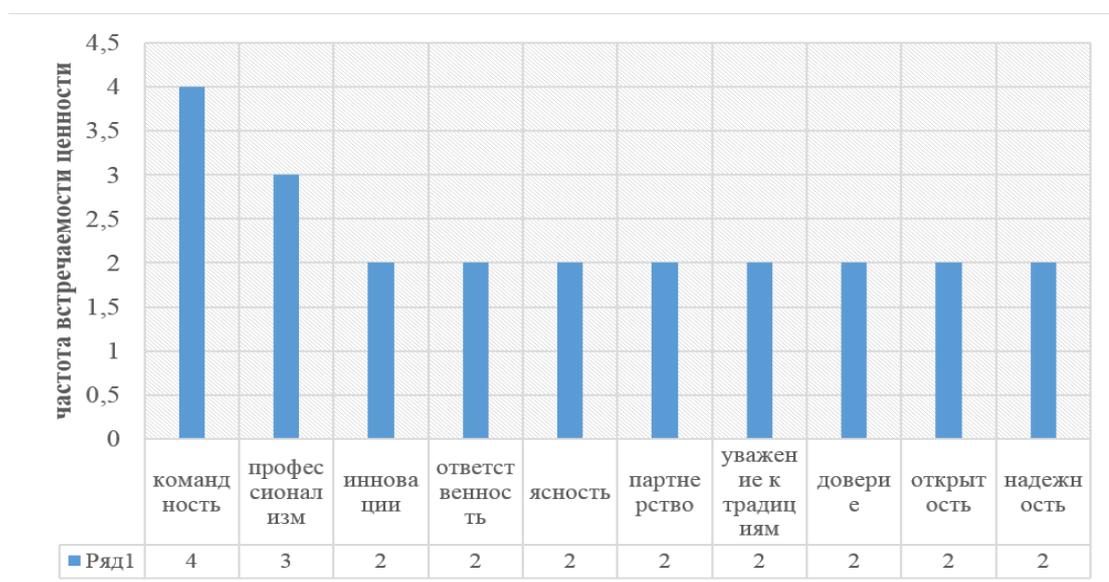


Рисунок 21. Частота встречаемости ценности среди отечественных банков, в рамках исследуемой выборки компаний (составлено автором)

Также, как и в предыдущем анализе, наблюдается аналогичная картина. Никаких существенных отличий не выявлено, за исключением того, что в банковской сфере на первое место вышла «работа в команде», а не «инновации», как в предыдущих рейтингах ценностей.

Исследование косметической и банковской сферы деятельности компаний, показали, что на сегодняшний день сфера деятельности оказывает незначительное влияние на формирование системы ценностей компании. Более того, поскольку в работе исследовались компании разного масштаба: как малый, средний, так и крупный бизнес, а значимых отличий в их системах ценностей не было выявлено, то, можно сделать вывод, что на их формирование больше оказывают факторы, которые также, в свою очередь формируют личность индивида, его индивидуальные ценности. В соответствии с этим, можно предположить, что система ценностей компании, в большей степени зависит от состава ее персонала и руководящего состава, их половозрастного состава, жизненного статуса, профессиональных качеств и уровня культурного развития. Это говорит о том, что система ценностей формируется больше под влиянием социально-психологических факторов, чем экономических. В то время как сама система ценностей, влияет на экономические показатели организации «...Эксперты выявили общий тренд — 80% менеджеров полагают, что значение ценностей компании будет возрастать. При этом производительность и вклад ценностей в конкурентоспособность компаний сомнению не подвергаются. Мнение однозначно — без ценностей невозможен долгосрочный рост стоимости компании. И если раньше считалось, что «ценности создают стоимость», сегодня важно другое — компании, развивающие бизнес на четко определенной системе ценностей, легче перестраиваются на другие ценности. Иными словами, сегодня «ценности сохраняют стоимость».¹⁵

2.2 Выявление экономического преимущества компаний, ориентированных на ценности, над конкурентами

Активное развитие теории менеджмента в XXI в., заключающееся в поиске новых методов управления, изучении нематериальных форм стимулирования и

¹⁵ Галина Уварова «Как ценности менеджмента влияют на стоимость компании» // Ваш партнер-консультант №14, - 12.04.2013

мотивации, исследовании поведенческих мотивов индивида в процессе его профессиональной деятельности, предъявляет соответствующие требования к руководителям. Следование, которым, путем применения результатов теоретических исследований на практике инновационно-настроенными менеджерами, послужило развитию дифференциации между компаниями, проявляющейся в том, что одни ушли в значительный отрыв, заняв лидирующие позиции, другие – оказались аутсайдерами. Практический опыт компаний показал, что ориентация только на экономические показатели фирмы, в определенный момент заводят фирму в тупик, не давая ей возможности развиваться дальше, не смотря на различные инновации технологического процесса. Это обусловлено тем, что помимо инноваций в процессе производства, необходимо внедрять инновации и совершенствовать процесс управления организацией [14; 17; 58; 80].

Социально-экономический уровень развития общества сегодня требует от руководителей расширять стандартный набор управленческих методов и приемов, основываясь уже не только на содержательных и процессуальных теориях мотиваций. Современному руководителю следует в процессе управления компанией основываться на принципах, как индивидуализма, ориентируясь на личные индивидуальные особенности, потребности, мотивы и интересы, так и коллективизма, учитывая, что человек существо социальное и осуществляет свою деятельность в группе. Учесть названные принципы становится возможным, соблюдая в компании общие правила, моральные принципы, ориентиры, которые будут понятны и близки каждому. В их роли сегодня выступают ценности. Управление по ценностям является инновационным подходом в менеджменте, позволяющим наиболее эффективно мотивировать индивида к работе, учитывая его индивидуальные психологические аспекты [126]. Компании, перешедшие на ценностно-ориентированное управление, сразу же заметили изменение отношения к работе среди персонала, увеличение заинтересованности в работе, повышение эффективности и результативности. Это подтверждается исследованием, проведенным среди работодателей, зарегистрированных на сайте [HadHunter](http://HadHunter.ru), в

котором была выявлена прямая зависимость между интересом к работе и эффективностью работы сотрудника.

Помимо заинтересованности работников в их профессиональной деятельности, значительную роль на рост их экономического преимущества компании играет возможность раскрытия творческого потенциала у сотрудников, путем снижения контроля и давая им больше свободы. Все это будет способствовать развитию инновационной составляющей как среди руководства компании, за счет высвобождения времени от чрезмерного контроля, так и со стороны сотрудников, благодаря большей степени свободы. «Самостоятельность способствует индивидуальной мотивации, инициативности и креативу и позволяет сотрудникам работать, пользуясь огромной свободой в достижении общих целей» Hewlett-Packard.¹⁶ Необходимо отметить, что культивирование каждой ценности должно происходить в определенных рамках, чтобы избежать ситуации, когда ценность становится антиценностью и начинает работать против компании [163] (табл. 4).

Таблица 4. Сравнительный анализ ситуаций, когда одно и тоже понятие может выступать как ценность, так и антиценность (составлено автором)

определение ценности	достаточное культивирование ценности в компании. Положительный эффект на развитие организации	чрезмерное культивирование ценности. Ценность становится антиценностью. Отрицательный эффект на развитие компании.
свободы	Достаточная степень свободы позволяет: <ul style="list-style-type: none"> • делегировать принятие управленческих решений на нижестоящих руководителей или самих руководителей; • перспектива развития творческого потенциала у работников; 	Чрезмерная свобода будет вызывать в компании следующие негативные последствия: <ul style="list-style-type: none"> • может привести к росту нарушений порядка и трудовой дисциплины в коллективе; • возможна утрата приоритетов компании;

¹⁶ http://www.hp.com/hpinfo/abouthp/hist_50s.htm

	<ul style="list-style-type: none"> • развитие самостоятельности у сотрудников; • более высокая степень ответственности и возможности самореализации. 	<ul style="list-style-type: none"> • невыполнение планов и сроков работы.
<p>творчества / креатива</p>	<p>Развитие ценности творчества позволит:</p> <ul style="list-style-type: none"> • повысить инновационную деятельность компании; • будет служить дополнительным стимулом, вовлекающим в рабочий процесс, и делающим его более эффективным; • нахождение оригинальных способов, приемов решения задач. 	<p>Слишком большой акцент в сторону творчества грозит компании:</p> <ul style="list-style-type: none"> • уход в креативную сферу, в результате чего отсутствие решения текущих задач; • возможно проявления безрассудства в коллективе, объясняемого творчеством;
<p>лидерства / стремления к победе</p>	<p>Приводит к:</p> <ul style="list-style-type: none"> • стремлению к профессиональному развитию; • повышению результативности работы; • рост профессиональной компетентности; • поиск новых решений 	<p>Угрожает компании следующими последствиями:</p> <ul style="list-style-type: none"> • быстрый износ ресурсов (материальных, технологических, человеческих) • развитием персонала циничного поведения и гордыни; • развитию в коллективе единоличия и соперничества друг с другом.
<p>порядка</p>	<p>Обеспечивает в компании:</p> <ul style="list-style-type: none"> • налаженный график работы; • распорядок дня и трудовую дисциплину; • позволяет строить текущие и стратегические планы; 	<p>Приводит к:</p> <ul style="list-style-type: none"> • росту бюрократии в организации; • увеличению скорости принятия решений, реакции на изменения внешней и внутренней среды; • появлению деспотизма в коллективе; • уменьшение творческого потенциала персонала.
<p>дружеского отношения / сплоченности</p>	<p>Позволяют в компании:</p> <ul style="list-style-type: none"> • развивать идеи взаимоподдержки и помощи; • создают из персонала компании единую команду; • созданию комфортного психологического климата в коллективе; • улучшению взаимоотношений и понимания между руководством и сотрудниками. 	<p>Может привести к:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ухудшению трудовой дисциплины и порядка в коллективе; • пренебрежению правилами и традициями компании; • падению нацеленности на результат и эффективности работы; • пренебрежением руководства и управленческих решений.

Идеи рационального культивирования ценностей в компании подтверждаются практическим опытом множества компаний. Согласно проведенному в работе исследованию корпоративных ценностей среди отечественных и зарубежных компаний, ценность «работы в команде» и «сплоченного коллектива» занимают второе место. Однако, современные исследования, доказывают, что слишком большая сплоченность в коллективе оказывает отрицательное влияние на результативность труда коллектива [90]. В соответствии с чем, определяется один из важнейших принципов ценностно-ориентированного менеджмента: «определение и мониторинг приоритетов каждой ценности, в соответствии с особенностями функционирования и развития компании, в условиях конкурентной среды», соблюдение которого, позволит компании выйти на качественно новый уровень развития.

В целях достижения экономического преимущества над конкурентами, следуя современным тенденциям развития менеджмента, многие компании переходят на ценностно-ориентированное управление, ожидая мгновенного положительного эффекта. Однако этот процесс не может происходить мгновенно. Для перехода на новый тип управления в компании требуется время. Это достаточно трудоемкий и долгий процесс, в котором задействованы как руководство компании, так и рядовые сотрудники. Каждая компания осуществляет такой переход с учетом своих особенностей (размеров компании, качественного и количественного состава персонала, наличием филиалов, истории развития). Соответственно от того какой путь перехода к новому типу управления будет выбран, зависит то окажется он эффективным или нет. В связи с чем, изучив опыт разных компаний по внедрению ценностно-ориентированного управления, можно выделить некоторые устойчивые тенденции и характерные особенности перехода к аксиологическому управлению компанией [142; 159]. Основной из них является то, что разработка и внедрение системы ценностей происходило строго сверху вниз по иерархическим ступеням, т.е. руководство единолично или с учетом мнения нескольких наиболее значимых сотрудников или топ-менеджмента компании разрабатывает ценности, которые, по их мнению, наиболее приемлемы для их компании, а затем

посредством различных способов и методов распространяют их среди остального персонала. Среди таких способов следует отметить:

- создание буклетов;
- пропаганда корпоративных ценностей на общих собраниях;
- создание презентаций;
- проведение различных премий по итогам квартала, года, по выделению лучших сотрудников, являющихся ярким примером «хранителей ценностей»¹⁷ компании.

Такой путь в своей практике использовали следующие компании: «Декёник РУС», General Electric (GE), «Эконика», УК «Эволюция». Компания «Эконика», является одной из немногих отечественных компаний, реализующих управление по ценностям. Необходимость внедрения его в свой управленческий процесс руководители поняли еще в 2006 году. Руководители использовали аналогичный, описанный выше путь, для разработки ценностей компании учитывали мнение топ-менеджмента, которые и сформулировали основные ценности, которые в последствии были включены в опросник для обсуждения с ключевыми сотрудниками компании. Сегодня компания «Эконика» успешно функционирует, активно пропагандируя свои ценности: постоянное развитие и совершенствование; надежность; работа в команде; возрождение традиционных российских ценностей – среди персонала и среди своих потребителей, что положительно влияет на ее имидже, узнаваемости бренда, повышая ее экономическую привлекательность.

Изучение практики перехода на ценностно-ориентированное управление показывает, что путь установления корпоративных ценностей сверху вниз, является наиболее популярным и приносит значительные результаты. Ценности, провозглашенные сверху, пройдя определенный путь адаптации принимаются сотрудниками. Например, в GE каждый сотрудник всегда имеет при себе карточку с перечисленными на ней ценностями компании и старается им следовать, в

¹⁷ Цветова О. «Опыт внедрения корпоративных ценностей (компания «Декёник РУС»)» /Статья предоставлена автором, 20.06.2013

противном случае его ждет увольнение. Сложность реализации вышеописанного пути перехода на управление по ценностям, заключается в трудоемком и длительном процессе трансляции ценностей до сотрудников для достижения ими полной лояльности компании. В связи с этим, несмотря на то, что из практики видно, такой путь внедрения управления по ценностям наиболее популярный, и имеет положительный эффект, возможны и такие ситуации, когда ценности, навязываемые персоналу, не находят отклика и отталкиваются им. Именно согласно выявленной проблеме такой путь подвергается критике со стороны Кеннета Майджера: «Секрет воспитания команды чемпионов заключается в том, чтобы помочь членам команды построить свою личную систему ценностей и руководствоваться ее принципами».¹⁸ С ним нельзя не согласиться. Ведь если личная система ценностей расходится с навязываемой руководством системой ценностей, то никакого совпадения и лояльности компании быть не может. Наоборот, будет отмечен отрицательный эффект, вследствие которого возможен рост увольнений сотрудников, и, соответственно падение экономических показателей компании. В подтверждение этому следует отметить пример медиакомпания Gameland, которая как раз осуществляла переход, путем совместной выработки корпоративных ценностей, где в процесс был вовлечен каждый сотрудник. «Было несколько сессий, мы выезжали за город, погружались в гипнотический сон - извлекали свой генетический код. О компании думали целым коллективом, на окончательное осознание наших ценностей ушло около девяти месяцев.»¹⁹ Аналогичный путь перехода к аксиологическому управлению использовала компания ГК «Новард». Подводя итог проведенному анализу путей перехода успешных компаний на ценностно-ориентированное управление, можно сказать, что второй путь, вовлекающий в этот процесс всех сотрудников оценивается как наиболее эффективный. Такой вывод основывается на следующих положениях:

¹⁸ Майджер К. Ценностно-ориентированное управление. Революционный подход к достижению успеха в бизнесе и личному процветанию. / К. Майджер – Ростов н/Д: «Феникс», 2005. – 152с. – (бизнес-бестселлер)

¹⁹ Агарунов Д. Корпоративные ценности – система координат для бизнеса / Д. Агарунов // Справочник по управлению персоналом. - 2012. - №12.

Во-первых, вовлекая всех сотрудников в процесс разработки корпоративных ценностей, каждый чувствует свою причастность к изменениям в компании. Сотрудники компании понимают свою значимость в компании и важность для руководства их личного мнения, что сильно влияет на их самооценку и удовлетворение высших потребностей согласно пирамиде Маслоу. Так система ценностей организации сбалансированная относительно индивидуальных систем ценностей ее сотрудников для достижения максимальной приверженности компании.

Во-вторых, приверженности сотрудников компании будет значительно легче добиться поскольку они сами будут принимать участие в формировании философии компании, ее системы ценностей, а не узнают о ней в процессе трансляции руководством сверху [53; 79].

Здесь следует обратить особое внимание на то, что после принятия определенной системы ценностей компании, существенно сужается количество потенциальных работников. Это связано с тем, что под каждого вновь принятого сотрудника не будет меняться ценностная система компании, а значит необходимо в процессе найма персонала, отбирать тех, чьи личные системы ценностей не противоречат или как можно больше совпадают с организационной.

Среди наиболее ярких примеров, роста экономической привлекательности и значительного экономического роста от перехода к управлению по ценностям, следует отметить Syebel Systems, Inc., которая, посредством внедрения управления по ценностям, добилась выдающихся финансовых результатов, а именно за три года рост доходов составил 106%, а рост дохода на акцию – 155%.²⁰ Наравне с Syebel Systems, Inc. следует обратить внимание на опыт авиакомпании JetBlue Airways, которая, основываясь в своей деятельности на таких ценностях как дружелюбие, сочувствие и забота, стала самой популярной среди других компаний из этой сферы. Ключевой фактор, который отличал эту компанию от остальных, заключался в «человеческом» отношении, как клиентам, так и к своим

²⁰ David, Grainger, Esposito, Fabiana and Watson, Noshua (2001 3 Sept.). Fortune's 100 Faster-Growing Companies. Fortune, pp. 95-110

сотрудникам, в отсутствии безразличия. Как пример соблюдения ценностей компании, можно привести создание руководством JetBlue Airways кризисного фонда для сотрудников, функционирование которого основывалось на добровольных пожертвованиях от сотрудников, которые в дальнейшем использовались на помощь сотрудникам, попавшим в тяжелую жизненную ситуацию [15]. Именно следование своей системе ценностей, а не ориентация на рост финансовых показателей деятельности послужили росту ее привлекательности компании среди пассажиров и работников, и, как следствие, возросло число клиентов, и прибыль компании также стала увеличиваться. Среди отечественных компаний можно отметить «Газпром - нефть». Компания лидер в своей отрасли, также отмечает, что одним из важнейших факторов, способствующих ее лидирующим позициям именно наличие общих ценностей. Изучаемая экономическая эффективность компаний, осуществляющих аксиологическое управление, была доказана еще в прошлом веке в исследованиях Джима Коллинза, куда вошли компании, чья средняя доходность по акциям в течении 15 лет после перехода на новый тип управления была примерно в 7 раз выше средних показателей по рынку. Следует отметить, что руководители всех компаний отмечали исключительную роль ценностей, позволяющих создать сплоченную эффективную команду из коллектива. Таким образом, видно, что все компании, которые осуществляют управление на основе принципов менеджмента по ценностям, являются лидирующими сегментами рынка отечественного или зарубежного. Это характеризует их как экономически более привлекательных, чем их конкуренты, от которых они находятся в значительном отрыве.

2.3 Сравнительный анализ методик исследования систем ценностей компаний

В процессе создания системы ценностей организации и изучения ценностных ориентаций сотрудников компании большое значение имеет правильно выбранная методологическая база исследования. Поскольку именно от того, насколько

эффективно будет проведено исследование и последующая обработка собранного материала, зависит то, насколько разработанная система ценностей будет соответствовать реалиям компании. К настоящему времени методы изучения и формирования корпоративных и индивидуальных систем ценностей сотрудников, которыми они руководствуются в процессе профессиональной деятельности, отсутствуют. Вся масса существующих методов исследования систем ценностей и ценностных ориентаций относится чисто к социально-психологическим опросам, которые и используются компаниями для изучения ценностных ориентиров своих сотрудников или новых, принимаемых в компанию работников.

Среди всей массы методов исследования, наиболее популярными признаны следующие:

1. Методика Ш. Шварца (Ценностный опросник Шварца) [84]
2. Методика Рокича Ценностные ориентации. (Тест Милтона Рокича. / Исследование ценностных ориентаций М. Рокича. / Опросник ценности по Рокичу) [38]
3. Многофакторный личностный опросник 16PF (Sixteen Personality Factor Questionnaire). Опросник Кэттелла [63]
4. Тест изучения личностных предпочтений А.Л.Эдвардса [21]
5. Методика Л.В.Гордона [47]

Обозначенные авторы определяют психологический портрет личности, его модель поведения, отношение к профессионально деятельности и процессам управления по заранее определенному автором списку ценностей, что исключает возможность определения личной системы ценностей респондента. В большинстве методик конкретный опрашиваемый индивид сравнивается с общими определенными группами, на которое разбито общество, по определенным критериям. Вышеобозначенные методы хоть и используются в процессах управления компаниями, но они больше ориентированы на создание психологического портрета личности, чем на определение его ценностных ориентаций. Наибольшее значение для осуществления аксиологического

управления, путем определения ценностных ориентаций отдельной личности играют исследования Рокича [131]. Особенность его методики заключается в том, что она основана на прямом ранжировании ценностей, разделяя их на две группы:

Терминальные ценности – убеждения в том, что конечная цель индивидуального существования стоит того, чтобы к ней стремиться;

Инструментальные ценности – убеждения в том, что какой-то образ действий или свойство личности является предпочтительным в любой ситуации.²¹

Такое деление на группы соответствует традиционному по ценностям-целям и ценностям-средствам. В соответствии с выделенными группами, в каждую входит по 18 ценностей, среди которых респонденту и нужно определить приоритетность (Приложение В). Далее предполагается качественный анализ, согласно проставленным рангам ценностей и разделение их на подгруппы. Методика Рокича наиболее распространенная и используемая компаниями, и тем не менее она имеет ряд недостатков:

- Строго определенный набор ценностей, который не позволяет респонденту выйти за его рамки и представить свое индивидуальное видение.
- Слишком большой набор ценностей в рамках группы, что вызывает определенные сложности для адекватной оценки их приоритетности. Проранжировать 18 наименований ценностей достаточно сложно, в соответствии с чем, рекомендуется модернизировать данную методику, разделив группы на более мелкие подгруппы (семейные ценности, профессиональные ценности, ценности взаимоотношений и др.). Такая более мелкая их группировка позволит получать наиболее точную оценку индивида.

Среди положительных моментов методики следует отметить, что исследование проводится с использованием карточек с наименованиями ценностей, которые в рамках группы нужно разложить по их приоритету для индивида. Такой способ

²¹ Гребень Н.Ф. Психологические тесты для профессионалов/ авт. Сост Н.Ф. Гребень. – Минск: Современ. Шк., 2007. – 496с.

проведения исследования позволяет избежать уже заданной приоритетности (алфавитном порядке или просто в списке с заданной очередностью), что подтверждается результатами психологических исследований.

С ростом популярности ценностно-ориентированного управления, в последние годы появляются методики, направленные на диагностику корпоративных ценностей. Единой программы, используемой во всем мире, нет, но на основании изучения имеющихся можно выделить несколько наиболее известных методик диагностики корпоративных ценностей.

1. Методика «Якоря карьеры» Э. Шейна направлена на выявление «карьерных ориентаций» или как их называют в американской практике «якорей карьеры», под которыми подразумеваются ценностные ориентации сотрудников по отношению к их карьере в профессиональной деятельности. Ценностные ориентации согласно данной методике выявляются в процессе сопоставления диспозиций различных социальных установок, побуждающих индивида к выполнению профессиональной деятельности. Шейн выделяет 8 «якорей карьеры»: профессиональная компетентность, менеджмент, автономия (независимость), стабильность, служение, вызов, интеграция стилей жизни, предпринимательство. Выявление ценностных ориентаций сотрудников, происходит посредством заполнения опросника (Приложение Г), ответы на который интерпретируются согласно таблице 5.

Таблица 5. Бланк заполнения ответов и определения результатов для методики «Якорей карьеры»

		Якоря карьеры, распределенные по номерам вопросов							
		Профессиональная компетентность	Менеджмент	Автономия	Стабильность (места работы /жительства)	служение	Вызов	Интеграция стилей жизни	предпринимательство
Баллы	, прос табле	1	2	3	4	5	6	7	8
		9	10	11	12	13	14	15	16

	17	18	19	20	21	22	23	24
	25	26	27	28	29	30	31	32
	33	34	35	36	37	38	39	40
				41				

Данная таблица представляет собой бланк для анализа результатов, полученных в результате ответов на вопросы опросника Шейна. Цифры в ячейках означают номер вопроса, т.е. в процессе анализа в соответствующую ячейку будет заноситься количество баллов, поставленное респондентом в этом вопросе. Столбцы в таблице распределены таким образом, что каждый из них отражает те вопросы, которые характеризуют определенный «Якорь карьеры». Здесь, 1-й столбец — профессиональная компетентность; 2-й столбец — менеджмент; 3-й столбец — автономия (независимость); 4-й столбец — вопросы 4,12,36 — стабильность места работы, — вопросы 20, 28, 41 — стабильность места жительства; 5-й столбец — служение; 6-й столбец — вызов; 7-й столбец — интеграция стилей жизни; 8-й столбец (кроме вопроса 41) — предпринимательство.

В целях упрощения анализа результатов, по данным методики, автором разработана формула подсчета баллов по каждому «якорю карьеры». По каждому столбцу определяется среднее значение по формуле 1, исключение составляет только 4-ый столбец, в котором можно выделить еще 2 подгруппы [158].

$$K_i = \frac{\sum_{j=1}^n a_{ij}}{b_i} \quad (1)$$

где,

K_i — бал i -ого «якоря карьеры»

a_{ij} — бал, полученный i -ым «якорем карьеры» на j -ый вопрос

b_i — количество вопросов в i -ом столбце

j — количество строк, т.е. вопросов в группе i -ого «якоря карьеры»

i — столбец, группа вопросов определенного «якоря карьеры»

Согласно балам, полученным в результате опроса, руководитель может выявить какими ценностными ориентациями руководствуется определенный сотрудник в процессе работы, и, как следствие, подобрать соответствующие мотивационные инструменты для его стимулирования. Данный метод активно используется в практике управления в целях выявления индивидуальных ценностных ориентаций сотрудника. Методика Шейна позволяет определить то, к выполнению какой работы склонен определенный сотрудник. Но его недостатком является то, что он не позволяет определить индивидуальную систему его ценностей, а соответственно не сможет помочь в создании корпоративной системы ценностей или определить степень лояльности сотрудника компании.

Так можно сделать вывод, что методика Шейна не является эффективной и основополагающей при формировании аксиологического управления компанией. Ее принципы могут помочь руководителю в составлении психологического портрета сотрудников, а также в поиске индивидуальных методов мотивации для каждого отдельного сотрудника.

2. Расчет индекса ценностей по формуле 2

$$CVIndex_i = E_j^n \quad (2)$$

где E_j^n – количественный показатель, равный сумме повторений той или иной корпоративной ценности, если компания i декларирует корпоративную ценность $j \in [0; n]$. Данный показатель используется для анализа ценностей во многих странах [121; 166].

3. В работе Могилёвкина предлагается следующая программа по диагностике корпоративных ценностей, которая включает в себя диагностику как корпоративных, так и индивидуальных ценностей и их сопоставление. Диагностика корпоративных ценностей происходит следующим образом:

- Анализ миссии компании
- Анализ внутренних документов
- Интервью с топ-менеджментом

- Опрос сотрудников, происходит по следующему опроснику (рис.22), в котором посредством подсчета средних значений показателей появляется построить график, характеризующий состояние системы ценностей компании [101].

Негативные характеристики	1	2	3	4	5	6	7	Позитивные характеристики
Миссия и ценности компании не ясны, цели формулируются размыто								Миссия и ценности компании осознаются и признаются всеми, цели формулируются конкретно
Стратегия развития направлена на разобщение сотрудников и является разрушительной								Стратегия развития направлена на объединение сотрудников и является созидательной
Авторитарный стиль руководства, неуважительное отношение к сотрудникам								Демократический стиль руководства, уважительное отношение к сотрудникам
В деятельности компании доминирует установка на консерватизм								В деятельности компании доминирует установка на инновационность
Во взаимоотношениях сотрудников друг с другом и с руководством преобладают конфликты								Деловая культура компании отличается этичностью
Деловое взаимодействие характеризуется конкуренцией, концентрацией внимания исключительно на ошибках и неудачах коллег								Деловое взаимодействие основывается на уважении и поддержке друг друга, концентрации внимания на успехах и достижениях
В коллективе компании отсутствуют традиции, нет единого фирменного стиля								Фирменный стиль компании и сложившиеся традиции формируют чувство корпоративной общности
Руководство компании не проявляет заботы о персонале								В компании действует эффективная система социальной поддержки персонала
В мотивировании сотрудников доминируют меры административного воздействия (наказание, критика и т. д.)								Мотивация сотрудников основана на поощрении и признании заслуг
Влияние корпоративной культуры на сотрудников не выражено								Корпоративная культура сильно воздействует на сотрудников

Рисунок 22. Опросник Могилевкина, для выявления корпоративных ценностей компании

Диагностика индивидуальных ценностей происходит по методу Якоря карьеры Шейна. Дальнейшее сопоставление корпоративных и индивидуальных ценностей определяет совпадения или же возникшие расхождения.

Данный метод исследования систем ценностей на ряду со своей перспективностью имеет ряд недостатков. А именно:

- отсутствие открытых вопросов в опросах сотрудников ставит их в жесткие рамки, ограниченностью выбора из определенного автором набора вариантов. В следствие чего, сотрудник не может полностью раскрыться и

описать свое мнение относительно ценностей организации и показать свою индивидуальную систему ценностей.

- Определить степень лояльности сотрудника компании будет достаточно сложно, поскольку методика Шейна раскрывает психотип человека, но не его ценностные приоритеты.
- Недостатком является визуальное оформление бланка опроса, а именно, шкала оценки отношения к той или иной ценности. В том виде, в котором она представлена в работе Могилевкина (рис. 23) достаточно сложно сразу понять насколько отношение к той или иной ценности позитивно или негативно, а также соотносить их друг с другом в процессе анализа.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Рисунок 23. Шкала оценки отношения к ценности опросника Могилевкина

Поэтому предлагается данную шкалу модернизировать, изменив ее внешний вид, но оставив весь заложенный в нее смысл (рис. 24).

- 3	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2	+ 3
-----	-----	-----	---	-----	-----	-----

Рисунок 24. Предложение по изменению шкалы оценки отношения к ценности для опросника Могилевкина

Такое ее представление однозначно определяет, сразу характеризуя степень и характер отношения. Изменение шкалы оценки позволит сделать процесс обработки результатов и последующего их анализ более эффективным и ясным. Для использования методики Могилевкина в формировании корпоративных ценностей, несмотря на хорошо логически выстроенную структуру исследования и диагностики системы корпоративных ценностей, необходимо изменить сами инструменты исследования.

4. Методика исследования корпоративных ценностей компании Vision Trainings. Это компания, деятельность которой направлена на развитие и обучение персонала компаний и их руководителей, путем проведения различных тренингов, бизнес-семинаров коучингов. Следуя современным тенденция управления, они разработали свою программу создания и исследования системы корпоративных ценностей, которая выглядит следующим образом:

- Этап 1. Диагностика текущих корпоративных ценностей
- Этап 2. Анализ стратегического видения и Миссии компании
- Этап 3. Анализ стратегических целей компании
- Этап 4. Анализ и оценка ключевых компетенций компании
- Этап 5. Создание расширенного списка возможных корпоративных ценностей исходя из Видения, Миссии, Стратегических целей и Ключевых компетенций компании.
- Этап 6. Привлечение персонала с разных уровней для работы со списком возможных ценностей.
- Этап 7. Стратегическая сессия для формирования окончательного списка корпоративных ценностей.
- Этап 8. Перевод каждой корпоративной ценности на уровень поведения
- Этап 9. Утверждение финального списка корпоративных ценностей, декомпозированных на уровень поведения.
- Этап 10. Вовлечение персонала компании в осознание, принятие и следование корпоративным ценностям организации [72].

В результате проведенного анализа существующих методик диагностики корпоративных ценностей можно сформулировать результаты анализа современной методической базы исследования:

- Построение опросов на основании закрытых вопросов, подразумевающих выбор из заданного набора ценностей, что не позволяет раскрыться сотруднику полностью, а также провести сравнительный анализ ценностей

сотрудников и корпоративных ценностей. В следствие чего, определяется невозможным изучение степени приверженности персонала компании.

- Ограниченность методик только процессом диагностики и исследования ценностей исключая процесс их формирования и продвижения.
- Отсутствие единой универсальной методики, проверенной практическим опытом, позволяющей исследовать корпоративные ценности компании, системы ценностей сотрудников.
- Существующие методики не позволяют отслеживать эффективность разработанной или исследуемой системы корпоративных ценностей.

Сформулированные положения определяют необходимость разработки современной методики исследования корпоративных и индивидуальных систем ценностей, основанной на положительных моментах существующих методик, но исключая их недостатки. Требуется разработать такую методику, которая позволит не только проводить диагностику ценностей, но также отслеживать тенденции их изменения в реальном времени, а также рассчитывать эффективность существующей системы корпоративных ценностей и ее влияние на эффективность функционирования компании в целом.

ГЛАВА 3. Разработка концептуальных и методических положений формирования и реализации ценностно ориентированного управления

3.1 Система принципов ценностно-ориентированного менеджмента

Эффективная реализация управления, как и любой другой деятельности не возможна без знания определенных правил, следование которым, позволяет достигать успеха. В области управления в роли таких правил выступают принципы. Принципы формируются в результате аккумуляции теоретических и практических знаний в сфере управления, их систематизации и структурировании, что позволяет осуществлять управленческую деятельность наиболее грамотно и результативно. Принципы управления - это основные правила, определяющие настроение и функционирование системы управления, а также – важнейшие требования, соблюдение которых обеспечивает эффективность управления [149]. Принципы управления необходимы для того, чтобы определить основные требования к управлению организацией: особенности управления процессами производства, границы возможной реализации функций управления стиль поведения менеджера, модель взаимодействия/взаимоотношений между руководителями и подчиненными, формируют и определяют особенности функционирования различных процессов жизнедеятельности внутри компании. Знание принципов управления и грамотное следование им способствуют наиболее эффективному достижению цели.

Формирование принципов управления началось с момента зарождения науки менеджмента и продолжает развиваться в настоящее время. Отсутствие единого общепринятого набора принципов менеджмента обусловлено многоаспектностью изучения менеджмента. Принципы менеджмента постоянно развиваются и дополняются, в соответствии с особенностями концепции управления, приверженцами которой являются ученые. В соответствии с чем, в научной литературе встречается множество различных вариаций интерпретации принципов управления. Наиболее распространенные точки зрения относительно принципов менеджмента приведены в таблице 6.

Таблица 6. Интерпретация общих принципов менеджмента разными группами ученых

ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА			
1 группа ученых: Арзуманова Т.И., Мачабели Т.Ш. [10]; Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. [33]; Бабич Т.Н., Козьева И. А., Вертакова Ю. В., Кузьбожев Э. Н. [12]; Трифонова Т.А., Селиванова Н.В., Ильина М.Е. [143]; Бочарников В.Н., Лаврушина Е.Г., Блиновская Я.Ю. [19];		2 группа ученых: Веснин В.Р. [23]; Виханский О. С. , Наумов А. И. [25]; Герчикова, И. Н. [35]; Переверзев М. П., Шайденко Н. А., Басовский Л. Е. [112]; Орлов, А. И. [107]; Тебекин А. В., Касаев Б. С. [140]; Шеметов П. В. , Петухова С. В. [162];	
<i>принципы менеджмента</i>	<i>содержание принципов менеджмента</i>	<i>принципы менеджмента</i>	<i>содержание принципов менеджмента</i>
<i>принцип применимости</i>	менеджмент разрабатывает своего рода руководство к действию для всех работающих в фирме сотрудников	<i>принцип научной обоснованности управления</i>	научный подход к менеджменту требует сплошного, комплексного изучения всей совокупности факторов, влияющих на эффективность функционирования организации, последующего применения полученных знаний в практике управления;
<i>принцип системности</i>	менеджмент охватывает всю систему с учетом внешних и внутренних взаимосвязей, взаимозависимостей и открытости собственной структуры или системы в целом	<i>принцип системного подхода</i>	системный подход требует, чтобы руководители рассматривали организацию как совокупность взаимосвязанных, взаимозависимых и постоянно взаимодействующих друг с другом элементов, таких как люди, структура, задачи и технологии, которые ориентированы на достижение различных целей;
<i>принцип многофункциональности</i>	менеджмент охватывает различные аспекты деятельности: материальные (ресурсы, услуги), функциональные (организация труда), смысловые (достижение конечной цели)	<i>принцип оптимальности управления</i>	устанавливает требование достижения целей управления с минимальными затратами времени и средств. С данным принципом неразрывно связан принцип гибкости управления, практическая реализация которого позволяет обеспечить своевременную адаптацию организации к изменяющимся условиям внешней среды или её быструю перестройку в соответствии с новыми целями функционирования;
<i>принцип интеграции</i>	внутри системы должны интегрироваться различные способы отношений и взгляды сотрудников, а вне фирмы может происходить разделение на свои миры	<i>принцип регламентации</i>	все процессы, происходящие в системе управления, должны быть жестко регламентированы. Иными словами, в любой организации должна быть разработана развернутая система правил и норм, определяющих порядок функционирования как организации в целом, так и ее отдельных структурных подразделений;
<i>принцип ориентации на ценности</i>	менеджмент включен в общественный окружающий мир с определенным представлением о таких ценностях, как	<i>принцип формализации</i>	предусматривает формальное закрепление норм и правил функционирования организации в виде приказов, указаний и распоряжений руководителя, а также в виде положений о конкретных структурных подразделениях и должностных инструкций.

Более того, многовариантность определения принципов менеджмента также обуславливается развитием теории и практики менеджмента, а именно выделением множества новых его видов, т.е. каждый ученый изучая специфические особенности и закономерности, характерные для определенного вида или подхода менеджмента, разрабатывает свой оптимальный набор принципов, опираясь на уже существующие концепции [23; 24; 35; 148]. Так возникновение принципов управления, отличных от представленных в таблице 6 общих принципов, зависит от возникновения новых специфических видов современного менеджмента. В связи с чем, определяется необходимость классификации принципов менеджмента на *общие* – универсальные, характерные для любого вида менеджмента и *специфические* – свойственные определенному виду менеджмента. Специфические принципы менеджмента формируются, опираясь на общие принципы, учитывая особенности конкретного вида менеджмента.

Специфические принципы ценностно-ориентированного управления представлены в работах отечественных и зарубежных авторов (таблица 7).

Таблица 7. Принципы ценностно-ориентированного управления, предложенные разными авторами

<i>константин харский [153]</i>	<i>кеннет майджер [87]</i>	<i>Незамайкин [103]</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. принцип соответствия целям бизнеса 2. принцип явного согласования ценностей 3. принцип управления персоналом "Монолит Единомышленников" 4. принцип учета интересов пяти сторон бизнеса 5. принцип временного проникновения и совершенствования 	<ol style="list-style-type: none"> 1. привлекай всех 2. выражайся четко и ясно 3. поощряй правильные поступки, основанные на ключевых ценностях организации 	<ol style="list-style-type: none"> 1. принцип единства 2. принцип сосуществования (взаимной выгоды) 3. принцип функционально-структурного строения 4. принцип совместимости элементов 5. принцип изоморфизма 6. принцип цепной связи 7. принцип обратной связи 8. принцип непрерывности и развития 9. принцип инерции 10. принцип совместимости элементов 11. принцип конгруэнтности 12. принцип стабилизации 13. принцип равновесия 14. принцип нейтрализации дисфункций

Автор исходит из того, что все виды менеджмента, находятся в тесной взаимосвязи с ценностно-ориентированным менеджментом и, более того, при ценностной ориентации управления, их реализация должна происходить с учетом принципов ценностно-ориентированного менеджмента. В связи с чем, принципы ценностно-ориентированного менеджмента не могут существовать оторвано от общих принципов управления, а также без учета взаимосвязи ценностно-ориентированного менеджмента с другими современными видами менеджмента (рис. 25).

Поскольку на классификацию видов современного менеджмента также существует множество точек зрения, в работе автор, опираясь на классификацию Чернышева [157], Короткова [70], Мидюка [97] и Василенко [22], определил те, которые максимально взаимодействуют с ценностно-ориентированным менеджментом. В работе выделяются виды современного менеджмента:

- Антикризисный менеджмент;
- Производственный менеджмент;
- Стратегический менеджмент;
- Креативный менеджмент;
- Финансовый менеджмент;
- Коучинг менеджмент;
- Менеджмент персонала;
- Инновационный менеджмент;
- Инвестиционный менеджмент;
- Менеджмент качества;
- Экологический менеджмент;
- Маркетинг-менеджмент.

Центральная позиция ценностно-ориентированного менеджмента по отношению к остальным его видам, объясняется авторской позицией, заключающейся в том, что любые процессы жизнедеятельности, протекающие в организации, проходят в соответствии с ее ценностными ориентациями.

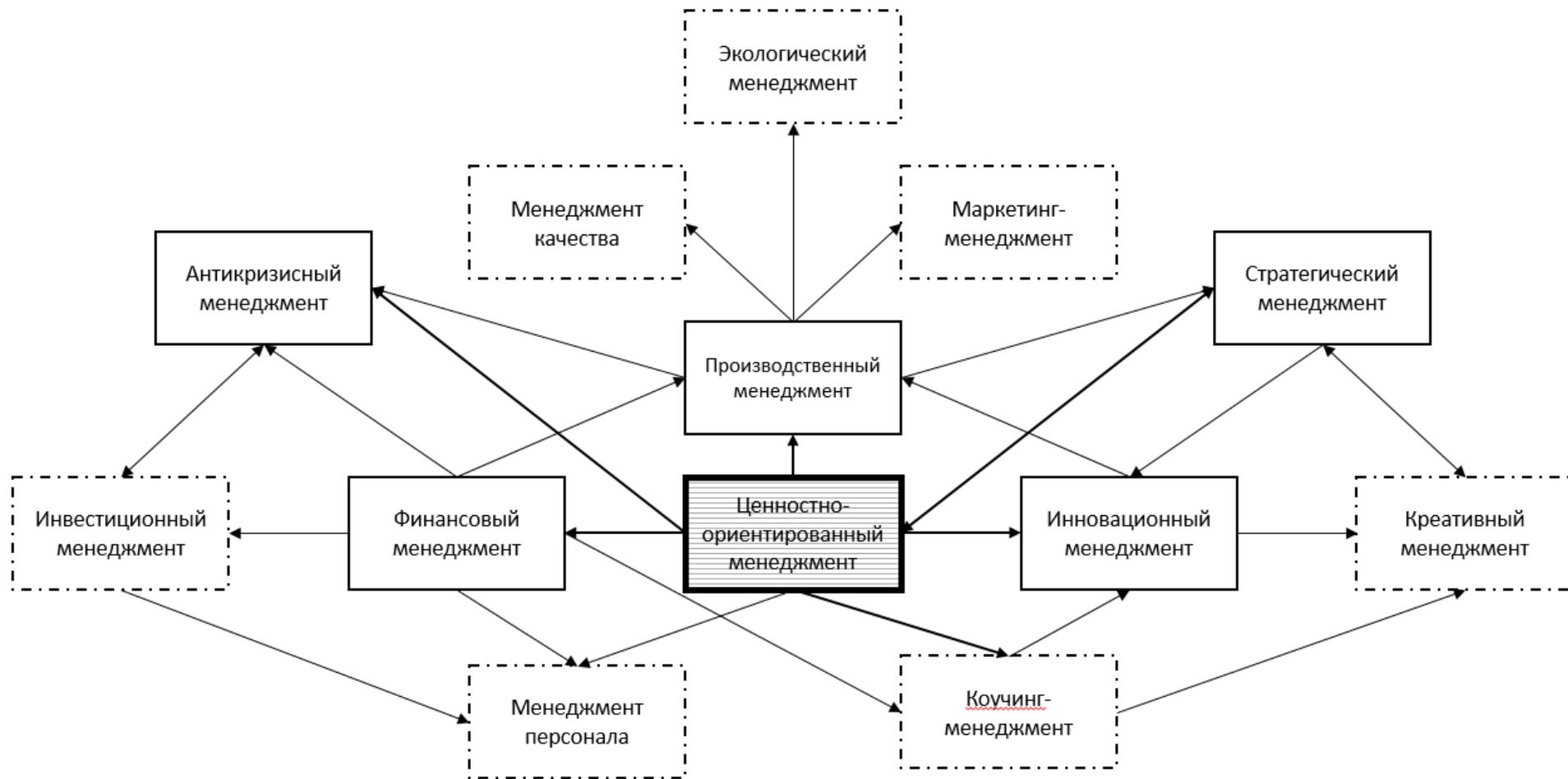


Рисунок 25. Взаимодействие ценностно-ориентированного (аксиологического) менеджмента с другими видами современного менеджмента

В соответствии с чем, другие виды менеджмента, реализуя свои специфические принципы исходят из того, что они не могут противоречить ценностям компании. В свою очередь принципы ценностно-ориентированного менеджмента, также не могут существовать оторвано от общих и специфических принципов менеджмента. Для формирования наиболее полного представления о принципах современных видов менеджмента, в диссертационной работе была проведена систематизация их специфических принципов, согласно различным подходам, результаты которой представлены в приложении Д.

Таким образом, учитывая особенности ценностно-ориентированного менеджмента, его взаимодействие с другими видами менеджмента, в работе сформулированы следующие его принципы:

1. *Принцип максимальной вовлеченности сотрудников в формирование и развитие системы корпоративных ценностей (СКЦ).* Принцип регламентирует особенности формирования системы корпоративных ценностей и реализации аксиологического управления на ее основе. В соответствии с ним процесс формирования СКЦ не может происходить оторвано от коллектива, он должен происходить с учетом ценностных ориентаций сотрудников компании. Реализация этого принципа позволяет создать систему корпоративных ценностей, которая будет аккумулировать ценностные ориентации максимально возможного числа сотрудников, тем самым обеспечивая более эффективное утверждение ценностей среди сотрудников. Реализация аксиологического управления на основе такой СКЦ позволит повысить приверженность сотрудников компании, ее миссии и целям.
2. *Принцип однозначности понимания ценности и ее роли в деятельности человека (компании).* Принцип означает, что каждая ценность, входящая в реализуемую компанией систему корпоративных ценностей, имеет четкое сформулированное определение. Данный принцип позволяет внести ясность и открытость в понимание ценности для всех сторон, находящихся во

взаимоотношениях с компанией: сотрудники, бизнес-партнеры, конкуренты, клиенты. Учет принципа позволяет избегать возможного искажения сущности ценности, изначально заложенной в нее.

3. *Принцип факторной оценки ценностных ориентаций.* Принцип предполагает изучение изменений ценностных ориентаций сотрудников в зависимости от влияния на них различных факторов, а также, определение закономерностей ценностных ориентаций, характерных для определенных групп сотрудников. Учет принципа факторной оценки позволяет определять влияние различных факторов на изменение ценностных ориентаций сотрудников и на их основе прогнозировать тенденции изменения ценностей. Принцип позволяет руководству отслеживать динамику и тенденции изменения приверженности как персонала компании в целом, так и отдельных групп сотрудников. Так факторная оценка является значительным корректирующим инструментом в процедуре формирования системы корпоративных ценностей и управления ей.
4. *Принцип временной значимости ценности.* Принцип означает, что все процессы ценностно-ориентированного управления рассматриваются во временном аспекте, также, как и деятельность организации. В соответствии с чем, формируемая система корпоративных ценностей и реализуемое на ее основе аксиологическое управление должны быть актуальны для конкретного периода развития организации (качественного состава персонала, стадии жизненного цикла, экономической ситуации в стране и т.д.) и общества в целом. Принцип регламентирует необходимость изучения тенденций изменения ценностных ориентаций общества, в частности сотрудников, как закономерной реакции на изменения в культурной, социальной, политической и экономической сферах жизнедеятельности общества. Реализация принципа временной значимости позволяет осуществить переход на аксиологическое управление наиболее мягко по отношению к сотрудникам и соответствовал требованиям современности.

5. *Принцип ситуационной приоритетности ценности.* Принцип предполагает, что приоритет ценностей, образующих матрицу ценностей компании, может изменяться в зависимости от требований внешней среды или особенностей развития и функционирования организации в конкретной временной период. Принцип ситуационной приоритетности предполагает, что приоритет ценностей может изменяться от требований конкретной ситуации, в рамках которой может оказаться компания.
6. *Принцип действенности ценности.* Принцип характеризует степень влияния ценностей на деятельность сотрудников. Его реализация означает диагностику ценностей компании в целях определения их влияния на результаты и особенности жизнедеятельности организации: на качественные изменения (в организационной культуре, социально-психологическом климате, рабочей обстановке) и количественные изменения (степень приверженности персонала, эффективность функционирования компании, изменения экономических показателей деятельности).
7. *Принцип гибкости.* Принцип означает способность системы корпоративных своевременно реагировать на изменения внутренней и внешней среды. Принцип предполагает возможность изменения системы корпоративных ценностей как с помощью изменения приоритета составляющих ее ценностей, так и в результате модификации качественного состава ценностей, формирующих матрицу ценностей компании.
8. *Принцип обеспечения эффективности системы корпоративных ценностей при аксиологической ориентации управления.* Суть этого принципа заключается в постоянном контроле СКЦ компании, оценке ее эффективности и определении ее влияния на общую эффективность деятельности компании или отдельных ее составляющих. Реализация принципа позволяет оценивать ценности, формирующие СКЦ компании как эффективные, так и неэффективные (т.е. те ценности, которые не находят отклика среди персонала компании, не являются для них мотивирующим фактором тем самым, не оказывая никакого воздействия на результаты их

профессиональной деятельности). Принцип позволяет своевременно диагностировать проблемы СКЦ и принять меры по их устранению.

9. *Принцип гармонизации ценностей.* Принцип обеспечивает непротиворечивое взаимодействие ценностей в системе, формируя ее таким образом, что ценности взаимодополняют друг друга, усиливая общее воздействие, достигая синергетического эффекта.
10. *Принцип мотивации развития ценностей.* Данный принцип лежит в основе процесса утверждения и реализации СКЦ среди персонала компании. Принцип означает изменение системы мотивации, основываясь на реализуемую СКЦ, а именно, поощрение (как материального характера, так и нематериальные) при соблюдении ценностных ориентаций компании: реализации ценностей компании в процессе выполнения своих профессиональных функций; пропаганде ценностей компании как во внешней, так и внутренней среде компании. Принцип предполагает модификацию существующей в компании системы мотивации относительно сформированной и реализуемой СКЦ таким образом, чтобы она стимулировала у сотрудников стремление максимально соответствовать корпоративным ценностям.

Совокупность обозначенных принципов, позволяет осуществить переход компании на ценностно-ориентированное управление таким образом, чтобы он не оказал негативного влияния на внутренний климат компании, ее сотрудников и развитие в целом, а, наоборот, создал благоприятные условия для ее дальнейшего эффективного функционирования.

Сформулированные принципы взаимодействуя между собой образуют систему принципов, в которой одни принципы носят организационный статус (т.е. закреплены в организационных документах, инструкциях, и, соответственно, если им не следовать, то реализация ценностно-ориентированного управления может быть затруднительна), другие статус профессиональной компетентности (т.е. они отражают профессиональное сознание компании, уровень

профессиональной компетенции, соответственно эта группы принципов способствует повышению эффективности реализации ценностно-ориентированного управления) (рис. 26). Деление принципов по статусу, приведенное на рисунке 26 условно поскольку находится в зависимости от типа, характера и стиля управления.



Рисунок 26. Система принципов ценностно-ориентированного менеджмента

Реализация ценностно-ориентированного управления на основе рекомендуемой системы принципов, позволит наиболее эффективно осуществить как переход на новый тип управления, так и его последующее утверждение в компании. Следование принципам ценностно-ориентированного менеджмента позволит

компании выйти на качественно новый уровень развития, что будет соответствовать ее преобразованию в современную компанию, ориентированную на создание и реализацию наиболее комфортной корпоративной культуры, а также росту стоимости компании и повышению ее конкурентоспособности.

3.2. Процедура формирования ценностно-ориентированного менеджмента в российских компаниях.

Изучение теории и практики ценностно-ориентированного менеджмента выявило ряд проблем, существующих как в методической базе исследования корпоративных ценностей, так и программах, алгоритмах, процессах их формирования и реализации управления на их основе. Выявленные проблемы определили необходимость систематизации накопленного опыта аксиологического управления и создании универсального руководства для руководителей компаний по реализации этого типа управления. В результате чего, в диссертации было решено предложить формирование ценностно-ориентированного управления на основе разработанной процедуры формирования ценностно-ориентированного менеджмента (ЦОМ), реализация, которой в компании возможна, как в случае внедрения инновации в процессы управления компанией, так и в случае изначального построения управления компанией на основе системы корпоративных ценностей. Основная идейная нагрузка, которая ложится на предлагаемую процедуру формирования ЦОМ в компаниях, состоит в построении или модификации уже существующей системы корпоративных ценностей компании, для повышения результативности принятия и реализации управленческих решений, что в свою очередь ведет к росту эффективности функционирования и развития организации в целом.

Понятие процедуры в менеджменте обычно используется относительно системы менеджмента качества и под ней понимается установленный способ осуществления деятельности или процесса, т.е. с одной стороны это процесс или совокупность процессов по реализации определенных действий, с другой это

документальное закрепление правил проведения этого процесса. В области аксиологического управления процедура формирования ЦОМ будет заключаться в реализации последовательных действий и программ по исследованию, формированию и реализации СКЦ в соответствии с определенными методологическими особенностями ценностно-ориентированного типа управления. Логическая взаимосвязь элементов, определяющих особенности проведения процедуры формирования ЦОМ представлена на рисунке 27.

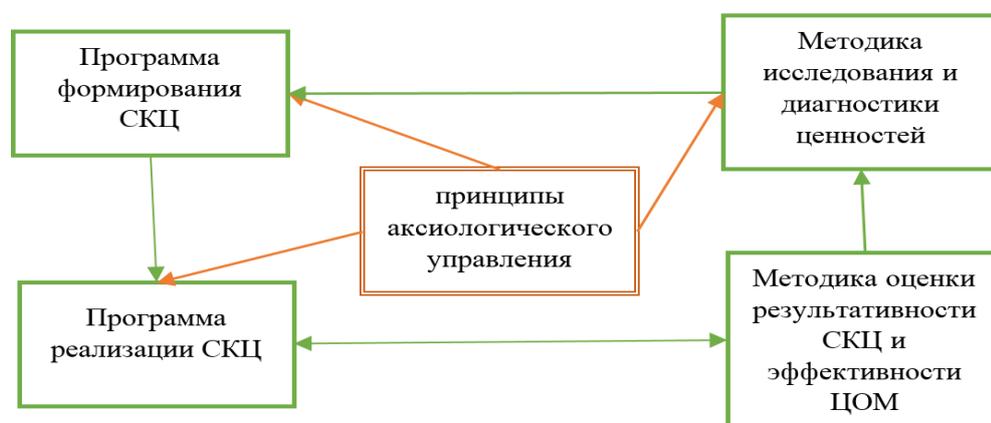


Рисунок 27. Схема логических связей между элементами процедуры формирования ЦОМ

В соответствии со схемой, представленной на рисунке 27, в работе выделяются пять составляющих элементов процедуры формирования ЦОМ в российских компаниях, логическая связь между которыми исключает возможность нивелировать значимость любого из них. Ключевым среди всех элементов выступают принципы аксиологического управления, под которыми понимаются правила, в соответствии с которыми осуществляются все действия по реализации и формированию ЦОМ в компаниях, т.е. эта методология определяет принципы (правил) проведения всех процессов процедуры, которые сформулированы в параграфе 3.1 диссертационной работы.

На основе разработанной методологии определяются порядок и правила проведения методики исследования корпоративных, индивидуальных и

общественных ценностей, а также программы формирования и реализации СКЦ, которые с одной стороны контролируются таким элементом процедуры как методика оценки результативности СКЦ и эффективности ЦОМ, а с другой стороны непосредственно влияют на него. Тогда исходя из сущности понятия процедуры и элементов, ее составляющих, можно схематично представить процедуру формирования ЦОМ как процесса выполнения последовательных этапов (рис.28).



Рисунок 28. Структура процесса проведения процедуры формирования ценностно-ориентированного (аксиологического) менеджмента в компаниях

Каждый из этапов представленного процесса в свою очередь может быть представлен как процесс последовательного выполнения определенных действий, которые должны соответствовать принципам ЦОМ. Процесс реализации каждого этапа раскрывается через программу или методику его проведения соответственно, что позволяет одновременно раскрыть не только последовательность выполнения действий подэтапов процесса, но также отразить структурно-логические связи между ними (рис. 29).



Рисунок 29. Структурно-логическое представление этапов процесса проведения процедуры формирования ценностно-ориентированного менеджмента в компаниях

Расширенная структура процесса процедуры ЦОМ, представленная на рисунке 29, характеризует процесс перехода на аксиологическое управление как достаточно сложный и объемный, требующий значительных временных затрат и высокого уровня профессиональных компетенций и готовности к принятию новшеств как со стороны руководства компании, так и со стороны персонала.

3.2.1. Этап исследования ценностей

Начальный этап процедуры формирования ценностно-ориентированного менеджмента рекомендуется проводить на основе результатов исследования индивидуальных, общественных и корпоративных ценностей. Методика исследования предполагает использование совокупности методов:

- Эмпирические методы: тестирование по разработанной автором анкете и представленной в приложении Д диссертационной работы, собеседование по отдельным вопросам, касающимся раскрытия ценностных ориентаций отдельных сотрудников, социальный опрос для изучения ценностных ориентаций населения, сравнение и ранжирование полученных результатов.
- Экспериментально-теоретические методы: статистический и факторный анализ, моделирование, индукции и дедукции.

Использование этих методов позволяет определить ценностные ориентации персонала с максимальной точностью. Экспериментально-теоретические методы позволяют учесть влияние множества факторов: управленческого, гендерного, возрастного, профессионального характера – в результате чего исследование основывается на использовании индивидуального подхода к каждому сотруднику компании. Рекомендуемая методика заключается во всестороннем исследовании ценностных ориентаций общества, персонала компании, самой компании в целях создания наиболее действенной и соответствующей компании системы ценностей.

Проведение исследования корпоративных ценностей в соответствии с предлагаемой методикой предполагает реализацию обозначенных выше методов исследования в процессе последовательного прохождения ряда подэтапов (рис. 30).



Рисунок 30. Схема подэтапов этапа процесса исследования ценностей компании

1 подэтап – исследование ценностей. Проведение первого этапа исследования подразумевает получение информации о ценностных ориентациях сотрудников компании, разных уровней от рядовых служащих до руководителей и корпоративных ценностях, закрепленных в компании или произвольно существующих по анкете (ПРИЛОЖЕНИЕ Е). В анкету включены вопросы следующего характера:

- Открытые вопросы, где респондентам предлагается описать индивидуальные системы ценностей сотрудников (ИСЦС) и корпоративные ценности (КЦ) компании представив их в списке от 3-7 ценностей.
- Закрытые вопросы, которые предполагают определение приоритета ценности, путем их ранжирования в рамках разработанной классификации ценностей (табл. 2). В целях однозначного понимания определенной ценности и исключения ситуаций с отождествлением разных понятий или однозначным пониманием разных, к программе опроса прилагается терминологический словарь, однозначно

определяющий все ценности, входящие в классификацию (Приложение Ж).

- Вопросы, для сбора сопроводительной информации о составе персонала и их личных характеристиках.

Изучение общественных тенденций ценностных ориентаций возможно посредством проведения собственного социального опроса по анкете, представленной в приложении Е, так и с помощью использования результатов иных исследований ценностных ориентаций россиян.

2 подэтап – анализ результатов исследования. На этом подэтапе проводится сравнительный и факторный анализ информации, собранной на первом подэтапе исследования. Анализ проводится по двум группам вопросов (открытые и закрытые) как в целом по компании, характеризуя общие тенденции ценностных ориентаций, так и по отдельным группам, сформированным по критериям в зависимости от факторов влияния, которые определяются в соответствии с информацией, полученной на сопроводительные вопросы, характеризующие персонал. Результаты анкетирования по закрытым вопросам заносятся в матрицу оценки результатов по каждой группе ценностей (табл. 8).

Таблица 8. Матрица оценки результатов исследования ценностных ориентаций персонала (разработано автором)

Группа ценностей	Ценность (i)	Приоритет ценности в группе (j)					Число респондентов	Балл ценности	
		1	2	3	4	5			
Экономические ценности	1	инновации	$m_{1,1}$	$m_{1,2}$	$n = \sum_{j=1}^5 m_{1j}$	$B_1 = \sum_{j=1}^5 m_{1j} \cdot j$
	2	результативность
	3	экономическая эффективность	m_{ij}
	4	финансовая устойчивость
	5	конкурентоспособность	$m_{5,5}$	$n = \sum_{j=1}^5 m_{5j}$	$B_5 = \sum_{j=1}^5 m_{5j} \cdot j$

Такая матрица составляется по каждой группе ценностей из предлагаемой классификации (табл. 2), а именно: экономические, профессиональные, личностные и межличностных отношений. Для проведения тестирования закрытыми вопросами, ценности, формирующие матрицу определенной группы ценностей, определяются в соответствии с общественными тенденциями, по результатам различных исследований. В частности, в диссертации используются данные, полученные на основании рейтинга ценностей, составленного автором по результатам исследования во 2-ой главе данной работы. Заполнение матрицы, происходит в результате аккумуляции ответов респондентов на закрытые вопросы анкеты (ПРИЛОЖЕНИЕ Е). Коэффициент приоритетности в матрице (табл. 8) характеризует значимость конкретной ценности для отдельных сотрудников, соответственно показатель m_{ij} отражает число сотрудников поставивших j -ый приоритет i -ой ценности. Составление рейтинга ценностей в рамках подгруппы, а также проведение факторного анализа возможно в результате расчета бала каждой ценности по формуле 3

$$B_i = \sum_{j=1}^5 m_{ij} \cdot j \quad (3)$$

Чем выше значение B_i , тем рейтинг i -ой ценности ниже. По результатам анализа таких матриц, составленных как в целом по компании, так и под влиянием разных факторов формируется соответственно видение общих тенденций ценностных ориентаций сотрудников компании, а также их изменение в зависимости от влияния различных факторов: уровня образования, пола, трудового стажа, управленческих полномочий. Факторный анализ заключается в определении степени влияния всех перечисленных факторов на изменение ценностных ориентаций, для чего разработан коэффициент значимости фактора (формула 4), который будет показывать насколько сильно определенный фактор влияет на изменение системы ценностей.

$$Kз = \sum_{gf} (d_g \cdot (\sum_g q a_{gf} q b_{gf})) \quad (4)$$

где, d_g – удельный вес (доля респондентов), входящих в соответствующую подгруппу, образованную в результате деления всех респондентов на группы согласно фактору;

$q a_{gf}$ – число ценностей, по которым наблюдается отклонение в g-ой группе, по f-ой группе ценностей от общей ситуации по компании;

b_{gf} – количество позиций, на которое идет отклонение в g-ой группе, по f-ой группе ценностей от общей ситуации по компании;

g – число категорий, на которую фактор разделил всю совокупность респондентов;

f – количество групп ценностей, по которым проводится анализ;

q – ценность в группе ценностей f

Между числовым значением коэффициента и его степенью влияния на ценностные ориентации определяется прямая зависимость, т.е. чем выше значение коэффициента, тем сильнее его влияние на изменение ценностных ориентаций. Также он позволяет выявить некоторые закономерности формирования систем ценностей. По результатам числовых характеристик коэффициента значимости фактора выстраивается рейтинг факторов, который показывает, на какой фактор при формировании СКЦ следует обратить наибольшее / наименьшее внимание.

Расчет коэффициента возможен в результате составления матрицы (табл. 9.), в которой все значения отклонения рейтингов ценностей подгрупп, образованных под влиянием анализируемого фактора, от общего рейтинга ценностей по компании в целом.

группа ценностей (<i>f</i>)	ценность (<i>q</i>)	группы, на которые фактор разделил сотрудников (<i>g</i>)						рейтинг ценности в целом по компании	балл ценности в целом по компании (<i>B</i>)
		подгруппа 1		подгруппа 2		подгруппа 3			
		рейтинг ценности в подгруппе	балл ценности (<i>B</i> ₁)	рейтинг ценности в подгруппе	балл ценности (<i>B</i> ₂)	рейтинг ценности в подгруппе	балл ценности (<i>B</i> ₃)		
экономические ценности	<i>инновации</i>	2	50	1	114	2	92	1	256
	<i>результативность</i>	1	43	2	158	1	90	2	291
	<i>экономическая эффективность</i>	3	56	3	245	3	148	3	449
	<i>финансовая устойчивость</i>	5	78	4	248	4	154	4	480
	<i>конкурентоспособность</i>	4	73	5	255	5	176	5	504

Таблица 9. Матрица расчета коэффициента значимости фактора, составленная для группы экономических ценностей

- Сплошные стрелки в матрице (табл. 9.) указывают, что данная ценность в определенной группе респондентов занимает более высокую позицию, чем в общем по компании
- - - → Пунктирные стрелки в матрице (табл. 9.) указывают, что данная ценность в определенной группе респондентов занимает более низкую позицию, чем в общем по компании

Значения коэффициентов, полученные в результате проведения факторного анализа позволяют составить рейтинг факторов, влияющих на ценностные ориентации сотрудников компании. Данный рейтинг может служить руководством при формировании СКЦ компании, поскольку он будет показывать на какие квалификационные, профессиональные и другие особенности персонала следует обращать наибольшее/наименьшее внимание при формировании СКЦ компании. Составленный рейтинг ценностей позволяет внести определяющие корректировки в рейтинг ценностей составленный в результате проведения сравнительного анализа ценностей персонала и руководства. Такая корректировка позволит учесть интересы максимального числа сотрудников.

Результаты сравнительного и факторного анализа являются данными для проведения последнего подэтапа этапа исследования.

3 подэтап – ранжирование ценностей. Заключительный подэтап этапа исследования заключается в составлении рейтинга ценностей путем их ранжирования на основании результатов сравнительного и факторного анализа, а также с учетом миссии и целей компании. Составление рейтинга ценностей является основой для формирования системы корпоративных ценностей. От того насколько составленный рейтинг будет отражать реальную ситуацию ценностных ориентаций персонала компании, соотнесенную с влиянием условий внутренней и внешней среды компании, будет зависеть результативность сформированной системы ценностей, т.е. то насколько она будет соответствовать компании и оказывать ожидаемый эффект от перехода на ценностный тип управления.

3.2.2. Этап формирование системы корпоративных ценностей

Поскольку основой управления по ценностям является система ценностей компании, которая является «ядром сознания» компании, т.е. в соответствии с ней осуществляется деятельность компании, принципы поведения сотрудников, основания для принятия решений, взаимоотношения между разными сторонами в процессе профессиональной деятельности - то данный подэтап можно считать основополагающим относительно реализации аксиологического управления. От того насколько сформированная система ценностей будет результативна будет зависеть эффективность функционирования и развития компании в целом, так и отдельных ее сотрудников. Поэтому формируя систему корпоративных ценностей (СКЦ) необходимо учитывать, что в ней ценности выступают в качестве элементов ее образующих, соответственно, находясь в постоянном взаимодействии, влияя друг на друга. Основываясь на высокой важности этого подэтапа, разработана программа по формированию СКЦ.

Цель стоящая на данном этапе, а соответственно и перед программой формирования СКЦ – создание гибкой СКЦ компании, сбалансированной относительно миссии и стратегических целей компании, максимально учитывающей ценностные ориентации всех сторон социально-экономических отношений компании и обеспечивающей ее эффективное развитие. Программа формирования СКЦ представляет собой конкретный набор действий, разбитых на подэтапы, согласно последовательности их выполнения, и необходимых для достижения цели. Процесс достижения цели, стоящей перед этим этапом, посредством реализации программы формирования СКЦ изображен на рисунке 31 и представляет собой последовательную реализацию отраженных на нем подэтапов.



Рисунок 31. Подэтапы программы формирования СКЦ

Проведение разработанной программы 2-ого этапа, а также последующих этапов процедуры основывается на создании и управлении матрицей ценностей (рис. 32), построение которой является начальным подэтапом программы.



Рисунок 32. Матрица ценностей компании, формирующих СКЦ

Матрица представляет собой, четыре пронумерованных квадрата, каждый из которых характеризует группу ценностей из разработанной классификации, соответственно: экономические ценности, профессиональные ценности, личностные ценности и ценности межличностных отношений – и располагаются они таким образом, что первый столбец характеризует группу социально-экономических ценностей, а второй – человеческого капитала. Каждый квадрат матрицы заполняется ценностями, определенными согласно результатам исследования предыдущего этапа, т.е. согласно полученному рейтингу ценностей. В центре матрицы, на пересечении всех групп располагаются системообразующие ценности, т.е. те ценности, которые будут образовывать СКЦ компании. Таким образом, представленная матрица отражает не только систему корпоративных ценностей компании, но и ценностные ориентации компании, характеризующие разные группы социально-экономических отношений. Матрица ценностей ориентирована на внутреннюю среду компании, в то время как отдельный ее элемент – СКЦ – ориентирован как на внутреннюю, так и внешнюю среду компании [128].

2-ой подэтап формирования матрицы ценностей, означает не просто заполнение ее квадратов ценностями, а задачу каждой ценности определенного приоритета, в рамках своей подгруппы, в соответствии с рейтингом ценностей полученным на первом этапе и миссией, целями и внешней средой компании. Ценности с максимальными приоритетами, составляют ядро матрицы, т.е. систему корпоративных ценностей, соответственно они являются системообразующими. На рисунке 6, каждую группу ценностей образуют ценности, определенные результатами проведенного автором исследования отечественных и зарубежных ценностей 51 компании.²² Приоритетность ценностей внутри каждой подгруппы

²² Гилетич Е.М. Сравнительный анализ зарубежного и российского опыта аксиологического управления компанией / Е.М. Гилетич // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. - №1. – С. 113-119.

ценностей определяется согласно рейтингу ценности в рамках проведенного исследования.

Постоянное движение ценностей внутри каждой группы, образующееся в результате изменения их приоритетов соответственно условиям функционирования организации, что обеспечивает гибкость СКЦ, а также позволяет избегать ситуаций противоречивости ценностей в рамках СКЦ. Взаимодействуя, таким образом, ценности постоянно приносят определенные изменения в СКЦ, наблюдая их изменения в зависимости от этапа развития организации, можно будет строить прогнозы как СКЦ, так и функционирования организации. На основании предлагаемой матрицы взаимодействия ценностей в рамках СКЦ в диссертационной работе выделены следующие модели взаимодействия ценностей внутри системы:

1. Ценности взаимодополняют и усиливают действие друг друга, что способствует сбалансированному состоянию системы [77]
2. Ценности противоречат друг другу или одни ценности эксплуатируют другие [153], что вызывает дисбаланс системы

Взаимодействие ценностей внутри системы можно описать следующим уравнением (формула 5):

$$\text{СКЦ} = x_1p_1 + x_2p_2 + x_3p_3 + x_4p_4 \quad (5)$$

где,

x_1, x_2, x_3, x_4 – доли соответствующих групп ценностей в системе корпоративных ценностей;

$p_1; p_2; p_3; p_4$ – коэффициенты приоритета группы ценностей.

С помощью уравнения 5 можно графически представить каждую из выделенных моделей взаимодействия ценностей внутри системы (рис. 33). Рисунок отражает оба состояния системы: сбалансированное (идеальное) и дисбаланс. Приведение

формируемой СКЦ к сбалансированному состоянию осуществляется на 4-ом подэтапе предлагаемой программы.

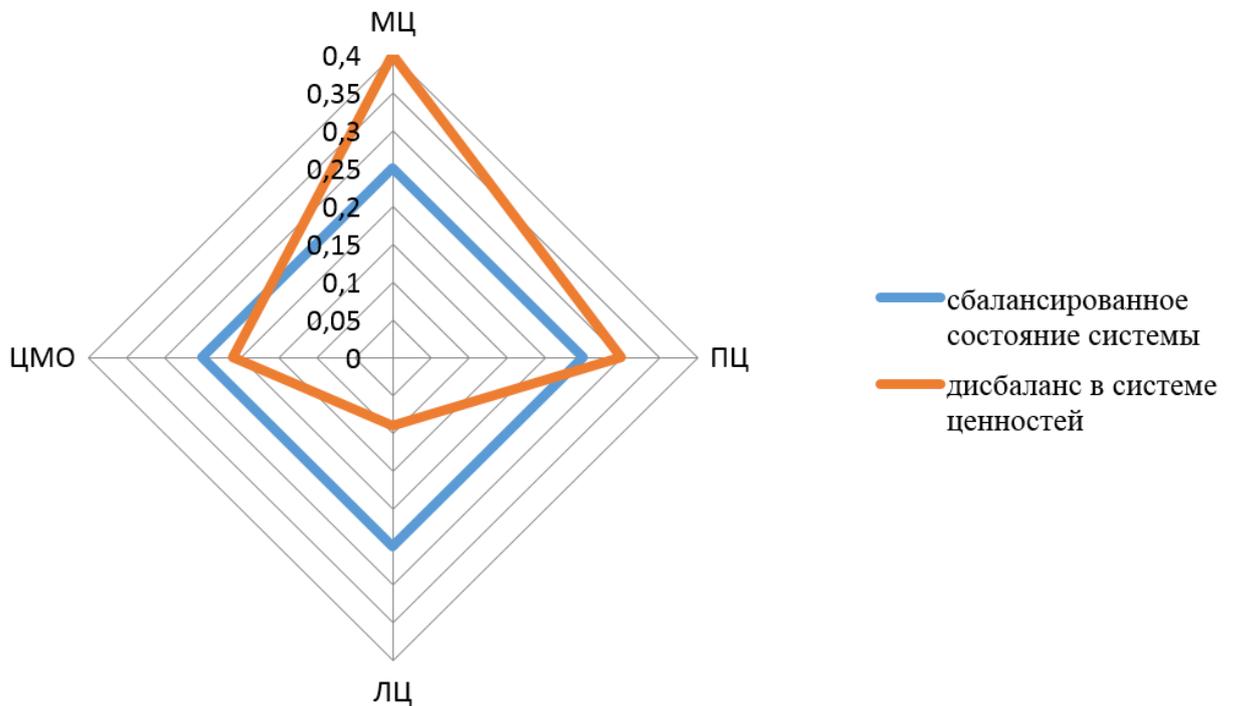


Рисунок 33. Модели взаимодействия ценностей внутри СКЦ

Под сбалансированным состоянием СКЦ - понимается такое состояние, при котором ценности, образующие СКЦ, в равных долях относятся к каждой группе из предложенной классификации с одинаковым приоритетом каждой группе. Такое сбалансированное состояние СКЦ, будет достигаться за счет гармонизации ценностей разных групп, т.е. по средством того, что система будет в равной степени учитывать как социальные, экономические, так и личные интересы организации и ее сотрудников. Сбалансированное (идеальное) состояние СКЦ, которому соответствует синий график рисунка 33 можно описать следующим уравнением (формула 6), в котором каждой группе ценностей задается приоритет равный 1 с долей в 0,25.

$$СКЦ_{и} = 0,25 \times 1 \times (МЦ + ПЦ + ЦМО + ЛЦ) \quad (6)$$

Сбалансированность системы ценностей, характеризует равнозначность каждой группы ценностей и их взаимодополняющее взаимодействие, что способствует достижению синергетического эффекта. Такое положение системы крайне неустойчивое из-за агрессивного воздействия внешней среды, которая может оказать негативное воздействие и нарушить баланс СКЦ, сделав ее неэффективной для компании. Проявление дисбаланса СКЦ возможно в следующих случаях:

- когда доли ценностей, образующих ее одной или нескольких групп, начинают преобладать над остальными, соответственно возрастает приоритет этой группы ценностей. В этом случае наблюдается перекося системы в сторону одной или нескольких групп классификации ценностей;
- при равномерном распределении долей каждой группы ценностей, но неравнозначном приоритете ценностей, образуя ситуацию эксплуатации одними ценностями других.

Дисбаланс системы ценностей может быть управляемым и неуправляемым. Под управляемым дисбалансом СКЦ понимается состояние системы, вышедшей из баланса целенаправленно, в результате управленческих действий руководства компании. Причиной разбалансировки СКЦ является стремление к сосредоточению внимания на одной из составляющих ее групп ценностей или отдельных ценностях. Управляемый дисбаланс может использоваться как инструмент для более интенсивного развития одной из сторон организации, которые в конкретный момент не получают достаточного развития в организации. Управление ценностями, образующими матрицу ценностей компании, позволяет посредством смены приоритетов модифицировать СКЦ, согласно условиям функционирования организации. Вывод системы корпоративных ценностей из сбалансированного состояния таким образом, носит положительный характер. Однако помимо управляемого дисбаланса, возможно возникновение неуправляемого, который проявляется в неконтролируемых изменениях в СКЦ под воздействием внутренней и внешней среды. Влияние такого дисбаланса будет

носить негативный характер для развития ценностной составляющей организации, и ее функционирования в целом. Возникновение такого дисбаланса может привести к преобразованию ценностей компании в антиценности, в следствии значительного увеличения приоритета одних ценностей и подавления ими других. Изменение ценности в антиценность наносит серьезный вред компании, направляя сотрудников и саму компанию в направлении отрицательного развития. Более того негативный эффект от неуправляемого дисбаланса может проявляться в развитии эксплуатации одними ценностями других [153], т.е. когда доминирующие ценности, будут использовать остальные как инструмент, не давая им полноценного развития. Крайней точкой развития неконтролируемого дисбаланса СКЦ, становится эксплуатация ценностей антиценностями, возникновение чего грозит серьезным разрушительным эффектом на всех организационных процессах. Графически ситуация дисбаланса системы представлена на рисунке 33 оранжевым графиком, где наблюдается сильный перевес в сторону экономических ценностей, отодвигая на задний план ценности человеческого капитала.

Во избежание возникновения негативных последствий дисбаланса СКЦ, рекомендуется постоянно проводить диагностику СКЦ, отслеживать тенденции ее изменений и своевременно вносить необходимые корректировки.

Программа формирования СКЦ компании на заключительном этапе предполагает проверку сформированной СКЦ относительно соответствия ее ценностным ориентациям персонала, т.е. то насколько все предыдущие этапы позволили учесть интересы персонала или отдельных его групп. Данный подэтап носит контрольную функцию и позволяет соотнести индивидуальные ценностные ориентации сотрудников с системой корпоративных ценностей, полученной в результате реализации настоящей программы. Контрольная функция позволяет определить насколько расходятся ценностные ориентации компании и ее персонала, или отдельных групп сотрудников, а также насколько процесс балансировки ценностей относительно условий внешней среды, уровня развития компании, ее миссии и целей отразится на приверженности персонала. Под приверженностью персонала в работе понимается такое отношение персонала к

своей компании, при котором личные ценностные ориентации максимально соответствуют корпоративным, что позволяет сотруднику реализовывать свою профессиональную деятельность, не нарушая интересов компании, а наоборот в соответствии с ними в целях взаимовыгодного сотрудничества и развития компании. Для количественного отражения этого взаимоотношения в работе разработан коэффициент приверженности персонала своей компании (формула 7).

$$K_{\Pi} = \frac{\sum_{i=1}^n d_i}{n \cdot d} \cdot 100\% \quad (7)$$

где,

n – количество ценностей в СКЦ компании;

d – общее число сотрудников компании, принявших участие в исследовании;

d_i – число сотрудников, обозначивших i -ую ценность из СКЦ в своей ИСЦ;

i – ценность в списке СКЦ.

Чем выше значение коэффициента, тем выше степень приверженности персонала. Пороговые значения коэффициента приверженности (K_{Π}) приведены в таблице 10.

Таблица 10. Оценка степени приверженности персонала компании, в зависимости от значения K_{Π} (составлено автором)

Интервалы значений K_{Π}	Степень приверженности	Перспективы развития СКЦ
$K_{\Pi} \geq 50\%$	Высокая	СКЦ находит свое отражение в ценностях сотрудников компании. Степень их приверженности высокая, что позволит характеризовать ее как эффективную. В соответствии с чем, ее не нужно подвергать изменениям. Следует постоянно поддерживать такой настрой в коллективе с помощью разных методов.

$20\% \leq K_{\text{п}} < 50\%$	<p>средняя</p>	<p>СКЦ достаточно хорошо принимается коллективом компании. Возможно непонимания встречаются по отдельным ценностям, но в целом ситуация хорошая. В таком случае руководству следует выявить неэффективные ценности, не принимаемые коллективом и либо изменить их на новые, либо выявить причину такого отторжения и постараться продвинуть и максимально привить сотрудникам.</p>
$K_{\text{п}} < 20\%$	<p>низкая</p>	<p>СКЦ отторгается коллективом. Сотрудники компании не воспринимают ее. Соответственно следует диагностировать причины, по которым возникла такая ситуация и модернизировать систему ценностей в соответствии с ценностными ориентациями персонала.</p>

Пороговые значения коэффициента приверженности персонала, рассматриваются относительно каждой компании, в соответствии с особенностями ее развития в момент проведения исследования, т.е. если компания в момент исследования переживает ситуацию, характеризующуюся высокими темпами текучести кадров или обновлением персонала, значение $K_{\text{п}}$ могут быть не высокими. Данный коэффициент можно рассчитывать, как в общем по компании, так и по отдельным группам работникам, в целях определения группы наиболее приверженных сотрудников или определения того, чьи интересы наиболее отражены в СКЦ (рис.34). В соответствии со значением коэффициента приверженности необходимо вносить изменения в формируемую систему корпоративных ценностей или принимать меры по утверждению сформированной СКЦ.



Рисунок 34. Диаграмма, отражающая степень приверженности персонала (отдельных групп сотрудников) компании

Диаграмма приверженности, представленная на рис. 34 наглядно характеризует приверженность сотрудников компании, на момент проведения исследования. Построение такой диаграммы позволяет выявлять группы сотрудников с максимальной/минимальной для компании приверженностью и отслеживать тенденции изменения их приверженности в результате проведения процедур утверждения ценностей компании. Распределение сотрудников по кольцам диаграммы приверженности помогает руководству в ответе на следующие вопросы: «Кому из сотрудников можно поручать более ответственные и значимые для компании задания?», «Чье поведение соответствует ценностной ориентации компании, а чье будет наносить ущерб ее авторитету?», «Принимается ли система ценностей компании ее сотрудниками, отдельными группами?», «Чьи интересы в большей степени отражены в корпоративной системе ценностей?».

3.2.3. Этап реализации системы корпоративных ценностей

Третий этап процедуры формирования аксиологического управления в компании является проведение программы по реализации системы корпоративных ценностей. Данный этап является одним из наиболее длительных и сложных, поскольку он требует постоянного мониторинга и контроля. От особенности его проведения зависит то, насколько эффективным будет переход и реализация ценностно-ориентированного управления в компании, каким образом сотрудники воспримут этот процесс и СКЦ. Программа контролирует и отвечает, как за финансовые, так и временные затраты реализации аксиологического управления.

Условно программу можно разбить на 3 подэтапа:

1. Модификация системы мотивации и проведение процедур утверждения корпоративных ценностей.
2. Проведение параллельных изменений в системы обучения и рекрутинга персонала;
3. Оценка результативности проводимых мероприятий.

Программа реализации предполагает выполнение цепочки взаимосвязанных действий, каждое из которых дополняет и усиливает действие другого. Взаимосвязь элементов программы представлена в форме структурно-логической схемы программы реализации СКЦ, на рисунке 35. Все элементы программы взаимосвязаны и каждый оказывает значительное влияние на действие других элементов. Центральную роль в программе занимают элементы первого подэтапа: «изменение системы мотивации» и «создание системы утверждения ценностей». Рекомендуемая программа предполагает, что существующую систему мотивации в организации необходимо изменять в соответствии с ценностной ориентацией управления. Под этим подразумевается построение мотивационных приемов, методов, стимулов с учетом корпоративных ценностей. Модифицированная

система мотивации, должна стимулировать в сотрудниках поведение в соответствии с корпоративными ценностями.

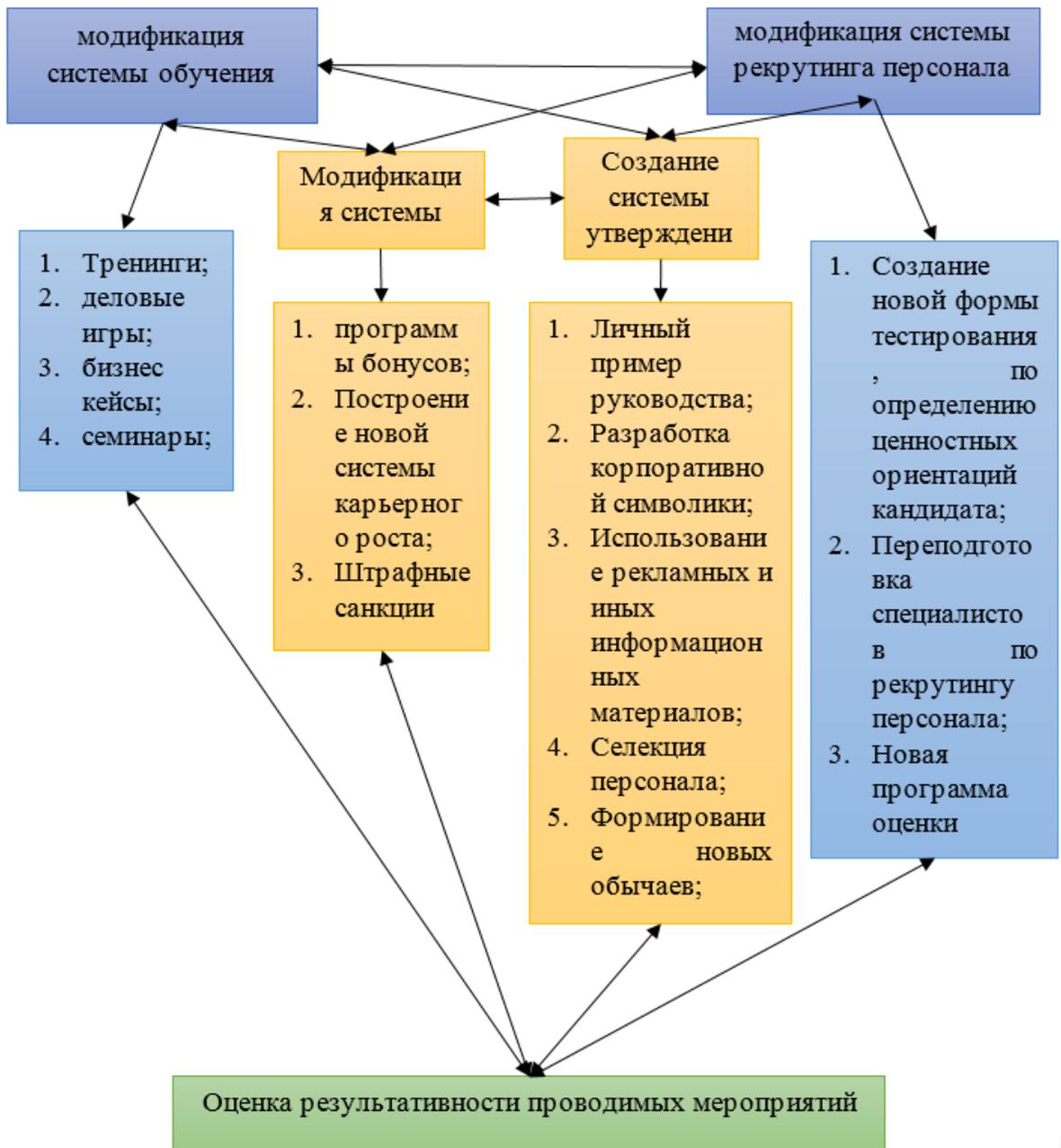


Рисунок 35. Структурно-логическая схема программы реализации СКЦ в компании

Реализация мотивации, в целях повышения утверждаемости ценностей возможно путем осуществления следующих действий:

- Построение программы карьерного роста в соответствии с интеграцией профессиональных достижений, знаний и реализации корпоративных ценностей в своей деятельности;
- Разработка бонусной программы, которая являлась бы стимулом для сотрудников, в следовании ценностям компании. Бонусная программа может иметь как материальный, так и нематериальный характер, т.е. сотрудники будут получать бонусы за принятие решений в соответствии с КЦ, пропаганду этих ценностей как внутри организации, так и вне ее. По истечении определенного периода бонусы будут руководством преобразовываться или в материальные выплаты, или возвращаться сотрудникам в качестве дополнительных отпускных или выходных дней, грамот и похвальных листов;
- Введение штрафных санкций, которые будут возлагаться на сотрудников, нарушающих ценностную систему компании, разрушая ее или превращая ценности в антиценности.

Параллельно с изменениями в мотивационной системе, необходимо проводить действия, способствующие утверждению корпоративных ценностей в компании. Под такими действиями подразумеваются различные мероприятия, осуществляемые в рамках законодательной системы и способствующие закреплению корпоративных ценностей в компании при росте приверженности персонала. В качестве примера, предлагается проведение следующих мероприятий:

- Личный пример руководства. Один из основных аспектов, способствующий скорейшему утверждению корпоративных ценностей. Неформальное поведение руководства, мотивы принятия решений, поступки в рамках профессиональной деятельности – все это должно проходить в рамках

формируемых корпоративных ценностей и, более того, продвигать их среди персонала.

- Разработка корпоративной символики – графическое представление ценностей организации, в целях повышения их наглядности и узнаваемости.
- Использование рекламных и иных информационных материалов. Этот пункт неразрывно связан с предыдущим. Здесь имеется в виду, что ценности распространяются и утверждаются компанией не только во внутренней среде, но и во внешней в целях повышения имиджа компании, ее коммерческой привлекательности. Безусловно, не все ценности следует раскрывать таким образом, некоторые следует оставить только для сотрудников компании, не раскрывая их во внешнюю среду. Здесь очень важно учитывать маркетинговую составляющую развития организации. Трансляция ценностей во внешнюю среду может происходить следующим образом: через официальный сайт компании; через рекламные лозунги; проведение различных акций.
- Селекция персонала, подразумевает привитие сотрудникам ценностей, формируемых в компании, развитие у них мышления и правил поведения, соответствующих этим ценностям.
- Формирование новых обычаев, которые опираются на корпоративные ценности. Обычаи поведения в определенных ситуациях, характера взаимодействия сотрудников, принятие решений все должно быть построено вокруг корпоративных ценностей, не только опираться на них, но и пропагандировать и развивать дальше.

Следующий подэтап программы подразумевает изменение 2-ух следующих важных элементов ее структуры: «системы обучения» и «системы рекрутинга персонала». По отношению к элементам первого этапа они являются последующим, однако их роль в реализации ценностно-ориентированного управления значительна, поскольку она ориентирована не только на сотрудников компании, но и на будущих ее работников, которые возможно поступят на работу

в компанию. Модификация системы обучения представляет собой изменение в соответствии с переходом на ценностное управление совокупности взаимосвязанных действий, направленных на развитие человеческого потенциала сотрудников компании. С переходом к аксиологическому управлению, обучение сотрудников должно происходить не только в рамках повышения уровня их профессиональных компетенций, но и способствовать изменению или развитию их ценностных ориентаций в соответствии с корпоративными ценностями компании [161]. Достижение такого эффекта в процессе обучения возможно реализуя в рамках существующих обучающих программ, уделяя в них значительное внимание ценностной составляющей. Примером таких действий могут быть:

- Проведение тренингов – которые будут раскрывать сущность аксиологического управления, объяснять необходимость его реализации в компаниях, а также разъяснять суть каждой ценности, входящей в систему КЦ и их взаимосвязь. Такие тренинги носят разъяснительный характер, раскрывают основные положения ценностной ориентации компании, способствуют росту понимания смысла, заложенного в систему корпоративных ценностей.
- Проведение деловых игр – такой вид обучения предполагает в форме ролевой игры, разыгрывая ситуации, возникающие в процессе профессиональной деятельности, развить в сотрудниках манеры поведения, которые будут опираться на ценности компании. Проведение деловых игр, позволит наглядно продемонстрировать какое поведение будет соответствовать, а какое нет – корпоративным ценностям. Более того периодические тренировки позволят сотрудникам при возникновении аналогичной реальной ситуации не задумываться над тем как поступить, а уже на подсознательном уровне будут создавать правильное поведение.
- Решение бизнес кейсов – вид обучения тесно связан с деловыми играми. Предлагает выявлять и рассматривать с разных сторон возможные

проблемные ситуации, возникающие в деловой среде и формировать у сотрудников мышление и поведение в рамках корпоративных ценностей.

- Проведение семинаров, возможно приглашение теоретиков и практиков аксиологического управления. Изучение различных аспектов, связанных с его реализацией.

Процесс обучения необходимо проводить как для сотрудников компании, так и для вновь принятых работников. Что позволит постоянно поддерживать на высоком уровне приверженность сотрудников компании. Обучение сотрудников достаточно сложный процесс, который требует длительного времени и постоянного мониторинга, и контроля за результатами. Более того сложность в обучении составляет то, что программы необходимо разделять для сотрудников, вновь пришедших и уже длительное время работающих в компании. Для того чтобы, обучение новых сотрудников происходило наиболее эффективно и с меньшими затруднениями, необходимо осуществлять качественный подбор персонала, чьи ценностные ориентации будут максимально приближены к корпоративным ценностям компании. Таким образом, уже в процессе рекрутинга персонала необходимо разработать вопросы, тесты, которые позволят выявлять ценности потенциальных работников и сопоставлять их с организационными. Модификация системы рекрутинга подразумевает последовательное выполнение следующих действий:

- Переподготовка специалистов по рекрутингу персонала;
- Создание новой формы тестирования, по определению ценностных ориентаций кандидата;
- Новая программа оценки персонала;

Все перечисленные элементы первого и второго подэтапа направлены на эффективную реализацию корпоративных ценностей в компании, их максимально быстрое продвижение и создание высокой приверженности персонала компании. Достижение всех этих результатов невозможно без постоянного мониторинга и контроля за реализуемыми действиями программы. В соответствии с чем,

заключительным этапом рекомендуется проведение оценки результативности проводимых мероприятий. Проведение оценочных процедур, позволит своевременно определять проблемные места программы, и менять методику или усиливать действие то одного, то другого элемента. Проведение такой оценки, рекомендуются по ряду разработанных коэффициентов, которые представлены в таблице 11 и в совокупности образуют «Комплекс оценки результативности утверждения и функционирования СКЦ». Представленные в таблице коэффициенты, позволяют всесторонне изучить результативность программы по реализации аксиологического управления, повысить эффективность проводимых мероприятий и достигнуть скорейшего утверждения корпоративных ценностей в компании.

Таблица 11. Таблица коэффициентов, образующих «Комплекс оценки результативности утверждения и функционирования СКЦ»

Название	Формула	Описание параметров	Описание коэффициента	Положительная динамика изменения
<i>Коэффициент приверженности и персонала</i>	$K_{\pi} = \frac{\sum_{i=1}^n d_i}{n \cdot d} \cdot 100\%$	n – количество ценностей в СКЦ компании; d – общее число сотрудников компании, принявших участие в исследовании; d_i – число сотрудников, разделяющих i -ую ценность из СКЦ; i – ценность в списке СКЦ.	Показывает общее восприятие корпоративных ценностей всеми ее сотрудниками (или отдельными группами сотрудников)	Увеличение
<i>Коэффициент несоответствия ценностных ориентаций СКЦ</i>	$K_{\text{нцо}} = \frac{m}{n}$	m – число корпоративных ценностей, неразделяемых сотрудниками; n – количество ценностей в СКЦ компании;	Показывает долю неразделяемых сотрудниками корпоративных ценностей, в общей совокупности ценностей	Уменьшение
<i>Показатель прироста утверждения ценности и СКЦ</i>	$P_{\text{уц}} = d_{i;j} - d_{i;(j-1)}$ $P_{\text{уСКЦ}} = \sum_{i=1}^n (d_{i;j} - d_{i;(j-1)})$	i – ценность в списке СКЦ; j – текущий период; $(j - 1)$ – предыдущий период; $d_{i;j}$ – число сотрудников, разделяющих i -ую ценность из СКЦ в текущем периоде; $d_{i;(j-1)}$ – число сотрудников, разделяющих i -ую ценность из СКЦ в предыдущем периоде; n – количество ценностей в СКЦ компании;	характеризует изменение отношения сотрудников компании к СКЦ в целом, а также отдельным ценностям ее составляющим. Значение прироста > 0 свидетельствует о положительной тенденции утверждения ценности. И чем его значение выше, тем выше скорость утверждения. Отрицательное же значение коэффициента, будет характеризовать отрицательную динамику.	Положительное значение, увеличение

<p>Коэффициент учета капитала времени</p>	$K_{\text{укв}} = \frac{Po_j}{Bo_j} - \frac{Po_{(j-1)}}{Bo_{(j-1)}}$	<p>Bo_j и $Bo_{(j-1)}$ – время, потраченное на обучение сотрудников и утверждение СКЦ в текущем и предыдущем периоде соответственно; Po_j и $Po_{(j-1)}$ – число сотрудников прошедших обучение и адаптацию к СКЦ в текущем и предыдущем периоде соответственно;</p>	<p>Коэффициент показывает насколько быстро реализуется процесс утверждения ценностей в компании, т.е. коэффициент сравнивает сколько сотрудников проходит обучение и сколько времени на это тратится в текущем и предыдущем периодах. Соответственно показывая динамику изменения отношения к процессу обучения и утверждению КЦ.</p>	
<p>Коэффициент динамики утверждения СКЦ</p>	$K_{\text{дуц}} = \frac{П_{\text{уСКЦ}}}{K_{\text{укв}}} = \frac{\sum_{i=1}^n (d_{i;j} - d_{i;j-1})}{\frac{Po_j}{Bo_j} - \frac{Po_{(j-1)}}{Bo_{(j-1)}}}$	<p>i – ценность в списке СКЦ; j – текущий период; $(j - 1)$ – предыдущий период; $d_{i;j}$ – число сотрудников, разделяющих i-ую ценность из СКЦ в текущем периоде; $d_{i;(j-1)}$ – число сотрудников, разделяющих i-ую ценность из СКЦ в предыдущем периоде; n – количество ценностей в СКЦ компании; Bo_j и $Bo_{(j-1)}$ – время, потраченное на обучение сотрудников и утверждение СКЦ в текущем и предыдущем периоде соответственно; Po_j и $Po_{(j-1)}$ – число сотрудников прошедших обучение и адаптацию к СКЦ в текущем и предыдущем периоде соответственно;</p>	<p>Характеризует динамику утверждения СКЦ в компании, т.е. каков прирост утверждения ценности произошел в новом периоде за определенный период времени, с учетом проводимых мероприятий по утверждению ценностей и обучению персонала.</p>	<p>Увеличение</p>

Изучение изменения этих коэффициентов в динамике, позволит своевременно определять проблемные места в процессах реализации аксиологического управления, и менять методику или усиливать действие то одного, то другого элемента. Проведение постоянного мониторинга по предложенному «комплексу оценки результативности утверждения и функционирования СКЦ», позволит всесторонне изучать результативность программы по реализации аксиологического управления, повысить эффективность проводимых мероприятий и достигнуть скорейшего утверждения и функционирования корпоративных ценностей в компании.

3.2.4. Этап оценки эффективности реализации аксиологического управления компанией, на основе сформированной СКЦ

Теоретическая перспективность аксиологического управления, основывающаяся на практическом опыте компаний, достигающих высокой эффективности в результате учета человеческого фактора, согласно развитию идей школы человеческих отношений, требует подтверждения количественными и качественными показателями. Количественная и качественная оценка измеряется через изменения показателей их характеризующих в разные временные периоды, соответствующие изменениям, происходящим в процессах управления компанией. Оценка таких изменений характеризует динамику движения показателей, в результате реализации конкретных решений.

Качественными показателями, описывающими результативность аксиологического управления будут являться изменения в организационной культуре: изменении социально-психологического климата внутри компании, смене традиций, изменению принципов поведения и общения – а также, улучшении понимания между руководством и сотрудниками, улучшении имиджа компании и росту ее привлекательности на рынке, повышении ее узнаваемости, уменьшению текучки кадров, повышению работоспособности и ответственности работников.

Так качественно оценить эффективность ценностно-ориентированного управления рекомендуется по следующим параметрам:

- *Изменение степени приверженности персонала своей компании.* Приверженность персонала оказывает влияние на то, насколько сотрудник предан своей компании, т.е. насколько его поступки и решения будут совершаться в интересах компании. Увеличение силы приверженности будет напрямую сказываться на росте информационной безопасности компании, а именно неразглашении корпоративных тайн, отсутствии шпионажа для компаний конкурентов.
- *Изменение текучести кадров.* Уменьшение объемов текучки кадров будет характеризовать компанию как более стабильную и привлекательную для внешней среды. Относительно внутренней среды, данный параметр будет характеризовать работников компании как сплоченный дружный коллектив, работающий как команда единомышленников. Организационные связи в компании будут более налажены, а также профессионализм сотрудников, длительное время работающих в своей компании в определенной сфере будет выше, чем в случае высокой текучки кадров.
- *Изменение оперативности работы сотрудников.* Оперативность работы сотрудников показывает насколько быстро, грамотно и организованно сотрудник осуществляет свою профессиональную деятельность. При анализе данного параметра фактор времени играет значительную роль. Поскольку в современном менеджменте огромное влияние уделяется тайм менеджменту, насколько рационально распределяется время на выполнение тех или иных функций.

Представленные параметры взаимосвязаны друг с другом. Между параметрами определяется зависимость, по которой основополагающим является параметр «степень приверженности персонала», который на прямую влияет на остальные два. В совокупности они образуют систему параметров эффективности ценностно-ориентированного управления (рис. 36)

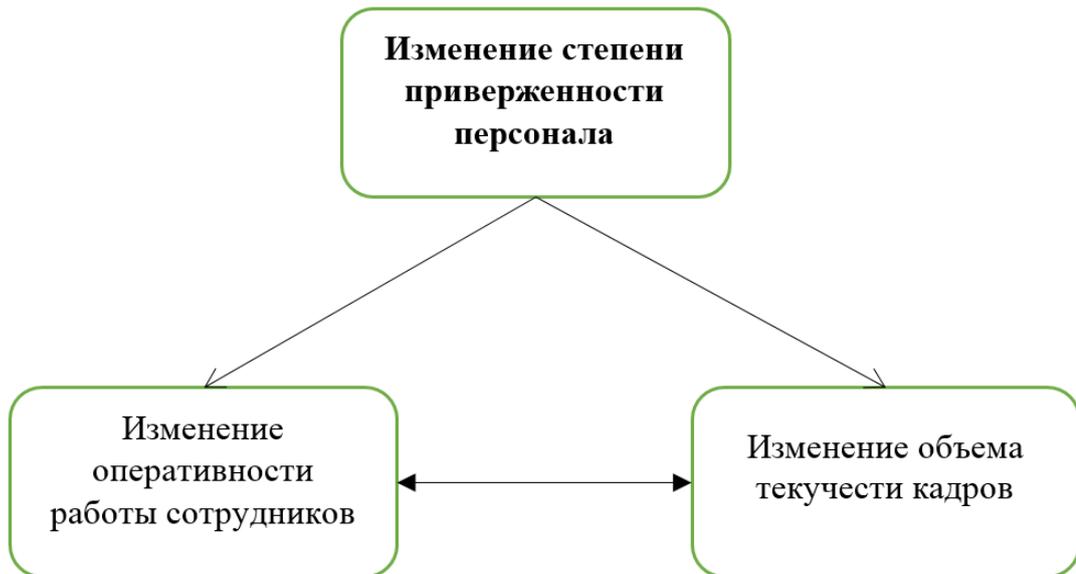


Рисунок 36. Схема взаимосвязи параметров, характеризующих эффективность ценностно-ориентированного управления

Возможны различные сочетания изменений описанных параметров, как в положительную, так и отрицательную сторону. По сочетанию изменений этих параметров можно определить образовавшуюся в организации модель эффективности ценностно-ориентированного управления (рис. 37). Каждый параметр рассматривается в динамике, т.е. оценивается его изменение во времени. Изменения по каждому параметру оцениваются качественно как положительные или отрицательные и количественно, т.е. числовое выражение тенденции изменения качественного фактора. Положительные и отрицательные изменения оцениваются относительно динамики их роста или падения. Для разных параметров эти изменения будут трактоваться по-своему. Для параметров степени приверженности и оперативности работы положительными изменениями будет считаться их рост, в то время как, для объема текучки кадров снижение величины.

параметр изменен ие		приверженн ость	текучка	оперативн ость	1	5	параметр изменен ие		приверже нность	текучка	операти вность
		положительные							положительные		
отрицательные						отрицательные					
параметр изменен ие		приверженн ость	текучка	оперативн ость	2	6	параметр изменен ие		приверже нность	текучка	операти вность
		положительные							положительные		
отрицательные						отрицательные					
параметр изменен ие		приверженн ость	текучка	оперативн ость	3	7	параметр изменен ие		приверже нность	текучка	операти вность
		положительные							положительные		
отрицательные						отрицательные					
параметр изменен ие		приверженн ость	текучка	оперативн ость	4	8	параметр изменен ие		приверже нность	текучка	операти вность
		положительные							положительные		
отрицательные						отрицательные					

Рисунок 37. Возможные сочетания изменения параметров, характеризующих эффективность аксиологического управления (разработано автором)

Представленные на (рис. 37) все возможные ситуации изменения параметров в случае перехода на ценностно-ориентированное управление можно представить в более узком виде, т.е. рассмотреть их сочетания только в зависимости от количества положительных и отрицательных изменений. Тогда число возможных ситуаций значительно снизится, в соответствии с которыми выделяются 4 модели эффективности системы корпоративных ценностей компании (или ценностно-ориентированного управления):

1. Все параметры изменились в положительную сторону – характеризует осуществляемое в компании ценностно-ориентированное управление как высокоэффективное, т.е. сформированная система корпоративных ценностей была принята сотрудниками компании, и ее реализация в процессе функционирования компании оказывает положительное

воздействие на ее развитие. Эта модель будет характеризоваться ростом экономической привлекательности компании, перспективностью развития, повышением конкурентоспособности компании, улучшением имиджа компании.

2. Все параметры остались неизменны или отрицательно изменились – модель, когда реализация аксиологического управления оказалась абсолютно не эффективной, т.е. его принципы в лучшем случае не оказали никакого эффекта на результаты функционирования и развития компании. В худшем случае эта модель будет характеризоваться ухудшением имиджа компании, падением темпов роста и последующим ухудшением экономических показателей деятельности компании. В такой ситуации следует пересмотреть сформированную систему ценностей, на основе которой осуществляется аксиологическое управление.
3. 2 параметра положительно, 1 остался неизменным или изменился в отрицательную сторону
4. 1 параметр положительно, 2 остались неизменными или отрицательно изменились (рис. 37)

3-я и 4-я модели эффективности ценностно-ориентированного управления, характеризуются тем, что реализуемая система корпоративных ценностей не нашла достаточного отражения у персонала. Возникновение такой ситуации объясняется следующими причинами:

- компания только находится в процессе перехода на аксиологическое управление и не весь персонал прошел адаптацию к новому типу управления;
- сформированная система ценностей является неэффективной, т.е. не оказывает должного воздействия на персонал компании;
- недостаточное внимание уделяется программам реализации системы корпоративных ценностей: неправильно или недостаточно модифицирована система мотивации персонала на основе ценностей; отсутствие или

недостаточный пример руководства по реализации корпоративных ценностей в процессах принятия решений;

Все эти изменения, вызванные утверждением в компании СКЦ, оказывают влияние на количественные показатели деятельности компании в целом, и отдельных ее сотрудников. Для количественной характеристики, эффекта от реализации аксиологического управления возможно использование общих и специфических показателей экономического развития компании. К общим показателям будем относить общепризнанные показатели эффективности, результативности, рентабельности, прибыли, добавочной стоимости, выручки и другие. Специфические показатели разработаны автором, с учетом особенностей формирования и реализации аксиологического управления. Ключевая особенность которого, состоит в системе корпоративных ценностей, от результативности утверждения которой зависит эффективность реализации аксиологического управления. Под результативностью СКЦ понимается позитивное/негативное изменение отношения персонала компании к утверждаемой СКЦ, формирующее положительный/отрицательный эффект от реализации аксиологического управления. Для определения результативности СКЦ и корпоративных ценностей в отдельности можно использовать:

- графический метод, когда результативность СКЦ будет измеряться путем наложения совокупности индивидуальных ценностей сотрудников компании в разные периоды времени на корпоративные ценности, что позволит определить прирост (положительный или отрицательный) отражения ценности у персонала, а также посмотреть тенденцию изменения отношения к каждой корпоративной ценности (рис. 38).

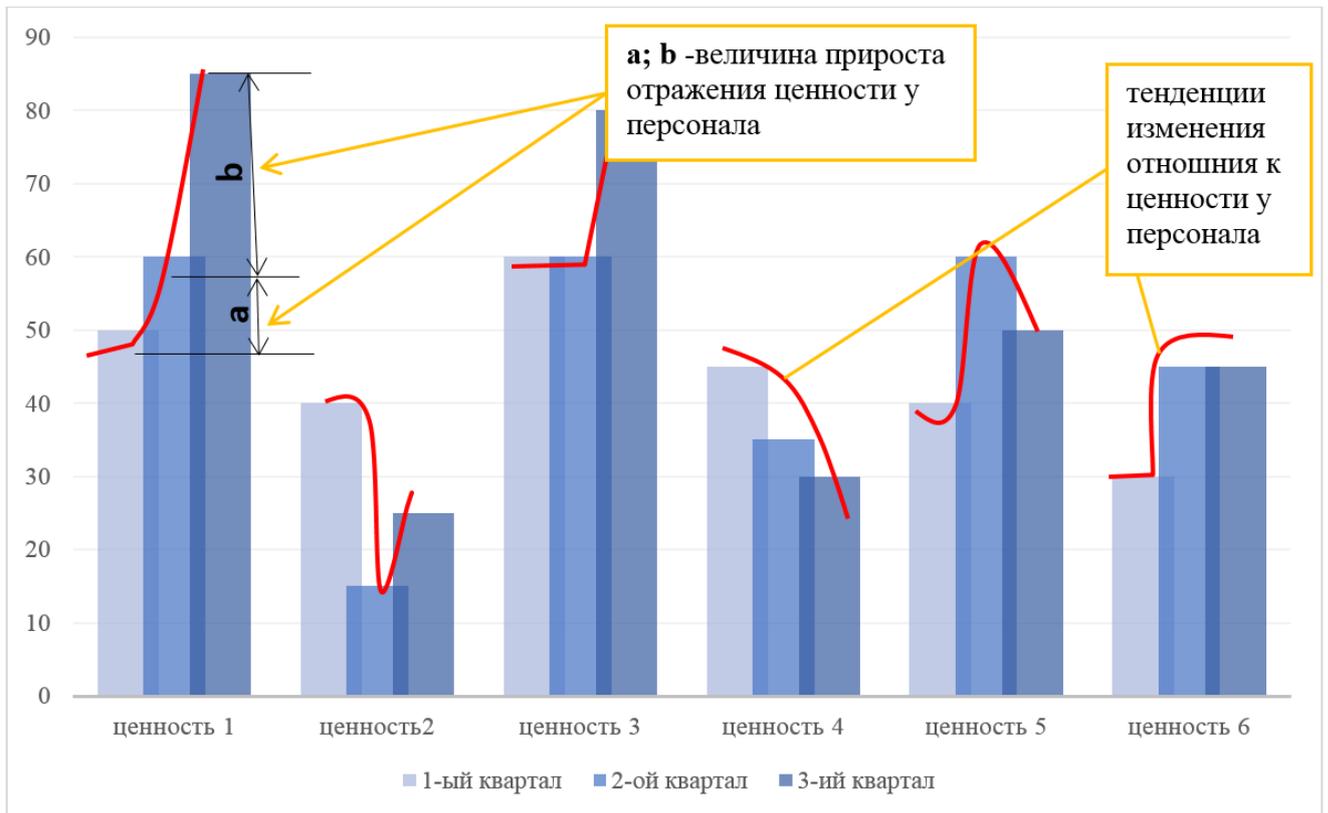


Рисунок 38. График тенденции изменения отношения персонала к ценностям компании

- метод статистического расчета показателей, который будет заключаться в расчете результативности отдельных корпоративных ценностей, формирующих систему, а также результативности СКЦ.

Тогда результативность каждой отдельной ценности системы корпоративных ценностей можно оценивать, как отношение величины отражения ценности в текущем периоде к предыдущему (формула 8).

$$P_{ц} = \frac{a_j}{a_i} \quad (8)$$

a_i ; a_j - величина отражения ценности у персонала за i и j периоды

j – текущий период

i – предыдущий период

Если значение коэффициента $P_{ц} \geq 1$, значит по данной ценности наблюдается положительная тенденция, значения < 1 будут характеризовать снижение результативности данной ценности в компании. Расчет значений данного коэффициента позволит определить результативные и нерезультативные ценности в общей системе. В соответствии с чем, руководству будет проще модернизировать систему корпоративных ценностей, своевременно реагируя на выявляемые тенденции.

Результативность системы корпоративных ценностей будет определяться через сумму результативностей каждой отдельной ценности (9).

$$P_{кц} = \sum_1^n \frac{a_j}{a_i} \quad (9)$$

n – Количество ценностей в системе корпоративных ценностей.

Систему корпоративных ценностей можно считать результативной, в случае, когда значение коэффициента $P_{кц}$ больше количества ценностей в системе корпоративных ценностей. Это будет свидетельствовать о том, что, либо все ценности результативны, либо даже при наличии нерезультативных ценностей, результативность остальных достаточно высока, чтобы система в целом была результативной.

Эффективность функционирования организации всегда изучается во временном аспекте, т.е. оценить величину эффективности возможно только путем сравнения отношения результата к затратам в текущем и предыдущих периодах. Изучение эффективности во времени позволяет определять тенденции изменения и прогнозировать будущее развитие. Такая сравнительная оценка изменения эффективности, позволяет определять какие из проводимых изменений оказали положительное, а какие отрицательное влияние на развитие организации. Это относится и к переходу на аксиологическое управление, т.е. эффективность от

перехода к новому типу управления будет определяться относительно изменения эффективности функционирования организации в целом. Очевидно, что время является одной из основных составляющих затрат наряду с финансовыми затратами при проведении любых изменений в организации. Относительно аксиологического управления время является наиболее важной затратой, поскольку определяют насколько быстро в компании будет сформирована и реализована система ценностей зависит ее восприятие персоналом, ее соответствие требованиям сотрудника и современным тенденциям развития общества, интересам компании. Процесс перехода к ценностно-ориентированному управлению достаточно длительный процесс. Однако, финансовые затраты, необходимые на его осуществление относительно невелики, поскольку растягиваются во временном периоде и могут быть совмещены с другими текущими процессами компании.

Поскольку время определяется как основная статья затрат при переходе к аксиологическому управлению, появляется необходимость введения коэффициента определения временных затрат – «коэффициент использования капитала времени» (формула 10). Затраты времени на реализацию аксиологического управления характеризуются затратами на проведение процедур формирования системы ценностей и адаптации к ней персонала.

$$K_{икв} = \frac{B_0}{B_p} \times \frac{П_0}{П} \quad (10)$$

где,

B_0 – количество часов, потраченных на проведение программ по реализации аксиологического управления (тренинги, семинары, обучающие программы, собрания)

B_p – общее число рабочих часов, за исследуемый период

P_0 – число сотрудников, прошедших программы адаптации к принципам аксиологического управления

P – общее число сотрудников компании.

Определив затраты на реализацию аксиологического управления, для расчёта его влияния на эффективность функционирования организации, необходимо определить результат, который достигается в процессе его реализации. Результат от перехода к аксиологическому управлению определяется

- изменением экономических показателей деятельности, в частности, показателем производительности труда, как отношение объема работ к числу работников (формула 11)

$$Pr = \frac{O}{P} \quad (11)$$

где,

O – объем выполняемых работ;

P – персонал компании;

- результативностью реализуемой системы корпоративных ценностей $R_{кц}$ (формула 5)

Тогда с учетом определенных результата и затрат аксиологического управления определяется коэффициент его эффективности (формула 12).

$$K_{эф} = \frac{Э_{кц+Pr}}{K_{икв}} = \frac{\sum_{i=1}^n a_i + \frac{O}{P}}{\frac{B_0}{B_p} \times \frac{P_0}{P}} \quad (12)$$

Расчет коэффициента эффективности ценностно-ориентированного управления, позволяет определить насколько осуществление его в компании положительно сказывается на ее функционировании. Изучение эффективности является одним из наиболее важных аспектов в процессах управления компанией, поскольку позволяет определить направление ее развития или застоя. Снижение эффективности осуществляемого типа управления, сигнализируют руководству о

необходимости изменения диагностированных проблем. Соответственно разработанные коэффициенты эффективности корпоративных ценностей и ценностно-ориентированного управления, позволят руководителям компаний выявлять проблемные аспекты реализации аксиологического управления в компании и своевременно принимать меры по их устранению.

3.2.5. Этап поддержания и развития СКЦ

Этап поддержание и развития системы корпоративных ценностей, является заключительным этапом разработанной процедуры формирования ценностно-ориентированного менеджмента. Данный этап процедуры направлен не только на закрепление результатов, достигнутых на предыдущих этапах, но и на дальнейшее развитие аксиологического управления в компании.

Цель этого этапа заключается в повышении эффективности реализации ценностно-ориентированного менеджмента на основе утвержденной системы корпоративных ценностей. Достижение цели этапа возможно в результате выполнения следующих задач:

- Диагностика системы корпоративных ценностей на соответствие современным требованиям внешней среды;
- Мониторинг динамики изменения показателей «Комплекса оценки результативности утверждения и функционирования СКЦ»;
- Внесение изменений с СКЦ в соответствии с выявленными проблемами в результате проведенной диагностики и мониторинга.

Возможны несколько видов изменений, которым может подвергаться матрица ценностей компании, а, соответственно, и система корпоративных ценностей:

- Изменение приоритетов ценностей в матрице ценностей компании, в результате чего будет изменена и СКЦ. Изменение приоритетов ценностей предполагает сохранение наборов ценностей, формирующих каждую группу

ценностей, матрицы ценностей компании, при изменении приоритетов ценностей внутри соответствующих групп;

- Изменение приоритетов групп ценностей, формирующих матрицу ценностей компании. В результате чего последует изменение СКЦ посредством изменения системообразующих ценностей;
- Изменение набора ценностей, формирующих матрицу ценностей компании;

Проведение изменений реализуется с помощью инструментов (рис.39).

инструменты ценностно-ориентированного менеджмента			
<p><i>социально-экономические:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. финансовое стимулирование; 2. мотивация; 3. предоставление льгот; 4. премирование; 5. вычеты / санкции 	<p><i>социально-психологические:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. личный пример; 2. убеждение; 3. наставничество; 4. социально-психологическая атмосфера; 5. социальные нормы; 	<p><i>организационные:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. инструктирование; 2. принуждение; 3. дисциплинарное воздействие; 4. консалтинг; 5. нормативные документы; 	<p><i>информационные:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. организационные публикации; 2. внутренняя документация компании; 3. коммуникации

Рисунок 39. Структура инструментов ценностно-ориентированного менеджмента, позволяющих изменять приоритеты ценностей компании

Под инструментами понимаются конкретные средства, применение которых, позволяет решать поставленные задачи, для достижения цели. В частности, представленные на рисунке 39 инструменты позволяют вносить необходимые

изменения в матрицу ценностей, а именно, изменять приоритеты ценностей или соответствующих групп ценностей для решения проблем.

Вносимые изменения могут носить как временный характер, с последующей возможностью возвращения к первоначальному варианту матрицы и системы корпоративных ценностей, так и постоянный, без возможности возврата к исходному варианту, но с последующей диагностикой и модернизацией. Привнесение всех обозначенных изменений в матрицу ценностей компании и СКЦ предполагает дальнейшее их утверждение в компании.

Этап поддержания и развития способствует повышению эффективности функционирования компании в результате реализации ценностно-ориентированного управления.

3.3 Практическая реализация процедуры формирования ценностно-ориентированного менеджмента (на примере ТК «Юнитекс»)

Апробация процедуры формирования ценностно-ориентированного менеджмента, разработанной в диссертационной работе, была проведена в ТК «Юнитекс». Поскольку компания является одной из ведущих компаний офисной мебели на отечественном рынке, с богатой историей развития и функционирования, то апробация процедуры формирования ценностно-ориентированного управления на ее базе является с одной стороны применением на практике разработок и предложений диссертационного исследования, с другой стороны – инновационной ступенью в развитии всех управленческих процессов компании. В соответствии с разработанной процедурой, апробация происходила в несколько этапов, первый из которых был проведен в компании, совместно с Отделом по развитию персонала ТК «Юнитекс» в рамках ежегодной аттестации сотрудников. В исследовании ценностных ориентаций сотрудников приняло участие 138 человек, распределение которых приведено в таблице 12.

Таблица 12. Структура персонала компании, принявшего участие в исследовании

качественный признак	количественная характеристика								
	пол	<i>м</i>	<i>ж</i>						
63		75							
возраст	<i>18-25</i>	<i>26-35</i>	<i>36-55</i>						
	26	68	44						
стаж		<i>0-1 ГОДА</i>	<i>2-3 ЛЕТ</i>	<i>4-5 ЛЕТ</i>	<i>6-10 ЛЕТ</i>	<i>11 И БОЛЕЕ</i>			
	общий	1	7	14	52	64			
	Юнитекс	48	32	18	29	11			
уровень образования	<i>Средне-специальное</i>			<i>высшее</i>			<i>наличие ученой степени</i>		
	техн.	эк.	гум.	техн.	эк.	гум.	техн.	эк.	гум.
	13	1	1	58	37	25	2		
управленческие полномочия	<i>среднего уровня</i>	<i>исполнитель</i>							
	41	97							

Исследование строилось на основании методики предложенной в параграфе 3.1. настоящей диссертационной работы, в соответствии с чем, оно проходило по двум направлениям: 1-ое – изучение ценностных ориентаций сотрудников компании по анкете, предложенной в методике исследования и представленной в приложении Е, 2-ое – это социологический опрос сотрудника относительно внутренней культуры компании и взаимоотношений сотрудников. Такое комплексное исследование обосновывается теоретическими выводами, полученными в 1-ой главе диссертационной работы.

В результате исследования, к концу первого этапа процедуры формирования ценностно-ориентированного управления в ТК «Юнитекс», для компании были получены определенные результаты и выявлены проблемы. Среди наиболее значимых результатов следует отметить следующие:

1. Составлен рейтинг индивидуальных ценностных ориентаций сотрудников, согласно частоте встречаемости ценности (Приложение И), наиболее популярные из которых приведены на рисунке 40. Общая картина ценностей сотрудников по фирме, представленная в приложении И, представляет

количество ценностей, выявленных в результате ответов респондентов на открытые вопросы, а именно, 90 наименований ценностей. Такой сильный разброс ценностей приводит к тому, что больше трети наименований ценностей встречается только у одного сотрудника. В связи с чем, была произведена выборка ценностей, встречающихся более чем у 10% сотрудников компании, структура которых представлена на рисунке 40.

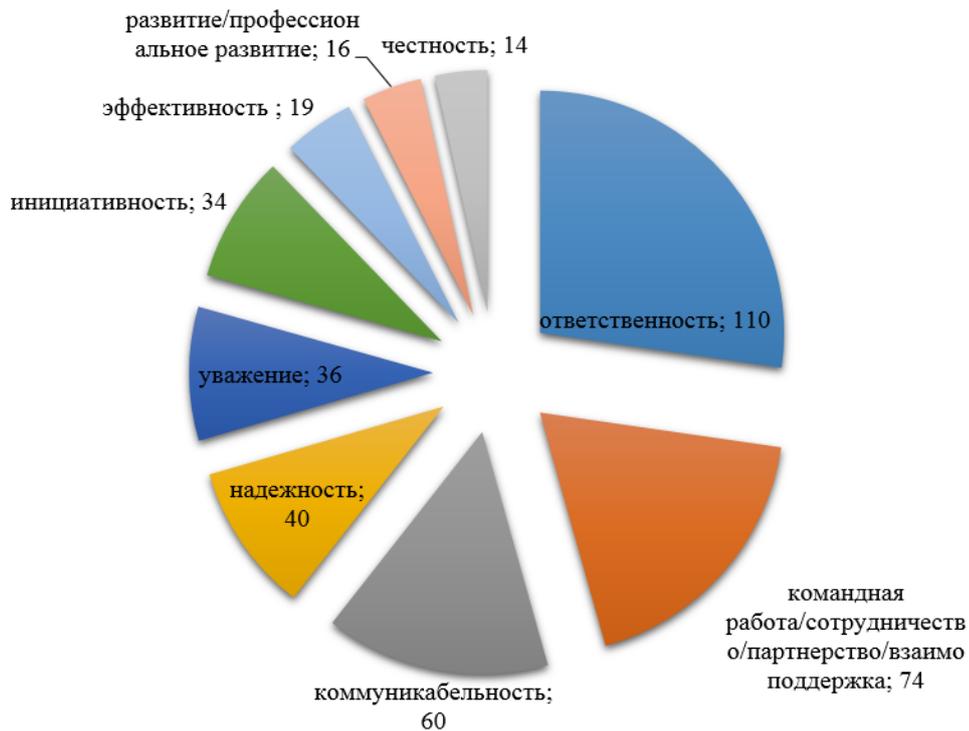


Рисунок 40. Структура распределения наиболее популярных ценностей, разделяемых сотрудниками компании.

Максимальное совпадение ценностных ориентаций персонала между собой наблюдается по следующим наименованиям: «ответственность», «коммуникабельность», «командная работа», «надежность». Это те ценности, которые указало более 40% сотрудников. Сравнивая эти данные с разработанной классификацией видно, что на 1-ом месте для сотрудников находятся личные ценности, затем идут ценности межличностных отношений и профессиональные (ценности отношения к работе). Такая сложившаяся ситуация картина

распределения ценностей показывает, что для них в приоритете над профессиональными достижениями и результатами находится психологический комфорт в коллективе, хорошая и надежная команда. Поскольку наибольшее значение в изменении системы ценностных ориентаций играет стаж, то можно отметить, что выявленная тенденция распределения ценностей характерна для более молодых сотрудников компании, стаж которых не превышает 3-х лет. Сегодня в компании это преобладающая масса сотрудников, что связано с тенденцией массового обновления кадров в компании и сменой руководства после кризиса 2013 года. Сложившаяся ситуация с одной стороны является благоприятной базой для формирования системы корпоративных ценностей, с другой образуются значительные разногласия между сотрудниками, вновь принятыми и уже длительное время работающими в компании. Для сотрудников с более долгим стажем в конкуренцию с личными ценностями активно вступают профессиональные.

2. Составлен рейтинг корпоративных ценностей, которые стихийно с течением времени сформировались в компании, но не имеют какого-либо официального закрепления и утверждения, и на данный момент реализуются в ней по мнению ее сотрудников (Приложение К). Произведя выборку наиболее популярных ценностей, существующих в компании, по мнению сотрудников, представлена следующая их структура рисунок 41.

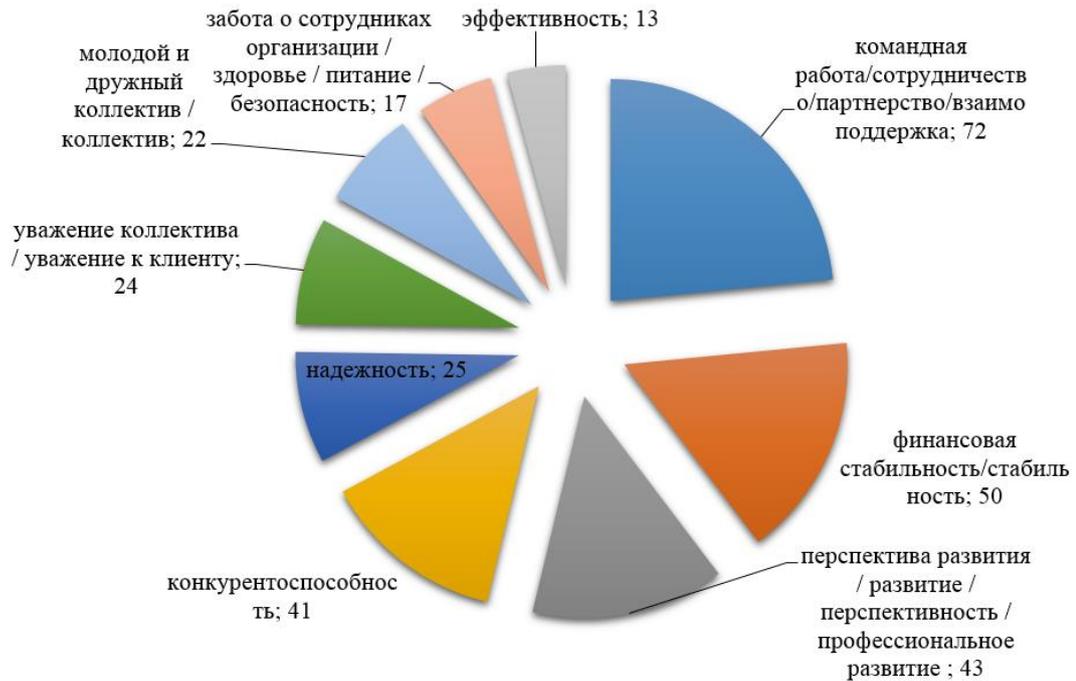


Рисунок 41. Структура распределения наиболее популярных ценностей, существующих в компании, взгляд сотрудников

Аналогично первому случаю, более 40% сотрудников отметили следующие ценности: «финансовая стабильность», «командная работа», «перспектива развития», «конкурентоспособность». Становится очевидно, что сотрудники считают, в компании преобладают профессиональные ценности.

- Сравнительный анализ рейтинга корпоративных и индивидуальных ценностей выявил разногласия в приоритетах, задаваемых отдельным ценностям, а именно в корпоративных ценностях лидирующие позиции занимает группа социально-экономических ценностей с наибольшим приоритетом в них экономических ценностей, в то время как ценности сотрудников максимально с ориентированы на ценности развития человеческого капитала. Из рейтинга видно, что ценностные взгляды более 40% сотрудников отражены в том, как они видят корпоративные ценности только по одной позиции – «командная работа» (рис. 42).

Индивидуальные	корпоративные
Ответственность	Финансовая стабильность
Коммуникабельность	Командная работа
Командная работа	Перспектива развития
Надежность	Конкурентоспособность

Рисунок 42. Сравнение ИСЦС и КЦ, где выборка более 40% голосов за ценность

В силу такого малого совпадения, для анализа была взята более широкая выборка: более 10% голосов за ценность. В результате чего, совпадения были наблюдаются по большему числу позиций (рис. 43): эффективность, уважение, надежность, развитие, командная работа / взаимоподдержка.

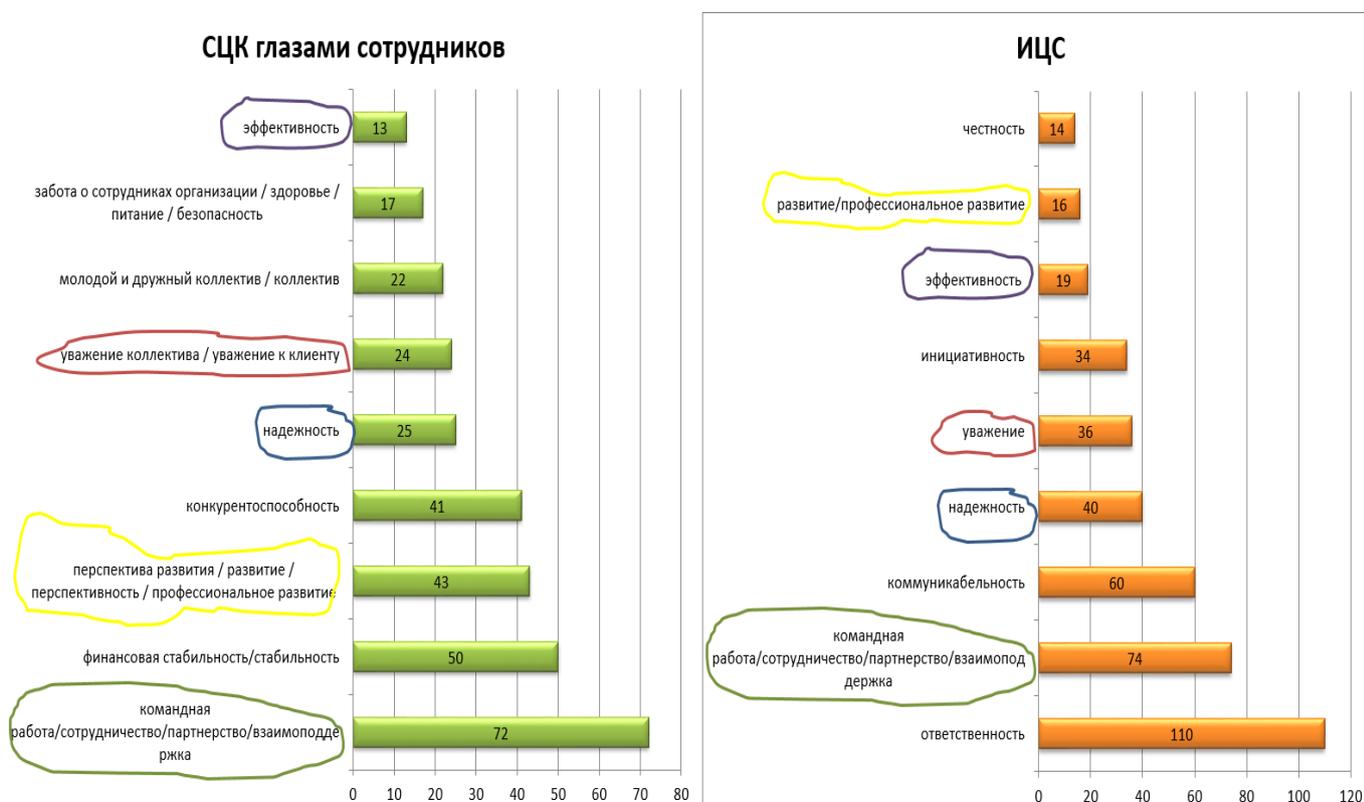


Рисунок 43. Сравнение ИСЦС и КЦ, где выборка более 10% голосов за ценность

Таким образом, сравнительный анализ показал, что несмотря на некоторые совпадения, в ценностных ориентациях компании и сотрудников наблюдаются существенные разногласия, которые требуют формирования новой системы корпоративных ценностей, согласованной в соответствии с выявленными расхождениями. Для создания такой системы, также был проведен анализ факторов, влияющих на различия ценностных ориентаций сотрудников, результаты которого, позволяют внести соответствующие корректировки в формируемую СКЦ и расставить приоритеты ценностей в рамках нее, учитывая особенности персонала, работающего в компании. Анализ факторов, влияющих на индивидуальные ценностные ориентации сотрудников, позволяет эффективно осуществлять аксиологическое управление своевременно реагируя на изменения, происходящие в ценностных ориентациях своих сотрудников. Необходимость проведения анализ факторов влияния исходит из того, что формирование личных систем ценностей отдельных индивидов происходит на протяжении всего периода его жизнедеятельности. Это связано с влиянием множества факторов на этот процесс. Все факторы можно укрупненно разделить на 2 большие группы: общепринятые социальные нормы и внутрисемейные правила, устои. Ограничение выбранными группами объясняется тем, что это две самые важные социальные системы, которые на протяжении всей жизни взаимодействуют с отдельным индивидом. Помимо выделенных групп, в процессе развития человека, прохождения им определенных жизненных этапов его система ценностей подвергается испытаниям, проверкам в следствии чего может претерпевать определенные изменения. В работе вопрос формирования и изменения системы ценностей изучается с точки зрения процессов управления, т.е. то как в процессе профессиональной деятельности индивида будет меняться его система ценностей, и какие факторы будут оказывать на нее наибольшее/наименьшее давление.

В результате проведенного исследования на базе компании ТК «Юнитекс», на основании собранной сопроводительной информации о сотрудниках определен ряд факторов, которые влияют на индивидуальные системы ценностей сотрудников

компании, их профессиональное поведение и принятие решений. В качестве таких факторов были выбраны следующие:

- Пол
- Возраст
- Стаж (общий трудовой / работы в компании)
- Уровень управленческих полномочий.

По каждому из факторов анализ влияния происходил с двух сторон: во-первых, выявлялись наиболее характерные ценности для выбранной группы респондентов, во-вторых, ранжирование ценностей внутри каждой подгруппы классификации ценностей (табл. 2) согласно полученному ими рангу в определенной группе респондентов.

В целях проведения наиболее точного анализа показатели каждой из подгрупп респондентов, сравниваются с общей тенденцией по фирме, по методике, предложенной в диссертации (параграфе 3.2. таблица 9). Таким образом становится очевидно, где отклонения отсутствуют, а где они ярко выражены (табл. 13).

Таблица 13. Показатели расчета и вычисляемые значения коэффициента значимости, по каждому из анализируемых факторов

фактор	количество групп, на которые фактор разделил всех респондентов g	число групп по которым проводится исследование f	доля респондентов, образующих группу, от общего числа респондентов d _g										значение коэффициента значимости фактора Кз
			d ₁	d ₂									
пол	2	3	d ₁	d ₂									2
			0,544	0,456									
возраст	3	3	d ₁	d ₂	d ₃							1,824	
			0,152	0,515	0,33								
трудовой стаж общий	10	3	d ₁	d ₂	d ₃	d ₄	d ₅	d ₆	d ₇	d ₈	d ₉	d ₁₀	4,37
			0,06	0,205	0,18	0,2	0,1	0,11	0,05	0,03	0,03	0,05	
стаж Юнитекс	8	3	d ₁	d ₂	d ₃	d ₄	d ₅	d ₆	d ₇	d ₈			4,002
			0,19	0,4	0,13	0,1	0,1	0,06	0,05	0,02			

управленческие полномочия	2	3	d_1	d_2	3,2
			0,3	0,7	

1. Влияние гендерного фактора, на рейтинг ценности в матрице классификации.

Влияние гендерного признака на систему ценностей человека, которой он следует в процессе своей профессиональной деятельности оказывается незначительным. Динамика изменения ценностей относительно разных групп респондентов достаточно низкая. Среди группы ценностей, разбитых на подгруппы согласно разработанной классификации, места в рейтинге ценностей группы «Ценности межличностных отношений» абсолютно идентичны среди мужского и женского коллектива компании. Совсем незначительные изменения наблюдаются также в подгруппах «Профессиональных ценностей» и «Экономических ценностей», где разногласия возникли относительно пары ценностей: понимание миссии и цели компании – конкурентоспособность организации. Более существенные разногласия возникли в подгруппе «Личностных ценностей».

2. Влияние возрастного фактора, на рейтинг ценности в матрице классификации.

Общее число респондентов было разбито на 3 группы согласно их возрасту: 18-25; 26-35; 36-55 лет. Возрастной фактор оказывает наиболее существенное влияние на группу личных ценностей, немного затрагивая и ценности межличностных отношений. В то время как распределение ценностей в группе социально-экономических ценностей одинаково по всем возрастным группам.

3. Влияние фактора трудового стажа, на рейтинг ценности в матрице классификации.

Трудовой стаж - продолжительность трудовой или иной общественно полезной деятельности, исчисляемая в установленном порядке и порождающая определенные правовые последствия: право на пенсию, на пособие, льготы и т.д.

Из приведенного юридического определения можно сказать, что трудовой стаж – это определенное количество лет, которые конкретный человек отработал в одной или нескольких организациях. Соответственно, чем больше его трудовой стаж, тем большее воздействие на его систему ценностей оказала корпоративная культура одной или нескольких организаций. Здесь следует отметить особенности индивида долгое время проработавшего в одной компании или прошедшего через множество разных компаний. Поскольку воздействие на его индивидуальную систему ценностей было отличным (рис. 44).

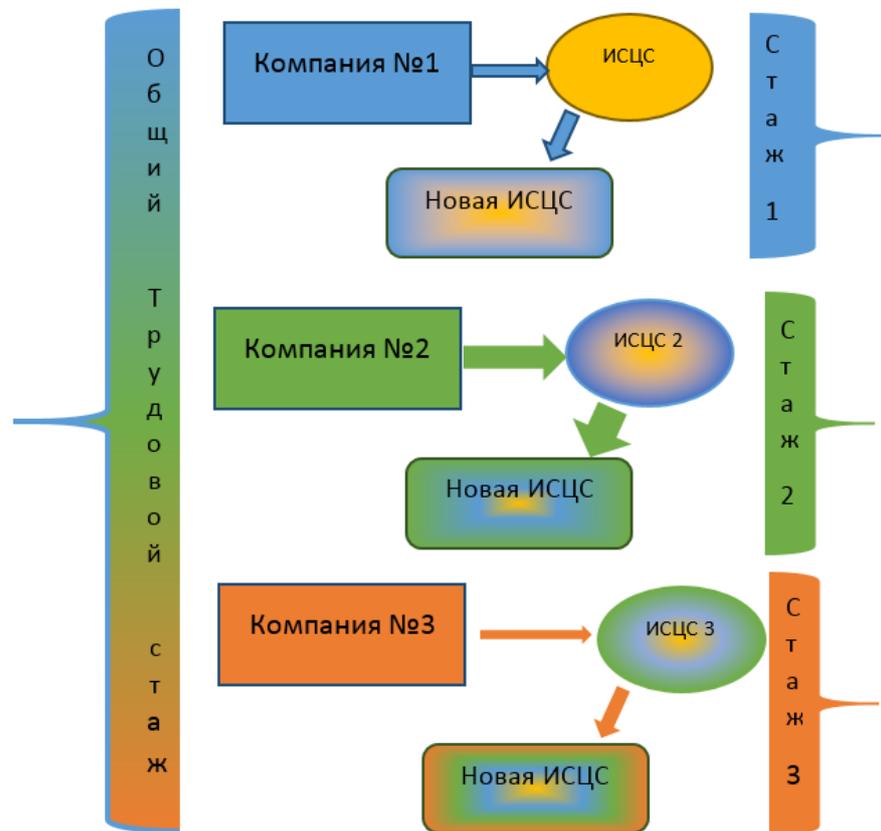


Рисунок 44. Изменение индивидуальной системы ценностей индивида, под воздействием ценностей компании в зависимости от стажа (составлено автором)

Чем больше компаний сотрудник сменил, тем больше отличных систем ценностей оказывало на него влияние. Сила этого влияния будет зависеть от стажа

работы в конкретной организации, уровня развития ценностно-ориентированного управления, степени пропаганды ценностей компании среди персонала, индивидуального восприятия внешних факторов индивидом. Разная толщина стрелок на рисунке 44 отражает влияние, оказываемое корпоративной культурой компании, ее системой ценностей, на индивидуальную систему ценностей сотрудника (ИСЦС) в зависимости от стажа в конкретной компании, т.е. чем больше стаж, тем стрелка шире. Таким образом, на рисунке отражено качественное воздействие трудового стажа на ИСЦС.

Для количественного подтверждения качественной зависимости, рассчитаем коэффициент значимости фактора как для общего трудового стажа, так и для стажа в конкретной компании. По данным из таблиц (Приложение Л: табл.1 и табл.2) соответственно рассчитываются коэффициенты значимости стажа как непосредственно работы в компании, так и общего трудового. Фактор стажа работы в компании оказывает значительное влияние на ценностные ориентации сотрудников. В результате анализа выявлено, что наибольшие отличия в ценностных ориентациях наблюдаются среди сотрудников, работающих в компании 7-9 лет (Приложение М). Тенденция изменения ценностных ориентаций прослеживается с момента найма в компанию, т.е. нулевого стажа и далее. Изменения в ценностных ориентациях начинают наблюдаться после 3-х лет работы в компании и относительно момента найма к 7-9 годам работы в компании существенно изменяется соотношение приоритетности тех или иных ценностей. В некоторым ценностям отмечены кардинальные расхождения вновь пришедших сотрудников и работающих более 13 лет, а именно:

- Ценность командной работы, занимающая одну из лидирующих позиций среди работников со стажем более 13 лет, уходит вниз рейтинга у вновь нанятых работников. Такая тенденция объясняется психологическими факторами: новым сотрудникам хочется отличиться; сразу показать себя руководству, свои знания и умения – в связи с чем они могут пренебрегать ценностью работы в команде. В то время как работники со стажем в силу своего практического опыта, а также того, что руководство их уже хорошо

знает, понимают всю важность сплоченного коллектива, работающего вместе и готового поддерживать друг друга.

- В рамках профессиональных ценностей такие расхождения отмечаются относительно ценности конкурентоспособности и финансовой устойчивости. Молодые сотрудники отдают приоритет финансовой устойчивости, стабильности компании, а сотрудники с опытом больше ценят перспективы развития организации, ее конкурентоспособность.

4. Влияние фактора управленческих полномочий, на рейтинг ценности в матрице классификации.

Разный уровень в иерархической пирамиде организации, оказывает определенное воздействие на сотрудника. Поскольку на каждом новом уровне в структуре организации, сотрудник обладает различными полномочиями, управленческими возможностями, степенью ответственности, происходит удовлетворение потребностей более высокого уровня и появляются новые интересы, и чем выше по иерархической лестнице он занимает ступень, тем все эти показатели весомее. В соответствии с этим, ценности как личного характера, так социально-экономического имеют существенные отличия (рис. 45).

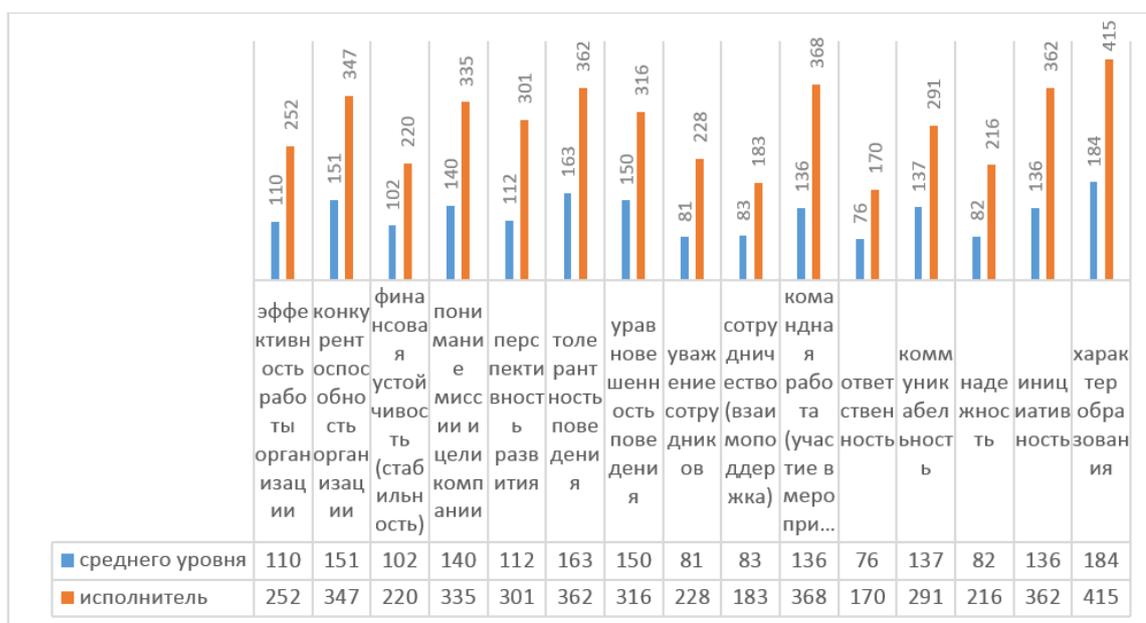


Рисунок 45. Распределение ценностей в зависимости от управленческих полномочий сотрудников компании

Так на основании количественных значений коэффициента значимости фактора составлен рейтинг факторов (рис. 46), который наглядно характеризует степень влияния каждого фактора на ценностные ориентации персонала.



Рисунок 46. Рейтинг факторов по степени их влияния на ценностные ориентации сотрудников

Соответственно данный рейтинг позволяет понять на что надо ориентироваться в большей/меньшей степени, анализируя существующие ценности сотрудников компании, а также при создании системы ценностей самой компании.

В настоящий момент, согласно результатам анализа рейтинга ценностей, которые по мнению персонала компании реализуются в ней, матрица ценностей компании выгладит следующим образом (рис. 47).

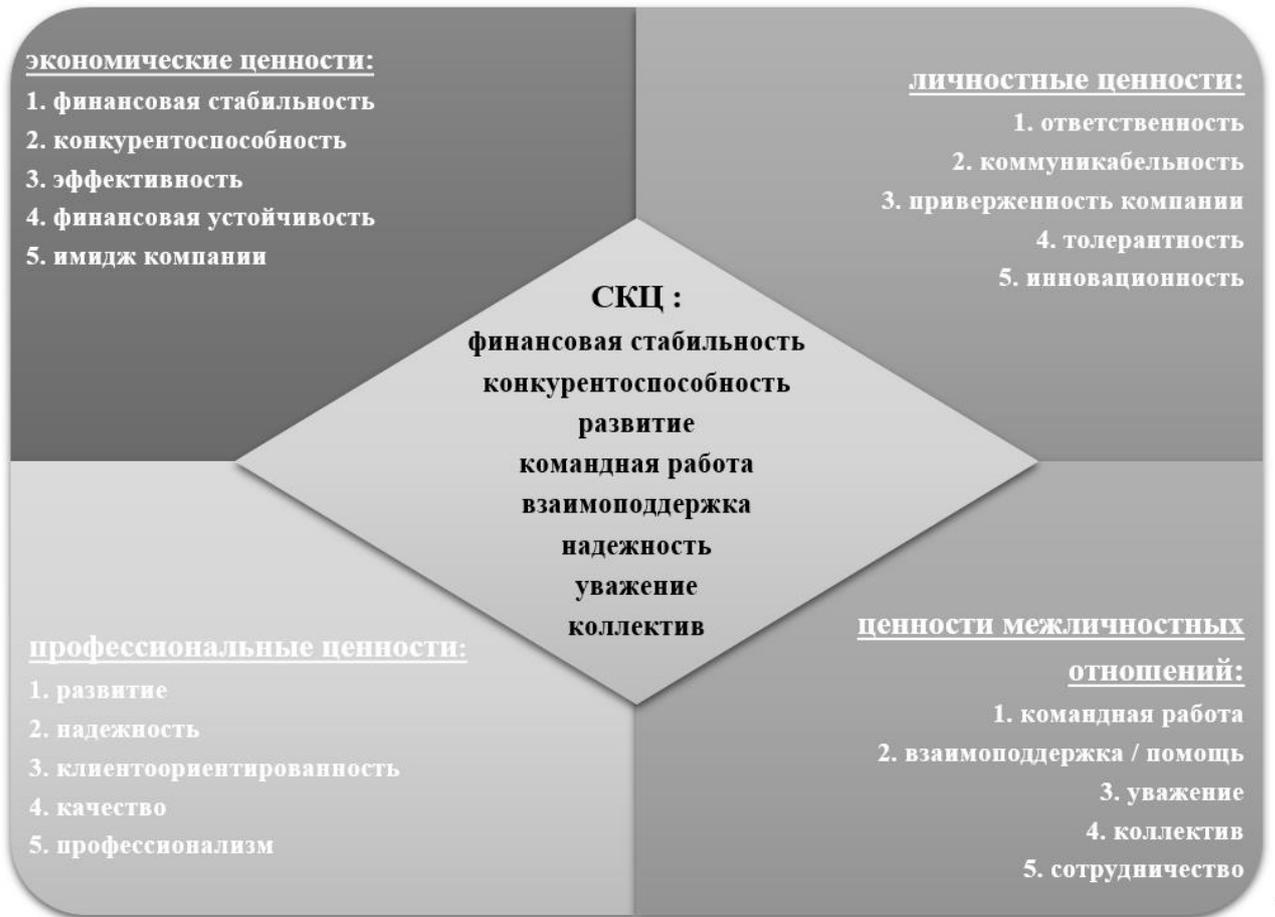


Рисунок 47. Матрица ценностей компании ТК "Юнитекс", согласно анализу результатов тестирования сотрудников

В представленной матрице, исходя из количественных показателей той или иной ценности (т.е. частоты встречаемости упоминания о ней среди сотрудников компании), можно сказать, что наблюдается явное преобладание двух групп ценностей: «экономические ценности» и «ценности межличностных отношений», в то время как «личностные ценности» уходят на задний план и попадают в ситуацию эксплуатации другими ценностями (табл. 14).

Таблица 14. Показатели приоритета и доли каждой группы ценностей в текущей СКЦ ТК Юнитекс

	эц	пц	лц	цмо
коэффициент приоритета группы ценностей (<i>p</i>)	0,33	0,26	0,08	0,33

доля группы ценностей в СКЦ (x)	0,25	0,25	0	0,5
---------------------------------	------	------	---	-----

Соответственно, данная ситуация будет описываться следующим уравнением взаимодействия ценностей:

$$\begin{aligned} \text{СКЦ} &= 0,25 * 0,33\text{эц} + 0,25 * 0,26\text{пц} + 0 * 0,8\text{лц} + 0,5 * 0,33\text{цмо} \\ &= 0,08\text{эц} + 0,065\text{пц} + 0\text{лц} + 0,165\text{цмо} \end{aligned}$$

Тогда, исходя из полученного уравнения, можно построить модель взаимодействия ценностей ТК Юнитекс в рамках текущей СКЦ (рис. 48).

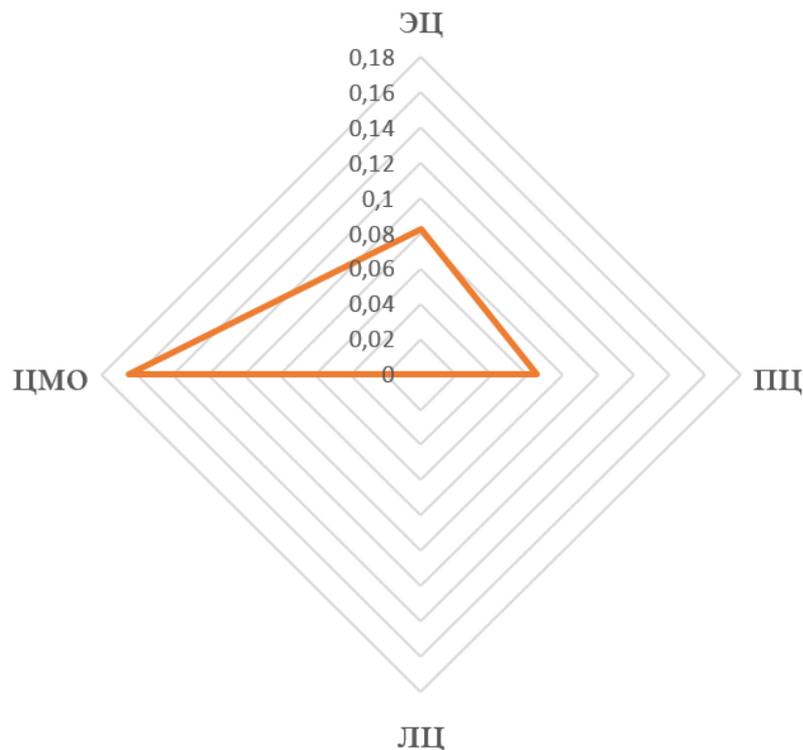


Рисунок 48. Модель взаимодействия корпоративных ценностей, в соответствии с реальной СКЦ компании

Из графика (рис. 48) видно, что в настоящее время существует значительный дисбаланс СКЦ с полным игнорированием группы «личностных ценностей», т.е эта группа ценностей хоть и входит в матрицу ценностей компании, но ни одна из

ценностей, формирующих ее не является системообразующей для СКЦ компании. Соответственно такой дисбаланс с СКЦ ТК Юнитекс вызывает ряд проблем:

- Низкий уровень развития организационной культуры в компании, что выражается как в отсутствии комфортных межличностных отношений между сотрудниками компании: в высокой частоте возникновения конфликтных ситуаций в коллективе, в отсутствии развитых средств информирования, отсутствии взаимопонимания между сотрудниками разных отделов – так и в области накопления и развития исторического и практического опыта: проблемы в развитии и утверждении среди сотрудников и партнеров компании ее корпоративной символики, отсутствие мероприятий по развитию бренда компании.
- Большая текучесть квалифицированных кадров в компании, связанная со сменой руководства, сложной экономической ситуацией в компании, проявляющейся в снижении заработных плат работников, отмене премий и бонусов, привела к стремительному сокращению Отдела по развитию персонала, что ликвидировало в компании существовавшие ранее тренинги, семинары по развитию профессиональных компетенций сотрудников.
- Преобладание материальных методов мотивации, выражающихся в процентных прибавках к зарплате, премиях, бонусах. Такая заикленность на материальных стимулах приводит к полному игнорированию иных возможных методов мотивирования сотрудников, что в период сложного экономического положения компании, сопровождающегося снижением материальных стимулов и отсутствии иной замены им, приводит к падению заинтересованности сотрудников к эффективной реализации своей профессиональной деятельности и работы в общем в компании.

Соответственно в такой ситуации необходимо сформировать СКЦ ТК Юнитекс таким образом, чтобы она позволила путем утверждения и реализации ее ценностей минимизировать или полностью устранить обозначенные проблемы. Основываясь на результатах, полученных в проводимом исследовании, становится возможным

модернизация матрицы ценностей компании, с распределением приоритетов ценностей не только в соответствии с рейтингами ценностей (прил. Ж и прил. З) и влиянием на них структурных особенностей персонала ТК Юнитекс, но также учесть перечень выявленных проблем (рис. 49).



Рисунок 49. Формируемая матрица ценностей ТК Юнитекс с определенными приоритетами ценностей в каждой подгруппе.

Разработанная матрица ценностей ТК Юнитекс (рис. 49) является оптимальным соотношением ценностных ориентаций всех участников внутренней среды компании, скорректированная относительно реалий развития и функционирования компании и ее стратегических целей. Для того чтобы, СКЦ максимально решала проблемы организационной культуры и системы мотивации в компании, необходимо нивелировать последствия существующего неконтролируемого

дисбаланса СКЦ, путем реализации управленческих решений, по смещению приоритетов групп ценностей и их долей в рамках СКЦ (табл. 15).

Таблица 15. Показатели приоритета и доли каждой группы ценностей в разработанной СКЦ ТК ЮНИТЕКС

	эц	пц	лц	цмо
коэффициент приоритета группы ценностей (p)	0,075	0,165	0,5	0,26
доля группы ценностей в СКЦ (x)	0,25	0,25	0,25	0,25

Тогда по данным таблицы 15, составляется диаграмма (рис.50), отражающая изменение модели взаимодействия групп ценностей в разработанной СКЦ относительно существующей в настоящее время в компании, по мнению ее сотрудников. Значительный акцент в СКЦ на группу личностных ценностей рекомендуется сделать чтобы: во-первых, обратить внимание руководства на ценностные ориентации сотрудников компании, что в настоящий момент в компании заметно ощущается в ответах на открытые вопросы проводимого исследования; во-вторых, это позволит убрать заикленность компании на «экономических ценностях» и даст возможность развитию ее человеческого капитала; в-третьих, позволит повысить личную заинтересованность сотрудников в эффективном выполнении своих профессиональных обязанностей в исследуемой компании. Смещение акцента с «экономических ценностей» и «ценностей межличностных отношений», будет способствовать развитию индивидуального подхода к каждому сотруднику, что в свою очередь позволит каждому сотруднику чувствовать себя значимой частью профессиональной команды, тем самым, удовлетворив свои потребности в самореализации и уважении.

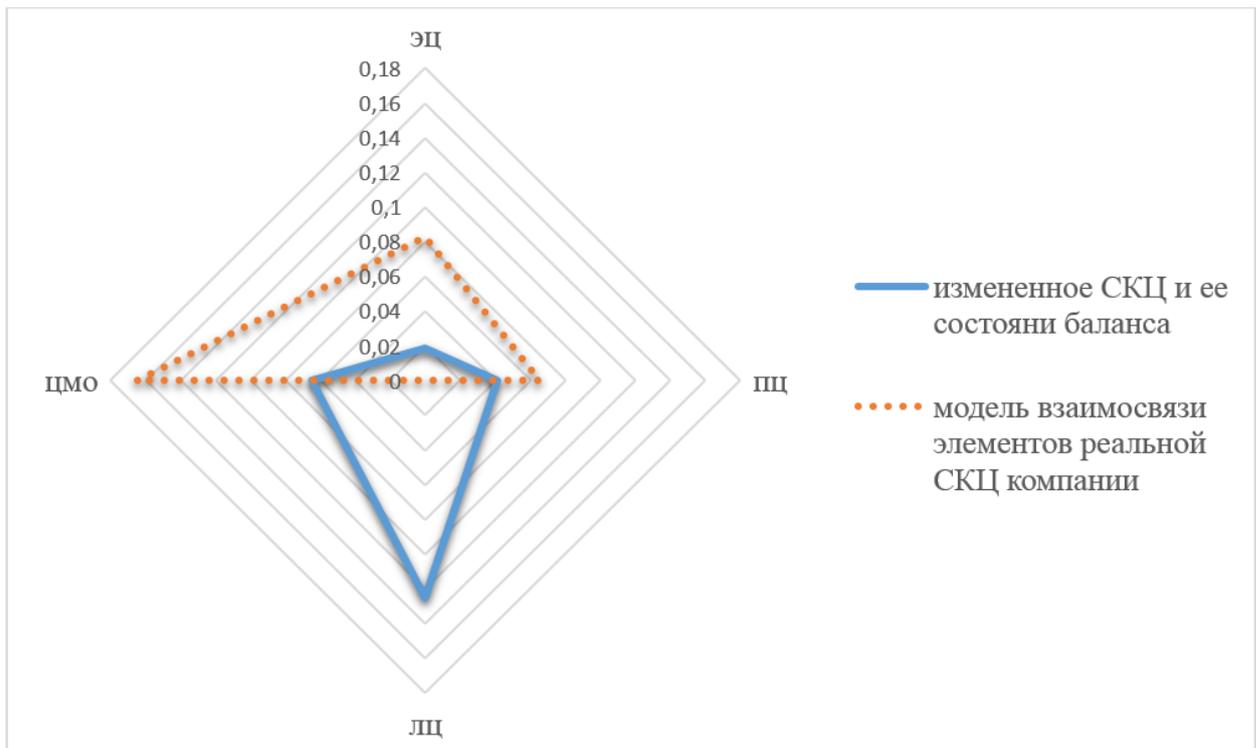


Рисунок 50. Изменение модели взаимодействия групп ценностей в разработанной СКЦ относительно реальной СКЦ

Изменения матрицы ценностей компании и ее СКЦ, сопровождающиеся значительным дисбалансом системы приводят к положительным изменениям коэффициента приверженности персонала (формулы 1 и 2):

$$K_{п1} = \frac{7+2+14+18+32+40+36+2}{8 \cdot 138} * 100\% = \frac{151}{1104} * 100\% = 13,7\% \quad (13)$$

$$K_{п2} = \frac{110+60+32+36+19+7+40+14}{8 \cdot 138} * 100\% = \frac{318}{1104} * 100\% = 28\% \quad (14)$$

Количественные значения показателей приверженности реальной и новой разработанной СКЦ, показывают, что приверженность персонала после утверждения новой СКЦ возрастет более чем в два раза с 13,7% до 28%, что можно отметить как положительную и эффективную динамику реализации аксиологического управления в компании ТК Юнитекс. Согласно предлагаемой методике оценки приверженности персонала, был произведен его расчет по

отдельным группам персонала, выделенным под воздействием факторов, оказывающих наибольшее влияние на ценностные ориентации (рис. 46). Среди таких факторов был выбран стаж работы в ТК Юнитек (рис.51).

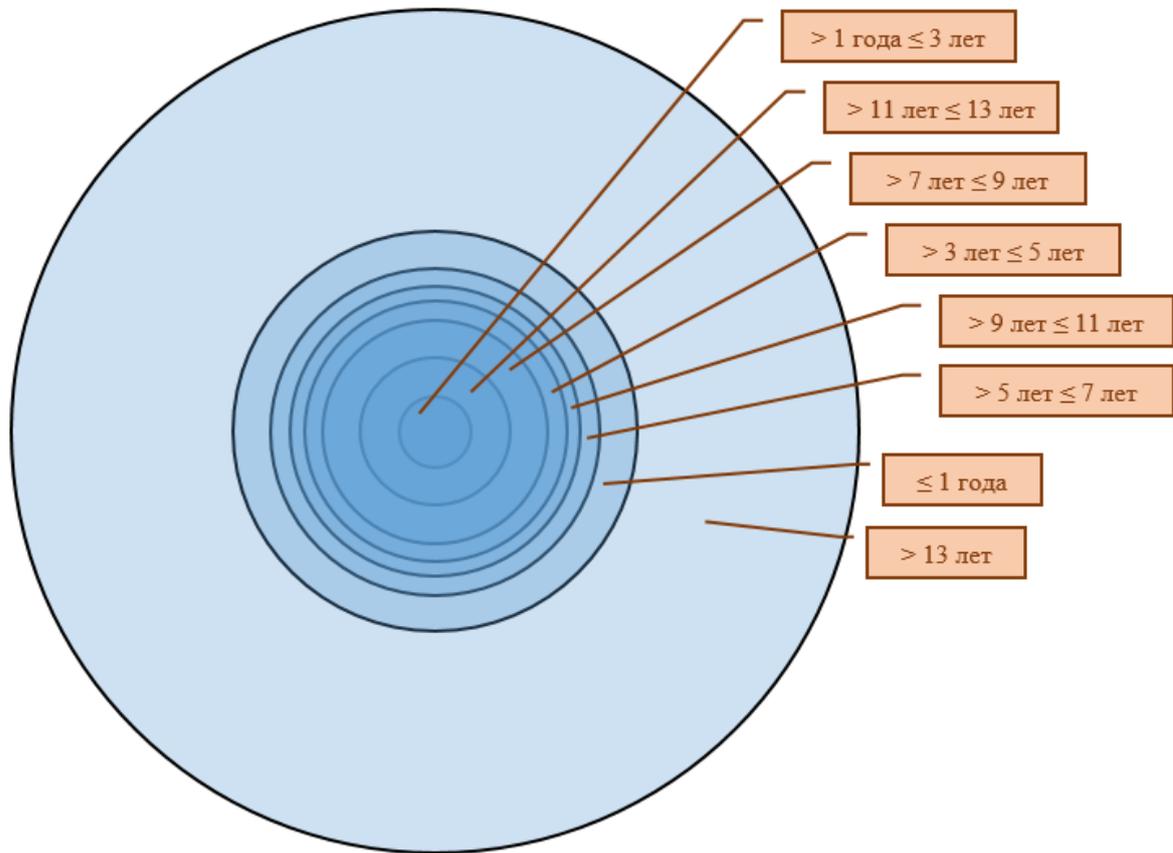


Рисунок 51. Диаграмма распределения приверженности персонала своей компании, согласно их стажу работы в ней

Диаграмма показывает, что предлагаемая СКЦ будет способствовать максимальному росту приверженности среди сотрудников стаж которых можно характеризовать следующими интервалами: $> 1 \text{ года} \leq 3 \text{ лет}$ и $> 11 \text{ лет} \leq 13 \text{ лет}$, в то время как минимально повлияет на приверженность сотрудников работающих в компании менее года и более 13 лет. Однако даже приверженность групп сотрудников, на которые изменения окажут меньшее воздействие, все равно возрастет относительно реальных данных.

На основании полученных результатов, предлагаемую матрицу ценностей, а также модель СКЦ можно рекомендовать компании к реализации в настоящих условиях ее жизнедеятельности. Реализацию последующих этапов процедуры формирования ценностно-ориентированного менеджмента в компании ТК Юнитекс рекомендуется проводить по методологии разработанной в параграфе 3.2. диссертации с учетом особенностей развития как самой компании, ее внутренней среды, так и общей экономической ситуацией на рынке, в отрасли, стране.

Оценка эффективности процедуры формирования ценностно-ориентированного менеджмента, предложенных рекомендаций для компании ТК Юнитекс может быть проведена в рамках следующей аттестации сотрудников компании, результаты которой, дадут возможность произвести расчёт всех показателей оценки аксиологического управления, предлагаемых в данной диссертационной работе.

В итоге, результаты, полученные в ходе апробации разработанной процедуры наглядно доказали необходимость применения на практике разработанных методик и программ по формированию аксиологического управления в российских компаниях, а также дали возможность разработать ряд рекомендаций для развития конкретной компании отечественного рынка.

Заключение

Аксиологическое управление является современным прогрессивным подходом в управлении организацией, принципы которого соответствуют современным потребностям развития общества. Развитие реализации ценностно-ориентированного управления в теории и практике менеджмента начиная с 80-х годов XX в. находит отражение во многих научных исследованиях. Такая тенденция развития менеджмента характеризуется тем, что принципы аксиологического подхода направлены в будущее, на активное развитие ценностной составляющей культуры управления. Принципы управления по ценностям позволяют в компании наиболее успешно осуществлять креативную деятельность. Это становится возможно благодаря высокому уровню доверия между руководством и исполнителями, в результате чего снижается контроль за каждым действием сотрудников. Все это позволяет сотрудникам получить свободу выбора путей достижения цели, что способствует росту креативизации компании, а соответственно и ее инновационному развитию. Ценностно-ориентированное направление менеджмента возникнув на базе системного подхода, сегодня занимает центральную позицию относительно других современных видов менеджмента, поскольку оно является своего рода философией организации управленческой деятельности в компании, на основании которой, выстраивается и реализуется управление по специфическим направлениям деятельности компании. В связи с возрастающей актуальностью ценностно-ориентированного управления и недостаточно глубокой изученности его проблем, особенностей и принципов реализации как в теории, так и практике в рамках диссертационной работы была сформулирована цель: была разработана основных концептуальных положений формирования и развития ценностно-ориентированного типа управления организацией. В итоге выполнения были получены следующие результаты и разработаны рекомендации:

1. Систематизация научных взглядов отечественных и зарубежных ученых позволила углубить терминологический словарь ценностно-

ориентированного менеджмента в результате введения понятий «аксиологическое управление», «система корпоративных ценностей». Определена взаимосвязь понятий «потребность», «интерес», «мотив», «ценность» - понимание сути и взаимосвязи которых позволяет наиболее эффективно выстраивать управление стимулирование персонала, на основе ценностно ориентированной системы мотивации.

2. Изучение проблемы полисемантической в процессах ценностно-ориентированного управления позволило разграничить ценностно-ориентированные подходы в менеджменте, согласно авторскому пониманию понятия «ценность» соответствующими группами ученых. С помощью методов сравнительного анализа изучены два подхода ценностно-ориентированного менеджмента, определены преимущества и недостатки каждого из них, на основании чего определена и обоснована возрастающая экономическая перспективность и значимость аксиологического управления в современном менеджменте. Реализация его принципов обеспечивает высокую эффективность функционирования и развития компании, поддержание ее имиджа, сохранений особенностей культуры организации, находящейся под постоянным агрессивным воздействием окружающей среды.
3. Сравнительный анализ отечественных и зарубежных корпоративных ценностей среди 51 компании, вошедших в выборку, позволил доказать экономическую привлекательность компаний, осуществляющих управление на основе его принципов и способствовал получению следующих результатов:
 - Определены общие и национальные тенденции развития ценностных ориентаций компаний, выделив ценности характерные для компаний отечественного и зарубежного рынка;
 - Составлен рейтинг наиболее популярных и наиболее редких ценностей, как в общем (по всей выборке компаний), так и с учетом

национальных особенностей и специфики сферы деятельности компаний.

- Выявлена проблема отождествления разных определений ценностей или однозначного понимания отличных понятий. Разработаны рекомендации по решению проблемы.
4. Предложена классификация ценностей, для проведения исследований в области ценностных ориентаций персонала отечественных компаний. Классификация составлена на основе изученной методической базы исследования ценностных ориентаций личности отечественных и зарубежных ученых.
 5. Разработана методика исследования ценностных ориентаций сотрудников компаний, на основе разработанной анкеты, включающей в себя авторскую классификацию ценностей. Программа исследования прошла апробацию в рамках аттестации персонала в отечественной компании ТК «Юнитекс», подтверждение чему является справка о внедрении. В исследовании приняло участие 148 чел., разных управленческих полномочий. Результаты исследования послужили базой для разработки системы корпоративных ценностей компании и предложены для формирования аксиологического управления в компании совместно с программой методов по реализации его принципов в компании.
 6. В работе сформулированы принципы ценностно-ориентированного управления, которые представляют собой правила по формированию и реализации этого управления в компании:
 - Принцип временной значимости ценности;
 - Принцип действенности ценности;
 - Принцип гибкости СКЦ;
 - Принцип гармонизации ценностей;
 - Принцип однозначного понимания ценности;
 - Принцип факторной оценки ценностных ориентаций;

- Принцип ситуационной приоритетности ценности;
- Принцип мотивации развития ценности;
- Принцип обеспечения эффективности СКЦ;
- Принцип максимальной вовлеченности сотрудников в формирование и развитие СКЦ.

Сформулированные принципы позволяют достичь наибольшей эффективности от реализации аксиологического управления в отечественных компаниях.

7. В работе разработана и апробирована процедура формирования и реализации ценностно-ориентированного управления, включающая в себя ряд этапов:

- Этап исследования, который реализуется по средством проведения тестирования персонала компании, по разработанной в диссертационной работе анкете (приложение Е);
- Этап формирования СКЦ, заключающийся в построении матрицы ценностей компании, во соответствующим группам классификации ценностей и выделении среди них системообразующих ценностей;
- Этап реализации СКЦ, заключающийся в утверждении в компании сформированной СКЦ, ее продвижении среди персонала и модификации всех управленческих процессов относительно нее;
- Этап оценки эффективности реализации аксиологического управления компанией, на основе сформированной СКЦ, посредством разработанных в работе показателей и коэффициентов оценки;
- Этап поддержания и развития СКЦ – подразумевает проведение мониторинга и диагностики отношений персонала к ценностям компании, выявление проблем и несоответствий СКЦ требованиям внешней или внутренней среде с последующим проведением мероприятий по их устранению.

8. В работе разработаны коэффициенты, позволяющие оценивать ценностно-ориентированное управление с разных позиций, а именно:

- Коэффициент приверженности персонала – показывает уровень восприятия и принятия персоналом корпоративных ценностей, т.е. то насколько корпоративные ценности совпадают с индивидуальными системами ценностей сотрудников;
- Коэффициент значимости факторов, определяющих изменение ценностных ориентаций сотрудников – позволяет определить наиболее / наименее значимые факторы, влияющие на изменение ценностных ориентаций. Расчёт этого коэффициента позволяет руководителям определять какой фактор учитывать больше / меньше в процессе формирования, модернизации смены приоритетности корпоративных ценностей;
- Коэффициент результативности как отдельной ценности, так и системы ценностей в целом. Эти коэффициенты позволяют определить насколько результативна система корпоративных ценностей в целом или отдельные составляющие ее элементы. Изучение динамики изменения этих коэффициентов позволяет вовремя диагностировать негативные тенденции, выявив неэффективные ценности и своевременно принять необходимые меры.
- Коэффициент эффективности ценностно-ориентированного управления. Коэффициент показывает какое влияние на производительную деятельность компании оказывает переход и реализация ценностно-ориентированного управления.
- Коэффициент несоответствия ценностных ориентаций системе корпоративных ценностей (СКЦ) - показывает долю неразделяемых сотрудниками корпоративных ценностей, в СКЦ компании.
- Показатель прироста утверждения ценности и СКЦ – характеризует изменение отношения сотрудников компании к СКЦ в целом, а также отдельным ценностям ее составляющим. Значение прироста > 0 свидетельствует о положительной тенденции утверждения ценности, чем значение коэффициента выше, тем выше скорость утверждения.

Отрицательное же значение коэффициента, будет характеризовать отрицательную динамику.

- Коэффициент учета капитала времени утверждения СКЦ - показывает насколько быстро реализуется процесс утверждения ценностей в компании, т.е. коэффициент сравнивает сколько сотрудников проходит обучение и сколько времени на это тратится в текущем и предыдущем периодах. Соответственно показывая динамику изменения отношения к процессу обучения и утверждению КЦ.
- Коэффициент динамики утверждения СКЦ – характеризует динамику утверждения СКЦ в компании, т.е. каков прирост утверждения ценности произошел в новом периоде за определенный период времени, с учетом проводимых мероприятий по утверждению ценностей и обучению персонала.

9. Практическая значимость заключается в возможности использования результатов исследования в форме учебно-методических материалов по программе подготовки «Менеджмент». Также практическая значимость заключается в возможности повышения эффективности функционирования отечественных компаний и росте их конкурентоспособности в результате реализации принципов ценностно-ориентированного управления.

10. Основные положения и рекомендации диссертационного исследования докладывались на двух всероссийских конференциях, в том числе на Всероссийской заочной научно-практической конференции (с международным участием) «Проблемы регулирования социально-трудовых отношений» (Ижевск, 2014); Международном научном форуме «Управление экономикой в стратегии развития России» (Москва, 2014). Отражены в 5 статьях, опубликованных в журналах, рекомендованных ВАК РФ, общим объемом 2,19 печатных листа.

В результате проведения диссертационного исследования доказана и научно обоснована экономическая перспективность и эффективность ценностно-

ориентированного управления в российских компаниях. Рекомендации разработанные по результатам исследования нашли свое отражение в процессах управления анализируемой компании ТК «Юнитекс», что позволит компании выйти на качественно новый уровень организации процессов управления, развития корпоративной культуры и достижению роста темпов производительности труда, эффективности функционирования и росту конкурентоспособности компании.

Список использованной литературы

1. ГОСТ Р ИСО 9000-2011. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. – Введ. 2013-01-01. – М.: Стандартинформ, 2012. – 32 с.
2. ГОСТ Р ИСО 31000-2010. Менеджмент риска. Принципы и руководство. – Введ. 2010-12-21. – М.: Стандартинформ, 2012. – 24 с.
3. ГОСТ Р ИСО 14004-2007. Системы экологического менеджмента. Руководящие указания по принципам, системам и методам обеспечения функционирования. – Введ. 2007-12-27. – М.: Стандартинформ, 2009. – 42 с.
4. Агапова, Е.Н. Ценностно-ориентированное управление: методология и практика бизнеса: монография / Е.Н. Агапова, В.В. Алексеева, Н.В. Андрианова. - СПб.: Русский остров, 2009. – 444 с.
5. Агарунов, Д. Команда, которой не надо управлять / Д. Агарунов // свой бизнес. – 2008. - апрель.
6. Агарунов, Д. Корпоративные ценности – система координат для бизнеса / Д. Агарунов // Справочник по управлению персоналом. - 2012. - №12.
7. Александров, Д. Ценность фирмы и поощрение менеджеров / Д. Александров [Электронный ресурс] // Top-manager. - № 4. – Режим доступа: <http://www.top-manager.ru/>.
8. Алесинская, Т.В. Учебное пособие для подготовки к государственному итоговому междисциплинарному экзамену профессиональной подготовки маркетолога по специальности 080111 "МАРКЕТИНГ"/Т.В. Алесинская, Л.Н. Дейнека, А.Н. Проклин, Л.В. Фоменко и др.; Под общей ред. В.Е. Ланкина. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2006. - 241 с
9. Антонов, В.Г. Корпоративное управление / В. Антонов, В. Крылов, А. Кузьмичев, В. Масленников, Е. Панфилова, Г. Серебрякова – М.: ИД «Форум» - «Инфра-М», 2006. – 288с.

10. Арзуманова, Т. И. Экономика и планирование на предприятиях торговли и питания : учебник / Т. И. Арзуманова, М. Ш. Мачабели. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Дашков и К, 2009. - 273 с.
11. Арсеньев, Ю.Н. Организационное поведение: Учебное пособие / Ю.Н. Арсеньев, Т.Ю. Давыдова, С.И. Шелобаев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 400 с.
12. Бабич, Т.Н. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: [Электронный ресурс]: Учебное пособие / Т. Н. Бабич, И. А. Козьева, Ю. В. Вертакова, Э. Н. Кузьбожев. – М.: НИЦ Инфра-М, 2013. – 336 с.
13. Бадюкина, Е.А. Финансовый менеджмент: Учебное пособие / Е.А. Бадюкина. - Сыктывкар: Изд-во Сыктывкарского университета. - 2009. - 256 с.
14. Бехтерева, В. Ценности как инструмент оперативного управления компании [Электронный ресурс] / В. Бехтерева // Корпоративный менеджмент. – 2014. – 5 марта. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/strategy/change/guiding_principles.shtml
15. Бланшар, К., О'Коннор М. Ценностное управление / К.Бланшар, М. О'Коннор – Минск.: Попурри, 2003.
16. Бодункова, А.Г. Управление на основе социально значимых ценностей как инструмент и способ построения социального капитала партнерства / А.Г. Бодункова // Актуальные проблемы развития экономики современного предпринимательства / Сборник докладов по итогам Всероссийской научно-практической конференции Москва, 10-19 марта 2010 г. - М.: Издательство «Креативная экономика», 2010 – с. 36-42.
17. Боссиди, Л., Чаран Р. Искусство результативного управления / Л. Боссиди, Р. Чаран. – М.: Альпина Паблишер, 2010. – 279 с.
18. Бочаров, М.П. Социальные ценности в менеджменте: проблема выбора: дис. ... д-ра соц. наук: 22.00.08 / М.П. Бочаров. – М., 1998. – 353 с.
19. Бочарников, В.Н. Информационные технологии в туризме: учебное пособие / В.Н.Бочарников, Е.Г Лаврушина, Я.Ю Блиновская. - 2-е изд, стереотипное. - М: Издательство "ФЛИНТА". – 2013

20. Бузукашвили, И. Исаак Ньютон. Скромный искатель истины / И. Бузукашвили // Человек без границ. – 2006 г. - №6. – сс.44-47
21. Бурлачук, Л.Ф. Словарь-справочник по психодиагностике / Л.Ф. Бурлачук, С.М. Морозов. СПб.: Питер, 2000. 528 с.
22. Василенко, В.А. Сущность и значение креативного менеджмента / В.А. Василенко // экономика и управление. - 2010. - №23 (62). - сс. 64-71
23. Веснин, В. Р. Менеджмент: учеб. для вузов / В. Р. Веснин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Проспект, 2005.
24. Виханский, О.С. Менеджмент. 2-е издание / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Магистр, 2009. – 288с.
25. Виханский, О. С. Менеджмент: учеб. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Экономистъ, 2006.
26. Волков, А.И. Построение системы ценностно-ориентированного управления на основе социально-экономического потенциала бизнеса / А.И. волков // Российское предпринимательство. – 2010. - № 4 Вып. 2 (157). – с. 35-39.
27. Волков, Д. Л. Управление ценностью: показатели и модели оценки / Д.Л. Волков // Российский журнал менеджмента Том 3. – 2005. - № 4. - С. 67–76
28. Волков, Д.Л. Теория ценностно-ориентированного менеджмента: система, модели и показатели измерения ценности: автореф. дис. ... д-ра эк. наук: 08.00.05 / Волков Дмитрий Леонидович. – СПб., 2007. – 46 с.
29. Волков, Д.Л. Теория ценностно-ориентированного менеджмента: финансовый и бухгалтерский аспекты – 2-е изд. / Д.Л. Волков – СПб., Высшая школа менеджмента, 2008. – 320с.
30. Воронков, А.Н. Словарь по менеджменту [Текст]: учебное пособие / А.Н. Воронков, Т.В. Колосова – Н. Новгород: ННГАСУ, 2013. – 125 с.
31. Гаврилова, О.А. Принципы стратегического управления предприятием [Электронный ресурс]/ О.А. Гаврилова. - Режим доступа: http://www.volpi.ru/files/publications/O__A__Gavrilova_Principyu_strategicheskogo_upravleniya_predpriyatiem.pdf

32. Гамезо, М.В., Домашенко И.А. Атлас по психологии: Информ.-метод. пособие по курсу «Психология человека». – М.: Педагогическое общество России, 2004. – 276 с.
33. Гапоненко, А.Л. Стратегическое управление: Учебник./А.Л. Гапоненко А.Л., А.П. Панкрухин. –М.: Омега-Л, 2004. – 472 с.
34. Герасимов, А. Базовые принципы управления в стиле коучинг [Электронный ресурс] / А. Герасимов. – Режим доступа: <http://www.nlp-mba.ru/index.php?sid=11&did=253>
35. Герчикова, И. Н. Менеджмент : учеб. для вузов / И. Н. Герчикова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-Дана, 2007
36. Горячева, Д.М. Коучинг в системе менеджмента качества / Д.М. Горячева // сборника материалов Третьего Московского Международного фестиваля руководителей и менеджеров качества. – 2006. – 337 с.
37. Горшков, М.К. Российское общество как оно есть: (опыт социологической диагностики) / М.К. Горшков. - М.: Новый хронограф. - 2011. – 672 с.
38. Гребень, Н.Ф. Психологические тесты для профессионалов / авт. Сост Н.Ф. Гребень. – Минск: Современ. Шк., 2007. – 496с.
39. Грошев, В.И. Организационная культура / И.В. Грошев, П.В. Емельянов, В.М. Юрьев. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. - 288 с.
40. Грязнова, А.Г. Антикризисный менеджмент / А.Г.Грязнова. - М.: ЭК-МОС. - 1999.
41. Гэлэгер, Р. Душу организации. Как создать успешную корпоративную культуру / Р. Гэлэгер. – М.: Хорошая книга, 2006. – 352 с.
42. Дауни, М. Эффективный коучинг / М. Дауни. - М.: Издательство: Хорошая Книга, 2006 г.-479 с.
43. Дейнека, А.В. Современные тенденции в управлении персоналом. Учебное пособие / А.В. Дейнека, Б.М. Жуков. - М.: "Академия Естествознания". - 2009. - 368 с.
44. Демин, Д. Корпоративная культура: десять самых распространенных заблуждений / Д. Демин. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 144с.

45. Долан, С., Гарсия С. Управление на основе ценностей. Корпоративное руководство по выживанию, успешной жизнедеятельности и умению зарабатывать деньги в XXI веке / С. Долан, С. Гарсия – М., Претекст, 2008. – 313с.
46. Долгов, М. Управление по ценностям [Электронный ресурс] / М. Долгов // альманах сообщества клуб «hr-менеджеров». – Режим доступа: <http://hrd-club.ru/edu/articles/detail.php?ID=124637>
47. Дулина, Н.В. Методы исследования системы ценностных ориентаций: Методические указания для самостоятельной работы студентов всех направлений бакалавриата, изучающих курс «Социология и социальная психология» / Сост. Н.В. Дулина, В.В. Токарев, И.В. Василенко. - ВолгГТУ, Волгоград, 1999. - 36 с.
48. Жарковская, Е.П. Антикризисное управление. Учебник / Е.П. Жарковская, Б.Е. Бродский, И.Б. Бродский. - 7-е изд., доп. И перераб. - М.: ОМЕГА-Л. - 2011. - 467 с.
49. Журавлев, В.А. Креативное мышление, креативный менеджмент и инновационное развитие общества [Электронный ресурс] // Креативная экономика. – 2008. - №4 (16). – с.3-8. - Режим доступа: <http://old.creativeeconomy.ru/articles/3019>
50. Забродин, А. Ю. Стратегии и принципы инновационного управления компаниями инвестиционно-строительной сферы [Текст] / А. Ю. Забродин // Молодой ученый. — 2011. — №8. Т.1. — С. 130-132.
51. Загородников, С.В. Финансовый менеджмент. Краткий курс / С.В. Загородников. - 3-е издание. - М.: Окей-книга. - 2010. - 174 с.
52. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов / А.Т. Зуб. — М.: Аспект Пресс, 2002. — 415 с.
53. Иванова, А.Ю. Основы и принципы управления ценностями группы топ-менеджеров // А.Ю. Иванова // Сборник докладов I Международной научно-практической конференции 27-28 декабря 2011 г. – СПб.: Издательство

- Санкт-Петербургского университета управления и экономики. – 2012. – 376с.
54. Иванова, А. Принципы и проблемы постановки коуч-менеджмента в компании [Электронный ресурс] / А. Иванова, Дмитриенко А. – «Бизнес-Без-Проблем-Персонал». – 2003. - №5. – Режим доступа: <http://www.klubok.net/article1525.html>
55. Иванова, А.Ю. Управление процессом формирования системы ценностей группы топ-менеджеров: социологический анализ: автореф. дис. ... канд. соц. наук: 22.00.08 / Иванова Анжелика Юрьевна. – СПб., 2008. – 17 с.
56. Инвестиционное проектирование. Бизнес планирование. Курс лекций [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://studybook.su/lection/investitsionnyu-menedzhment-osnovnye-printsipy-upravleniya-investitsionnoy-deyatelnostyu-predpriyatiya>
57. Инглхарт, Р. Модернизация, культурные изменения и демократия: последовательность человеческого развития / Р. Инглхарт, К. Вельцель - М.: Новое издательство, 2011. - 464с.
58. Исаева, К.В. Управление по ценностям как инновационная парадигма развития ВУЗа / К.В. Исаева // «Экономика и управление: теория и практика»: материалы международной заочной научно-практической конференции. – 2012. - 20 сентября.
59. Каган, М.С. Философская теория ценностей / М.С. Каган – СПб.: ТОО ТК «Петрополис», 1997. – 205 с.
60. Капрова, Ю.А. Влияние ценностных ориентации руководства на формирование организационной культуры предприятия: автореф. дис. ... канд. эк. наук: 22.00.03 / Капрова Юлия Александровна. – СПб., 2009. – 24 с.
61. Капрова, Ю.А. Влияние ценностных ориентаций руководства на управление организационной культурой предприятия. Препринт научного доклада. // Ю.А. Капрова. - СПб.: Изд-во «Инфо-да», 2008. - 1.5 п.л.
62. Капрова, Ю.А. Ценностно-ориентированный подход к формированию организационной культуры российских предприятий // Известия

- Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. – 2008. - №80
63. Капустина, А.Н. Многофакторная личностная методика Р. Кэттелла. – СПб.: Речь, 2001
64. Кибанов, А.Я. Оценка экономической и социальной эффективности проекта совершенствования системы и технологии управления персоналом организации / А.Я. Кибанов. – М.: ГУУ, 2006. – 41с.
65. Кисляков, Г. Менеджмент. Основные термина и понятия. Словарь / Г. Кисляков, Н. Кислякова. – М.: Высшая школа, 2009, - 264с.
66. Колесников, А.В. Корпоративная культура современных организаций / А.В. Колесников. – М.: Альфа-Пресс, 2011
67. Колмогорова, Л.С. Каширский Д.В. Изучение системы ценностей личности [электронный ресурс] / Л.С. Колмогорова, Д.В, Каширский. – Режим доступа: <http://www.metod.ru>
68. Коротков, Э.М. Концепция экологического менеджмента / Э.М. Коротков // Менеджмент в России и за рубежом. - 1998. - №2
69. Коротков, Э.М. Антикризисное управление: Учебник/Под ред. Э.М. Короткова. М.: ИНФРА-М, 2013.
70. Коротков, Э.М. Менеджмент. Учебник для бакалавров 9-е изд., / Э.М. Коротков. – М.: Юрайт, 2015. – 640 с.
71. Корпоративная этика и ценностный менеджмент: сборник статей по материалам международной конференции «Корпоративная этика и ценностный менеджмент». – М.: Директ-Медиа, 2002. – 231с.
72. Корпоративные ценности: система ценностей организации. [электронный ресурс] // статья с официального сайта компании Vision Trainings – Ржим доступа: <http://vision-trainings.ru/corporativnyye-tsennosti>
73. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2003 – 752 с.
74. Коттлер, Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. — 3-е издание. // Ф. Котлер. — СПб.: Питер, 2012. — 810 с. (в оригинале), 104 ил.

75. Котлер, Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. - М.; СПб.; К.; Издательский дом «Вильяме», 2002. – 944 с.
76. Красовский, Ю.Д. Социокультурные основы управления бизнес-организацией: учебное пособие / Ю.Д. Красовский. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 391 с.
77. Крючков, А. Сбалансированная система ценностей как эффективный инструмент HR-менеджера для повышения эффективности менеджмента компании [электронный ресурс] / А. Крючков // корпоративный менеджмент. – 2014. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/people/motivation/effective_HRmanagement.shtml
78. Кудина, М.В. Финансовый менеджмент: учеб. пособие / М.В. Кудина. – М.: Издательский дом ФОРУМ:ИНФРА-М, 2006. – С. 27.
79. Лазарева, Н. Корпоративные ценности: опыт лидеров / Н. Лазарева // Менеджер по персоналу. – 2013. - №9.
80. Лактионова, К. Корпоративные ценности – система координат для бизнеса / К. Лактионова // Справочник по управлению персоналом. – 2012. - №12.
81. Леонтьев, Д.А. От социальных ценностей к личностным: социогенез и феноменология ценностной регуляции деятельности / Д.А. Леонтьев // Вестник московского университета. Серия 14. «Психология». – М.: МГУ, - 1997. - №1. – с. 20-28.
82. Леонтьев, Д.А. Ценность как междисциплинарное понятие. Опыт многомерной реконструкции / Д.А. Леонтьев // Вопросы философии. – 1996, № 4
83. Леонтьева, Л.С. Производственный менеджмент: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / под ред. Л. С. Леонтьевой, В. И. Кузнецова. — М. : Издательство Юрайт, 2015. — 305 с.
84. Лихтарников, А.Л. Ценностный опросник (ЦО) Ш. Шварца и духовное развитие личности: нормальное и патологическое [Электронный ресурс] / А.Л. Лихтарников – Режим доступа: http://diagnostika.spb.ru/co_1_1.html

85. Лялин, А.М. Теория и искусство управления / А.М. Лялин, З.П. Румянцева. – М.: Изд. Дом ГУУ, 2009. -
86. Магун, В.С. Россия: трансформирующееся общество / В.С. Магун Под редакцией В.А. Ядова. - М.: Издательство "КАНОН-пресс-Ц", 2001. - с. 430-448
87. Майджер, К. Ценностно-ориентированное управление. Революционный подход к достижению успеха в бизнесе и личному процветанию. / К. Майджер – Ростов н/Д: «Феникс», 2005. – 152с. – (бизнес-бестселлер)
88. Макаренко, О.Г. Креативный менеджмент: учебное пособие / О.Г. Макаренко, В.Н. Лазарев. - Ульяновск: УлГТУ. - 2011. - 154 с.
89. Максименко, А.А. Организационная культура: системно-психологические описания: Учеб. пособие. / А.А. Максименко. - Кострома: КГУ им. Н.А. Некрасова, 2003. - 168 с.
90. Максименко, А.А. Ценностное управление и его значение в современном менеджменте / А.А. Максименко // Общество. Среда. Развитие (Тема Humana). – 2011. - №2
91. Маринко, Г.И., Панина Е.М. История и философия науки: Учебное пособие: В 4-х книгах. Книга 2: История и философия науки об управлении // Г.И. Маринко., Е.М, Панина. - М.: Издательство МГУ, 2012. – 240с.
92. Мартин, Р. Мышление в стиле «И». Как мыслят успешные лидеры / Р. Марин. – М.: Юрайт, 2009. – 240 с.
93. Масленникова, И.С. Экологический менеджмент: учебное пособие / И.С. Масленникова, Л.М. Кузнецов, В.Н. Пшенин. - СПб.: СПбГИЭУ. - 2005. - 200 с.
94. Маслов, Д., Гари Роше Корпоративная переоценка ценностей [Электронный ресурс] / Д. Маслов, Гари Роше //Управление компанией. – Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/human/section_47/article_4448/ (дата обращения 15.10.2014)
95. Матвеева, С.Я. Модернизация в России и конфликт ценностей / А.С. Ахиезер, Н.Н. Козлова, С.Я. Матвеева - М., 1994.- 250 с.

96. Менеджмент: Экзаменационные ответы. Серия «Сдаем экзамен». Ростов н/Д: «Феникс», 2002. — 384 с.
97. Мидюк, О.Н. Теория управления: учебное пособие / О.Н. Мидюк, Л.В. Горьканова. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cde.osu.ru/demoversion/course124/0.html>
98. Миронов, В.В. Философия: учебник для вузов / Под общ. Ред. В.В. Миронова. – М.:Инфра-М, 2009.
99. Михайлина, Г.И. Управление персоналом: Учебное пособие. 3-е изд., доп и перераб. / Г.И. Михайлина., Л.В. Матраева, Д.Л. Михайлин, А.В. Беляк. – М.: Дашков и К, 2012. – 280 с.
100. Михельсон-Ткач, В.Л., Скляр Е.Н. Процесс согласования ценностей: проблемы и оценка / В.Л. Михельсон-Ткач, Е.Н. Скляр // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. - № 1.
101. Могилёвкин, Е. Диагностика корпоративных и индивидуальных ценностей / Е. Могилевкин // Справочник по управлению персоналом. – 2013. - №1.
102. Морев, П. Генетический код управления: Внедрение управления по ценностям – очередной шаг на пути эволюции системы менеджмента «Газпром нефти» [электронный ресурс] // П. Морев // Журнал "Сибирская нефть". - апрель 2012г. – Режим доступа: www.gazprom-neft.ru
103. Незамайкин, И.В. Формирование ценностного управления в корпорациях: дис. ... канд. эк. наук: 08.00.05 / Незамайкин Иван Валерьевич. – М., 2011. – 221с.
104. Новаковская, О.А. Управление человеческими ресурсами в неустойчивых деловых организациях: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Антикризис. упр.» и др. экон. специальностям / О.А. Новаковская и др. – Вост.-Сиб госю технол. ун-т. – Улан-Удэ: издательство ВСГТУ, 2007. – 312 с.

105. Нуреев, Р.М. Человеческий капитал и его развитие в современной России / Р.М. Нуреев // *Общественные науки и современность*. – 2009. - №4. – сс.5-20.
106. Нуреев, Р.М. Институциональные проблемы эффективного государства / Под ред. В.В. Дементьева, Р.М. Нуреева. – Донецк: ДонНТУ. – 2011. – 372 с.
107. Орлов, А. И. Менеджмент : учеб. / А. И. Орлов. – М. : Изумруд, 2003. – 298 с.
108. Павлова, Е.Г. Менеджмент. Курс Лекций / Е.Г. Павлова. - режим доступа: <http://900igr.net/prezentatsii/ekonomika/Innovatsionnyj-menedzhment/001-Tema-Innovatsionnyj-menedzhment.html>
109. Панкратова, А.А. Изменение ценностей детей и взрослых в современной России (1992–2009) [Электронный ресурс] / А.А. Панкратова // *Психологические исследования: электрон. науч. журн.* - 2011. - № 1(15). – Режим доступа: <http://psystudy.ru>
110. Паскаль, Р., Атос, Э. Искусство японского управления: пособие для американских управляющих / Р. Паскаль, Э. Атос. – М., 1987.
111. Патутина, Н.А. Культивирование корпоративных ценностей в процессе формирования организационной культуры / Н.А. Патутина // интернет-журнал «Науковедение» №3, 2012
112. Переверзев, М. П. Менеджмент : учеб. для вузов / М. П. Переверзев, Н. А. Шайденко, Л. Е. Басовский. – М. : Инфра-М, 2005.
113. Персикова, Т.Н. Корпоративная культура: учебник / Т.Н. Персикова. - Издательство: Логос, 2011. – 288 с.
114. Питерс, Т., Уотерман, Р. В поисках эффективного управления: опыт лучших компаний / Т. Питерс, Р. Уотерман. – М., 1986.
115. Погребняк, В.А. Культура организации как объект регулярного управления / В.А. Погребняк // *Вопросы управления предприятием*. - 2005. - № 1(13) - С. 59.

116. Пол Фрига, Итан Расиел Инструменты McKinsey. Лучшая практика решения бизнес-проблем / Пол Фрига, Итан Расиел. – М.: «Манн, Иванов и Фербер». – 2007. – 130 с.
117. Президентская программа подготовки управленческих кадров для организации народного хозяйства РФ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pprog.ru/site/frame3.htm>.
118. Пригожин, А.И. Цели и ценности / А.И. Пригожин. – М.: Изд. «Дело», 2010. – 432с.
119. Принципы организации управления маркетингом на предприятии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://studinfo.org/publ/marketingovyj_menedzhment/principy_organizacii_upravlenija_marketingom_na_predpriyatii/22-1-0-454
120. Прокофьева, Д.В. Проблема системы ценностей в современной России / Д.В. Прокофьева // Гуманитарный вектор. – 2014. - №2 (38).
121. Просвиркина, Е.Ю. Оценка эффективности декларирования корпоративных ценностей в российском банковском секторе // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. - №1. - С. 83-87.
122. Путин, В.В. Послание Президента Федеральному Собранию / В.В. Путин // Москва, Кремль. - 4 декабря 2014 года
123. Ребрин, Ю.И. Управление качеством: учебное пособие. / Ю.И. Ребрин - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2004.
124. Руднев, М.Г. Причины и следствия изменения массовых ценностей / М.Г. Руднев // Экономическая социология. Т. 12. – 2011. - № 2.
125. Салиенко, Н.В. Менеджмент знаний и управление по ценностям / Н.В. Салиенко // Роль бизнес-образования в управлении знаниями [материалы конференции] / Российская ассоциация бизнес-образования (РАБО); Моск. междунар. высш. шк. бизнеса «МИРБИИС». – М.:Институт МИРБИС., 2010. – 100 с. - стр. 75-82.
126. Салиенко, Н.В., Виноградова Е.Л. Построение системы управления компанией на основе ценностей: ценность личности и коучинг / Н.В.

- Салиенко, Е.Л. Виноградова // Сборник научных статей Московской международной высшей школы бизнеса «Мирбис». – 2010.
127. Салогуб, А.М. Креативное управление и интегральные ценности российского общества / А.М. Салогуб // Историческая и социально-образовательная мысль. - 2012. - № 4 (14)
128. Сафонов, К.Б. Система ценностей современной организации / К.Б. Сафонов // Гуманитарные науки. - 2011. - №4.
129. Серебрякова, Т.Ю. Риски организации и внутренний экономический контроль: Монография / Т.Ю. Серебрякова. — М: ИНФРА-М, 2010. — 111 с. – (Научная мысль)
130. Сидоров, П.И., Парняков, А.В. Клиническая психология: учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ГЭОТАР-Медиа, 2008. – 880с: илл.
131. Сиротовская, А.Е. Исследовательские подходы к изучению взаимосвязи корпоративных ценностей и практик управления человеческими ресурсами / А.Е. Сиротовская // Научный семинар научно-учебной группы сравнительных исследований практик управления человеческими ресурсами (УЧР) Москва 2014.
132. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом: учебное пособие / В.А. Спивак. – СПб.: Издательство «Питер», 2000. – 416 с.
133. Стеклова, О. Е. Организационная культура: учебное пособие / О. Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 127 с.
134. Степанова, И.П. Инновационный менеджмент: курс лекций для студентов, обучающихся по направлению подготовки 080200.62 «Менеджмент» (профиль «Менеджмент организации») / И.П. Степанова. - Саратовский социально-экономический институт (филиал) ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова». – Саратов, 2014. – 124 с.
135. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом. Учебное пособие для вузов / В.А. Спивак. – Издательство «Питер». – 2000. – 416 с.

136. Сухорукова, М. Ценности как ключевой элемент организационной культуры [электронный ресурс] / М. Сухорукова // Управление персоналом, - 2000. - №11. - Режим доступа: <http://hrm.ru/db/hrm/89856474C48A7823C3256AAB004273B8/category.html>
137. Сычев, Н.Г. Производственный менеджмент / Н.Г. Сычев. – Минск.: НО-С. – 2002. – 100с.
138. Тамберг, В., Бадьин А. Реальная ценность корпоративных ценностей [электронный ресурс] / В. Тамберг, А. Бадьин // «Профессия – директор» . – 2012. – 13 марта.
139. Тарасенко, В. Управление по ценностям как инструмент корпоративного управления [электронный ресурс] / В. Тарасенко // ВКГ Profit Technology. – 2002/ - Режим доступа: http://www.bkg.ru/cgi-bin/article_detail.pl?id=391
140. Тебекин, А. В. Менеджмент организации : учеб. для вузов / А. В. Тебекин, Б. С. Касаев. – М. : Кнорус, 2007. – 416 с.
141. Теория менеджмента: Учебник для вузов. / под ред. В.Я Афанасьева. Стандарт 3-его поколения. – М.: Юрайт, 2013.
142. Терентьева, Г, Мацоцкий, С. Ценности компании: не все определяется деньгами [Электронный ресурс] / Г. Терентьева, С. Мацоцкий // профиль. – 2007. – 19 марта. – Режим доступа: http://m.profile.ru/ekonomika/item/53032-items_22359.
143. Тимерманис, И.Е. Профессионально-ценностные ориентации будущих специалистов [Электронный ресурс] / И.Е. Тимерманис // Проблемы современной экономики. – 2006. - №1/2 (17/18). – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=21451>.
144. Тихонова, Н.Е. Динамика нормативно-ценностных систем россиян и перспективы модернизационного процесса / Н.Е. Тихонова // Вестник института социологии. – 2011. - №3. – С. 10-27.
145. Трифонова, Т.А. Экологический менеджмент / Т.А. Трифонова, Н.В. Селиванова, М.Е. Ильина. - Владимир: ВГУ. - 2003. - 291 с.

146. Тэппинг, Д., Данн, Э. Бережливый офис / Д. Тэппинг., Э. Данн. – М.: Альпина Паблишер, , 2009. – 328 с.
147. Уварова, Г. Как ценности менеджмента влияют на стоимость компании / Г. Уварова // Ваш партнер-консультант. – 2013. - №14.
148. Ушвицкий, Л.И. Основы теории управления: учеб. пособие / под ред. В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 560 с.
149. Фомичев, А. Н. Административный менеджмент: учеб. / А. Н. Фомичев. – М.: Дашков и К, 2006. – 228 с.
150. Фомичева, С.Ю. Ценностная структура компании как инструмент организационного развития [Электронный ресурс] / С.Ю. Фомичева // Доклад на 11-й Конференции СПб Клуба консультантов и тренеров. – 2008. – Режим доступа: http://www.treko.ru/show_article_1832
151. Франк, Е.В. Конспект лекций по дисциплине "Стратегический менеджмент" / Е.В, Франк. - Самара. - СГТУ.
152. Фролова, В. Ценности современного российского общества: на пути к новой парадигме / В. Фролова // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2010. - №1. – С. 53-58.
153. Харский, К. Управленческое Евангелие от Константина и Александра / К. Харский, А. Максименко. - М.: ИНФРА-М, 2012. – 120 с.
154. Цветова, О. Опыт внедрения корпоративных ценностей (компания «Декёнинк РУС») [Электронный ресурс] / О. Цветова // HR-journal. – 2013. – Режим доступа: www.hr-journal.ru/articles/oc/oc_1190.html
155. Чайка, Г.Л Культура делового общения менеджера Учебное пособие / Г.Л. Чайка. - К.: Знание, 2005. - 442 с.
156. Чеглакова, Л. Организационные и личностные ценности – новые подходы в управлении российскими компаниями [Электронный ресурс] / Л. Чеглакова. – 2014. – 29 мая. – Режим доступа: <http://tboutique.ru/library/412->

organizacionnye-i-lichnostnye-cennosti-novye-podhody-v-upravlenii-rossiyskimi-kompaniyami.html.

157. Чернышев, М.А. Основы менеджмента. Чернышев М. А., Коротков Э. М., Солдатова И. Ю., проф. И. Ю. Солдатовой., Чернышева М. А., Под ред. проф. И. Ю. Солдатовой., Солдатовой И., Чернышов М.А. - ред.-сост., Изд.: ИТК "Дашков и К", НАУКА/ИНТЕРПЕРИОДИКА МАИК, Наука-Пресс 2006 г.
158. Чикер, В.А. Практикум по психодиагностике. Психологическая диагностика организации и персонала / В.А. Чикер — СПб.: Речь, 2004. — 176 с.
159. Чирков, О. Корпоративные ценности: вопросы на которые стоит ответить [Электронный ресурс] / О. Чирков. – Режим доступа: <http://chirkovoleg.ru/materialy/stati/upravlenie-po-cennosti-i-voprosi-k-nim.html>
160. Чирков, О. Управление по ценностям [Электронный ресурс] / О. Чирков. – Режим доступа: <http://chirkovoleg.ru/materialy/stati/upravlenie-po-cennostyam.html>
161. Чурило, Е.В. Управление на основе ценностей с использованием технологий коучинга [электронный ресурс] // Конференция «Тренинг и развитие персонала 2010». – 2010. – Режим доступа: <http://intservis.ru/article/index.php?dir=15&id=99>.
162. Шеметов, П. В. Теория организации : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / П. В. Шеметов, С. В. Петухова. – 3-е изд., стер. – М. : Омега-Л, 2008. – 282 с.
163. Яхонтова, Е.С. Управление ценностями как элемент управления человеческими ресурсами компании // Е.С. Яхонтова// Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. - №4. - стр 73-81
164. Christian Welzel, Ronald Inglehart Agency, Values, and Well-Being: A Human Development Model // Springer 10 November 2009/Published online: 18 February 2010 The Author(s) 2010. This article is published with open access at Springerlink.com

165. David, Grainger, Esposito, Fabiana and Watson, Noshua (2001 3 Sept.). Fortune's 100 Faster-Growing Companies. Fortune, pp. 95-110
166. Donker H., Poff D., and Zahir S. (2008) Corporate Values, Codes of Ethics, and Firm Performance: A Look at the Canadian Context. Journal of Business Ethics, Vol. 82, No. 3, pp. 527-537.
167. Ethan M. Rasiel, Paul N. Friga — The McKinsey Mind: Understanding and Implementing the Problem Solving Tools and Management Techniques
168. Fischer H., Wucherer C, Wagner B,, Burschel C., 1997. c. 343
169. Flavio Cunha James J. Heckman Lance Lochner Dimitriy V. Masterov Handbook of the Economics of Education Volume 1, Chapter 12 Interpreting the Evidence on Life Cycle Skill Formation. - 2006, Pages 697–812.
170. Grof A. Corporate Communications: An International Journal. // MCB University Press. 2001. Vol.6. pp. 193-198/
171. Kenneth H. Blanchard, Michael J. O'Connor, Jim Ballard « Managing by Values »// Berrett-Koehler Publishers, 2003. – p. 154.
172. Maslow, A. (1943) A Theory of Human Motivation Psychological Review 50, 370–96.
173. Padaki, V. Coming to grips with organizational values. // Development in practice/ # 10, pp. 424-452.
174. Professor Simon L. Dolan, Professor Salvador Garcia, Professor Bonnie Richley « Managing by Values: A Corporate Guide to Living, Being Alive, and Making a Living in the 21st Century » // Palgrave Macmillan, 2006/ - p. 272
175. Reggie Van Lee, Lisa Fabish, Nancy McGaw The value of corporate values // strategy + business issue 39, Summer 2005
176. Ronald Inglehart and Christian Welzel Changing Mass Priorities: The Link between Modernization and Democracy // Perspectives on Politic June 2010 | Vol. 8/No. 2 551-567page
177. Stephen Pattison, Roisin Pill «Values in Professional Practice: Lessons for Health, Social Care And Other Professionals» // Radcliffe Publishing, 2004. - p 228.

178. Thomsen, S. Corporate values and corporate governance. 2004. Vol. 4. Pp. 29-46.
179. William L. Reese «Values: a study guide with readings: Fundamental issues in philosophy series »// Humanity Books, 2000
180. World Values Survey [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.worldvaluessurvey.org
181. Zhang, Y., Albrecht, C. The role of cultural values as a human resources contributor to a firm's strategic development: a comparative case study, *International Journal of Human Resources Management* // 2012. Vol.8.

Сайты компаний, использованные в работе при проведении сравнительного анализа ценностей отечественных и иностранных компаний:

182. Avon – http://tltavon.ru/cennosti_i_principi_avon.html
183. Oriflame - <http://ru.oriflame.com/about>
184. Infinum - http://www.xn----7sbdqpbmg4apena4a2p.xn--p1ai/infinum/infinum_xolding.htm
185. De Sheli - <http://www.desheli.com/about/>
186. MC Donalds - <http://rabotavmcdonalds.ru/about/517/>
187. Coca-Cola - <http://www.coca-colarussia.ru/our-company/mission#TCCC>
188. Pepsico - <http://www.pepsico.ru/company/values/>
189. Nutricia - <http://www.nutricia.ru/about/mission/>
190. Leaseplan - https://www.leaseplan.ru/page/our_values
191. Tetra Pak - <http://www.tetrapak.com/ru/about/core-values>
192. Digimarc - <https://www.digimarc.com/company/corporate-values>
193. Fujitsu - <http://www.fujitsu.com/global/about/philosophy/values/>
194. Disney - <http://disneycareers.com/en/working-here/culture-diversity/>
195. Sumsung - http://www.samsung.com/us/aboutsamsung/samsung_group/values_and_philosophy/
196. ООО «Украинский Ритейл» - https://brusnichka.com.ua/upload/kodeks_jetiki.pdf

197. Progressive management - <http://www.progressive-management.com.ua/osnovnye-bazovye-tsennosti-printsipy>
198. Leroy Merlin - <http://www.leroymerlin.com/ru/tsennosti-i-obyazatelstva>
199. Business Jet - <http://www.boeing.com>
200. Hewlett Packard (HP) - <http://www8.hp.com/us/en/hp-information/about-hp/corporate-objectives.html>
201. Mondragon Corporation Cooperativa (MCC) - <http://www.mondragon-corporation.com/eng/about-us/governance/mission-vision-and-values/>
202. Mitsubishi - http://dixiemitsubishi.ca/about_us/mission_vision_values.html
203. Adidas Group - <http://careers.adidas-group.com/mission-and-values.aspx>
204. Nike - <http://about.nike.com/pages/our-impacts>
205. Procter&Gambel -
http://us.pg.com/who_we_are/our_approach/purpose_values_principles
206. PHILIPS -
http://www.philips.com/about/careers/working_at_philips/how_we_work/our_values.page
207. Тенториум - <http://tentorium.ru/company-corporate-n>
208. АО «Концерн Калина» - <http://elitclub.ru/kkkrf/view/22>
209. ФораФарм - <http://forafarm.ru/about/>
210. Альфабанк - <http://job.alfabank.ru/moskva/about/corporate/>
211. Сбербанк - <https://www.sberbank.ru/ru/about/today/mission>
212. ВТБ - <http://www.vtb.ru/group/mission/>
213. Саммит банк - <http://www.kbsammit.ru/bkamen/topmenu/about/korpor/>
214. Ростик групп - <http://www.rosgroup.ru/about/mission/>
215. Apl - <http://ru.aplgo.com/company/values/>
216. Витэкс - http://viteks.info/o_kompanii.html
217. ЗАО "Газпром инвест юг" <http://www.yug-invest.gazprom.ru/index.php?page=83>
218. ESET Russia - https://www.esetnod32.ru/company/job/corporate_values/
219. Актавис - <http://www.actavis.ru/about/mission-culture>

220. ГК "Совинтех" - <http://svnth.ru/about/values/>
221. ООО "Квартет" - http://www.kvartet.biz/ru/about/core_values.html
222. Splat - http://www.splat.ru/index.php?id=272&lang_id=1
223. Северсталь -
http://reports.severstal.com/rus/company_overview/vision_mission_values/index.phtml
224. СТС Медиа - http://ctcmedia.ru/rus/about/mission_values/
225. ВымпелКом - <http://www.trainings.ru/library/exclusive/?id=15793>
226. ОАО Фармстандарт - http://pharmstd.ru/page_159.html
227. ОАО "АК" "Трансаэро" -
<http://eservices.transaero.ru/ru/company/personal/corporate/kktoat>
228. Major Cargo Service - <http://www.mjr.ru/rus/about>
229. Связной - <http://www.svyaznoy-group.ru/ru/about/mission.php>
230. Техносила - <http://www.tehnosila.ru/info/career/mission>
231. Wiseadvice Consulting Group - <http://wiseadvice.ru/>
232. Mirra - <http://mirra.ru/about/mission.php>

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Список компаний, вошедших в исследование, проводимое для анализа ценностей, принятых в них

	иностраные компании	отечественные компании
1	Avon	Тенториум
2	Oriflame	АО «Концерн Калина»
3	Infinum	ФораФарм
4	De Sheli	альфабанк
5	McDonalds	сбербанк
6	Coca-Cola	ВТБ
7	Pepsico	Саммит банк
8	Nutricia	Ростик групп
9	LEASEPLAN	Аpl
10	Tetra Pak	Витэкс
11	Digimark	ЗАО "Газпром инвест юг"
12	Fujitsu	ESET Russia
13	Disney	Актавис
14	Samsung	ГК "Совинтех"
15	ООО «Украинский Ритейл»	ООО "Квартет"
16	Progressive management	Splat
17	Leroy Merlin	северсталь
18	Business Jet	СТС Медиа
19	Hewlett Packard (HP)	ВымпелКом
20	Mondragon Corporation Cooperativa (MCC)	ОАО Фармстандарт
21	Mitsubishi	ОАО "АК" "Трансаэро"
22	Adidas Group	Major Cargo Service
23	Nike	Связной
24	Procter&Gambel	Техносила
25	PHILIPS	Wiseadvice Consalting Group
26		Mirra

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица ценностей компаний отечественного и иностранного рынка, в рамках проведенной выборки

В таблицах

- Этим цветом обозначены иностранные компании
- Этим цветом обозначены отечественные компании

Цветами обозначены схожие по смыслу ценности в разных компаниях

Avon	доверие	уважение	вера	смирение	целостность		
Oriflame	близость	дух	страсть				
Infinum	честность	инновационность и динамизм	здоровье и благополучие				
		<i>инновационность</i>	динамизм	здоровье	<i>благополучие</i>		
De Sheli	клиентоориентированность	открытость	профессионализм	работа в команде			
McDonalds	клиентоориентированность	мы ценим своих людей	верим в систему макдоналдс	работаем соблюдая этику	участуем в жизни	развиваем прибыльный бизнес	стремясь к постоянным улучшениям

				бизнес а	обще ства							
			<i>подраз умевае тся команд а</i>	<i>справе дливос ть</i>	<i>откр ытос ть</i>	<i>честно сть</i>		<i>усто йчив ый рост</i>	<i>прибыл ьность</i>	<i>развит ие</i>	<i>инно вац и</i>	
Coca- Colla	верность принципам	совершенство во все что мы делаем		обучен ие и развит ие	забота о сотруд никах	мы одна кома нда	победа вместе с клиент ами					
	<i>поступать справедливо</i>	<i>делать правильно</i>	<i>работа ть быстр о</i>	<i>работа ть с энтузи азмом</i>	<i>обуче ние</i>	<i>развит ие</i>	<i>вера в сотруд ников</i>	<i>довер ие</i>				
Pepsic o	Заботиться о наших клиентах, потребителях и мире, в котором мы живем	Продавать только ту продукцию, которой мы можем гордиться	говори ть откры то и честно	Сбала нсиров ать кратко срочн ые и долгос рочны е планы	Мак сима льно испо льзо вать преи мущ ества инди виду альн ых разл	Уважа ть других и преусп евать вместе						

					ичий и вкла да кажд ого							
		<i>качество продукции</i>	<i>откры тость</i>	<i>честно сть</i>		<i>перспе ктивно сть развит ия</i>	<i>иннова ции</i>	<i>рабо та в кома нде</i>	<i>индиви дуальн ость</i>			
Nutrici a	гуманизм	открытость	близос ть	энтузи азм								
	<i>сочувствие</i>	<i>ответственность</i>	<i>любозн ательн ость</i>	<i>подви жность</i>	<i>умен ие вест и диал ог</i>	<i>доступ ность</i>	<i>довери е</i>	<i>сопер ежив ание</i>	<i>смелос ть</i>	<i>неравн одоушие</i>	<i>вызо в</i>	
	<i>прозрачность</i>	<i>командная работа</i>	<i>уважен ие</i>									
LEAS EPLA N	ответственност ь	опыт	энтузи азм	уважен ие								
		<i>глубокое знание бизнеса</i>	<i>иннова ционно сть</i>	<i>позити вный подход к работе</i>								
Tetra Pak	ориентированн ость на	качество и новаторство	свобод а и	партне рство								

	заказчика и долгосрочная перспектива		ответственность	и работа в удовольствие					
	<i>клиентоориентированность</i>	лидерство	<i>развитие</i>	<i>качество</i>	<i>инновации</i>	<i>инициатива</i>	<i>ответственность</i>	<i>командная работа</i>	достижения
Digimark	инновации	забота	лояльность	целостность	приверженность	знания			
		<i>уважение</i>	<i>командная работа</i>	<i>честность</i>	<i>порядочность</i>				
Fujitsu	сотрудники	клиенты	бизнес партнеры	технологии	качество				
	<i>индивидуальный рост</i>	<i>разнообразие</i>		<i>взаимовыгодные отношения</i>	<i>инновации</i>	<i>надежность социальной инфраструктуры</i>			

Disney	Никакого цинизма.	Воспитание общеамериканских ценностей и их пропаганда.	Творче ство, мечты и вообра жение.	Фанат ичное внима ние к послед овател ьности действ ий и деталю м.	Сохранение «магии» Диснея и управление ею.		
Sumsu ng	люди	совершенство	перемене ны	целост ность	совм естн ое проц вет ание		
		<i>качество продукции</i>	<i>инноваци и</i>	<i>честно сть</i>	<i>уваж ение</i>	<i>прозра чность</i>	<i>социал ьная и экологи ческая ответс твенно сть</i>
ООО «Укра ински й Ритей л»	бескомпромисн ость в отношение качества	профессионализм	уважен ие к лично сти	сильна я коман да	экон омич еска я эффе ктив		

					нось и целеустремленность			
		<i>опыт</i>	<i>индивидуальное развитие</i>	<i>лояльность</i>	<i>уважение к сотрудникам</i>	<i>инициативность</i>	<i>творческий подход в работе</i>	<i>взаимоподдержка</i>
Progre ssive manag ement	высокая эффективность	профессиональная компетенция	надежность	ответственность	порядочность			
	<i>стремление</i>	<i>способность достичь желаемых результатов кратчайшим путем</i>	<i>знания</i>	<i>практический опыт</i>				
Leroy Merlin	честность	благородство	уважение к ближнему	близость	непритязательность	целостность	дух совершенства	
Busine ss Jet	честность	удовольствие и страсть	ориентация	безопасность				

Adidas Group	будь открыт	опирайся на факты	не веди политических игр			-	взаимодей	будь эффективен
	<i>новаторство</i>	<i>достоверность</i>	<i>честность</i>	<i>открытость</i>	<i>корпоративная этика</i>	<i>командная работа</i>	<i>взаимоподдержка</i>	<i>результативность</i>
Nike	честность	умение работать в команде		дух соперничества				
Procter & Gamble	целостность	лидерство	проявление ответственного отношения	стремление к победе	доверие			
	<i>поступать правильно</i>	<i>законность</i>	<i>честность</i>					<i>результативность</i>
PHILIPS	удовлетворение нужд потребителей	выдающиеся результаты	персональное развитие		взаимная поддержка			

	<i>клиентоориентированность</i>	<i>результаты</i>	<i>инновации</i>	<i>ответственность</i>	<i>профессионализм</i>	<i>командная работа</i>
--	---------------------------------	-------------------	------------------	------------------------	------------------------	-------------------------

Тенториум	люди		самореализация	уважение	благостояние	здоровье	защищенность и уверенность в завтрашнем дне		
	<i>клиентоориентированность</i>	<i>сотрудники компании</i>			<i>социальный климат</i>	<i>оздоровление людей</i>	<i>надежность</i>	<i>законность</i>	
АО «Концерн Калина»	лидерство	честность	результативность						
Фора Фарм	открытость	уверенность	качество	новаторство	гибкость	команда			
альфа банк	целеустремленность		сотрудничество	компетентность	новаторство		ясность	честность	партнерство

	<i>динамичное развитие</i>	лидерство	<i>работа в команде</i>	<i>профессионализм</i>	<i>инновации</i>	<i>ответственность</i>							
сбербанк	порядочность	стремление к совершенству	уважение к традициям	доверие и ответственность		взвешенность и профессионализм		инициативность и креативность		командности и результативность		открытость и доброжелательность	
				<i>доверие</i>	<i>ответственность</i>	<i>взвешенность</i>	<i>профессионализм</i>	<i>инициативность</i>	<i>креативность</i>	<i>командность</i>	<i>результативность</i>	<i>открытость</i>	<i>доброжелательность</i>
ВТБ	доверие клиент	надежность	открытость	универсальность	команда								
Саммит банк	развитие и самосовершенствование			традиции	клиент - партнер	оперативность			верность миссии и профессиональному долгу		надежность		
	<i>профессионализм</i>	<i>качество</i>	<i>инновации</i>			<i>быстрая обслуживания</i>	<i>понятность</i>	<i>гибкость</i>	<i>командная работа</i>	<i>преданность делу</i>			

Ростик групп	рост	откры тость	семья	традиц ии	интеллект		качест во
	<i>развит ие</i>	<i>прозра чность бизнес а</i>	<i>довери е</i>		<i>иннова ции</i>	<i>самора звитие</i>	
Аpl	коман дная работа	профес сионал изм	творческий поиск и новаторство		плани ровани е и органи зация работ ы	достой ное вознаг ражде ние достой ной работ ы	
			<i>творче ство</i>	<i>иннова ции</i>			
Витэкс	качест во продук ции	клиент оориен тирова нность	конку рентос пособн ость	профес сионал изм			
ЗАО "Газпр ом	персон ал	партнеры			защит а окруж	единая коман да	эконом ическа я эффек

инвест юг"					ающей среды		тивнос ть
		качест во	развит ие	технол огии, иннова ции			
ESET Russia	честность и открытость		энтузиазм и неравнодушие к работе		уважен ие	партне рство	коман дная работа
	честно сть	откры тость	инициа тива	интере с к работе			
Актив ис	смотри вперед		будь на связи	думай разнос торонн е	не услож няй	ответс твенно сть	
	люди	клиент ы	откры тость	иннова ции	понятн ость		
ГК "Сови нтех"	честно сть	ответс твенно сть	надеж ность	иници ативно сть	внима ние к клиент у	коман дная работа	иннова ционн ость
	надежность			качест во	опыт		

ООО "Квартет"	<i>открытость</i>	<i>честность</i>	<i>ответственность</i>		<i>профессионализм</i>	<i>знания</i>						
Splat	быть настоящим, открытым и честным		быть упорным и нацеленным на результат		быть лучшим во всем	развиваться, совершенствоваться и открываться новому	быть оптимистичным и верить в любовь	быть уверенным в себе и радоваться жизни		быть лояльным компании		
	<i>открытость</i>	<i>честность</i>	<i>инновации</i>	<i>результативность</i>	<i>лидерство, успех</i>	<i>саморазвитие</i>		<i>интерес к работе</i>	<i>инициативность</i>	<i>доверие</i>	<i>искренность</i>	<i>социальный климат</i>
северсталь	совершенство			люди						единство		
	<i>совершенство бизнес-проектов</i>	<i>качество</i>	<i>технологии</i>	<i>внимание клиентам</i>	<i>эффективность</i>	<i>оперативность</i>	<i>уважение</i>	<i>командная работа</i>	<i>безопасность</i>	<i>приверженность миссии и цели компании</i>		

СТС Медиа	новаторство	креативность	ответственность	увлеченность					
		<i>творческий подход</i>		<i>интерес к работе</i>	<i>приверженность компании</i>				
ВымпелКом	это моя компания	клиент - наше все	наши возможности неограниченны			мы лучшие			
	<i>приверженность компании</i>	<i>клиентоориентированность</i>	<i>инновации</i>	<i>творчество</i>	<i>результат</i>	<i>взаимопомощь</i>	<i>профессионализм</i>	<i>интерес к работе</i>	<i>вера друг в друга</i>
ОАО Фармстандарт	инновации	эффективность	ответственность						
Major Cargo Service	клиенты	люди	культура	технологии					
		<i>обучение</i>							

Связн ой	дружелюбие			увлеченность				доверие				
	<i>клиент оориен тирова нность</i>	<i>взаимо понима ние</i>	<i>откры тость</i>	<i>творче ство</i>	<i>интере с</i>	<i>иннова ции</i>	<i>развит ие</i>	<i>довери е</i>	<i>честно сть</i>			
Технос ила	про активность			порядок и дисциплина		переосмыслени е и самовершенс твование		ответс твенно сть	предан ность, вовлеч енност ь	комму никац ии и откры тость	результативнос ть, эффективность	фасил итация , поддер жка
	<i>иннова ции</i>	<i>клиент ы</i>	<i>целеус тремле нность</i>	<i>уважен ие</i>	<i>дисцип лина</i>	<i>развит ие</i>	<i>профес сионал изм</i>				<i>результатив ность</i>	<i>эффек тивность</i>
Wisead vice Consal ting Group	ответс твенно сть	результативн ость	эффек тивност ь	клиент оориен тирова нность	партне рство	развит ие						
Mirra	иннов ацион ность	незави симост ь	гуманизм				патрио тизм					
			<i>сплоч енная команд а</i>	<i>взаимо поддер жка</i>	<i>довери е</i>	<i>лояльн ость</i>						

1
2

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Методика Рокича Ценностные ориентации

Список А (терминальные ценности)

– активная деятельная жизнь (полнота и эмоциональная насыщенность жизни);	
–жизненная мудрость (зрелость суждений и здравый смысл, достигаемые жизненным опытом);	
– здоровье (физическое и психическое);	
– интересная работа;	
– красота природы и искусства (переживание прекрасного в природе и в искусстве);	
– любовь (духовная и физическая близость с любимым человеком);	
– материально обеспеченная жизнь (отсутствие материальных затруднений);	
– наличие хороших и верных друзей;	
– общественное призвание (уважение окружающих, коллектива, товарищей по работе);	
- познание (возможность расширения своего образования, кругозора, общей культуры, интеллектуальное развитие);	
– продуктивная жизнь (максимально полное использование своих возможностей, сил и способностей);	
– развитие (работа над собой, постоянное физическое и духовное совершенствование);	
– развлечения (приятное, необременительное времяпрепровождение, отсутствие обязанностей);	
– свобода (самостоятельность, независимость в суждениях и поступках);	
– счастливая семейная жизнь;	
– счастье других (благополучие, развитие и совершенствование других людей, всего народа, человечества в целом);	
– творчество (возможность творческой деятельности);	
– уверенность в себе (внутренняя гармония, свобода от внутренних противоречий, сомнений).	

ПРИЛОЖЕНИЕ Г**Опросник карьерных ориентации («Якоря карьеры») (автор методики — Э. Шейн)****Текст опросника**

Насколько важным является для вас каждое из предлагаемых утверждений? (1 балл — «совершенно не важно», 10 баллов — «исключительно важно»)

1. Строить карьеру в пределах конкретной научной или технической сферы.
2. Осуществлять наблюдение и контроль над людьми, влиять на всех уровнях.
3. Иметь возможность делать все по-своему и не быть стесненным правилами какой-либо организации.
4. Иметь постоянное место работы с гарантированным окладом и социальной защищенностью.
5. Употреблять свое умение общаться на пользу людям, помогать другим.
6. Работать над проблемами, которые представляются почти неразрешимыми.
7. Вести такой образ жизни, чтобы интересы семьи и карьеры были уравновешены.
8. Создать и построить нечто, что будет всецело моим произведением или идеей.
9. Продолжить работу в области своей специальности, чем получить более высокую должность, не связанную с моей специальностью.
10. Быть первым руководителем в организации.
11. Иметь работу, не связанную с режимом или другими организационными ограничениями.
12. Работать в организации, которая обеспечит стабильность на длительный период времени.
13. Употребить свои умения и способности на то, чтобы сделать мир лучше.
14. Соревноваться с другими и побеждать.
15. Строить карьеру, которая позволит мне не менять мой образ жизни.
16. Создать новое коммерческое предприятие.
17. Посвятить всю свою жизнь избранной профессии.
18. Занять высокую руководящую должность.

19. Иметь работу, которая предоставляет максимум свободы и автономии в выборе времени выполнения, характере занятий и т. д.

20. Остаться на одном месте жительства, чем переехать в связи с повышением.

21. Иметь возможность использовать свои умения и таланты для служения важной цели.

Насколько вы согласны с каждым из следующих утверждений?

22. (1 балл — «совершенно не согласен», 10 баллов — «полностью согласен»)

23. Единственная действительная цель моей карьеры — находить и решать трудные проблемы независимо от того, в какой области они возникли.

24. Я всегда стремлюсь уделять одинаковое внимание своей семье и своей карьере.

25. Я всегда нахожусь в поиске идей, которые дадут мне возможность начать и построить свое дело.

26. Я соглашусь на руководящую должность только в том случае, если она находится в сфере моей профессиональной компетенции.

27. Я хотел бы достичь такого положения в организации, которое давало бы возможность наблюдать за работой других и интегрировать их деятельность.

28. В моей профессиональной деятельности я более всего заботился о своей свободе и автономии.

29. Для меня важнее остаться на нынешнем месте жительства, чем получить повышение или новую работу в другой местности.

30. Я всегда искал работу, на которой мог бы приносить пользу людям.

31. Соревнование и выигрыш — это наиболее важные и волнующие стороны моей карьеры.

32. Карьера имеет смысл только в том случае, если она позволяет вести жизнь, которая мне нравится.

33. Предпринимательская деятельность составляет центральную часть моей карьеры.

34. Я бы скорее ушел из организации, чем стал заниматься работой, не связанной с моей профессией.

35. Я буду считать, что достиг успеха в карьере только тогда, когда стану руководителем высокого уровня в солидной организации.

36. Я не хочу, чтобы меня стесняла какая-нибудь организация или мир бизнеса.

37. Я предпочел бы работать в организации, которая обеспечивает длительный контракт.

38. Я бы хотел посвятить свою карьеру достижению важной и полезной цели.
39. Я чувствую себя преуспевающим только тогда, когда постоянно вовлечен в решение трудных проблем или в ситуацию соревнования.
40. Выбирать и поддерживать определенный образ жизни важнее, чем добиваться успеха в карьере.
41. Я всегда хотел основать и построить свой собственный бизнес.
42. Я предпочитаю работу, которая не связана с командировками.

ПРИЛОЖЕНИЕ Д
Инвентаризация специфических принципов современных типов менеджмента

вид менеджмента	определение содержания подхода менеджмента	принципы менеджмента (по разным источникам)		
креативный менеджмент	<i>определение</i>	<i>М.В. Пушкарева</i>	<i>О.Г. Макаренко [88]</i>	
	<p>управление людьми в организациях, направленное на максимальное раскрытие и использование их творческих способностей на проектной и проектной стадиях инновационного цикла для создания новых, конкурентоспособных идей на уровне изобретений в различных областях человеческой деятельности [49]</p>	1. гибкость компании;	1. Принцип гетерогенности	
		2. децентрализация управления;	2. Принцип деятельной совместимости	
		3. признание сотрудников главной ценностью;	3. Принцип рационального сочетания формальной и неформальной организации деятельности	
		4. открытость руководства;	4. Принцип перманентности	
		5. отсутствие четкого контроля за деятельностью подчиненных;	5. Принцип имитации	
		6. создание благоприятных условий для развития творческого потенциала сотрудников;		
		7. постоянное совершенствование и развитие персонала;		
		8. поощрение новаторства;		
		9. измеримость творческих результатов		

стратегический менеджмент	<i>определение</i>	<i>Менеджмент: Экзаменационные ответы. Серия «Сдаем экзамен». Ростов н/Д: «Феникс», 2002. — 384 с.</i>	<i>Е.В. Франк [151]</i>	<i>О.А. Гаврилова [31]</i>
	процесс принятия решений, который объединяет внутренние организационные возможности с угрозами и благоприятными возможностями, предоставляемыми внешней средой [52]	1. открытость	1. единство направления;	1. Научность в сочетании с искусством
		2. комплексный подход	2. научность;	2. целенаправленность стратегического управления
		3. ориентация на будущее	3. выделение доминанты развития;	3. гибкость стратегического управления
		4. творческий, созидательный подход	4. экономичность и эффективность;	4. единство стратегических планов и программ
		5. ориентация на результаты	5. подчиненность личных интересов общим;	5. создание необходимых условий для реализации стратегии
		5. совместная деятельность	6. оптимальные пропорции между централизацией и децентрализацией;	
			7. мотивация персонала;	
			8. разделение труда;	
	9. корпоративность,			
инновационный менеджмент	<i>определение</i>	<i>Е.Г. Павлова [108]</i>	<i>А.Ю. Забродин [50]</i>	
	управление изменениями, приводящее к росту конкурентоспособности фирмы и её продукции, управление развитием на основе инноваций [134]	1. формирование и поддержание инновационного климата	1. Принцип органической взаимообусловленности целостности субъекта и объекта управления.	
		2. определение приоритетных направлений инновационной деятельности	Принцип государственной законности системы управления компанией	
3. нацеленность инновационной		3. Принцип обеспечения внутренней правовой регламентации создания,		

деятельности на потребителя	функционирования и развития компании.		
4. максимальное сокращение сроков разработки и внедрения нововведений	4. Принцип найма руководителя:		
	5. Принцип единства специализации и унификации процессов управления.		
	6. Принцип многовариантности управленческих решений		
	7. Принцип обеспечения устойчивости системы по отношению к внешней среде.		
	8. Принцип адаптивности процесса управления.		
	9. Принцип саморегулирования управления.		
	10. Принцип единства руководства,		

антикризисный менеджмент

<i>определение</i>	<i>А.Г. Грязнова [40]</i>	<i>Е.П. Жарковская [48]</i>	<i>Э.М. Коротков [69]</i>	<i>ISO 31000:2010 [2]</i>
управление, в котором поставлено определенным образом предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов, мер по снижению отрицательных последствий кризиса и использование его факторов для последующего развития [69]	ранняя диагностика кризисных явлений в деятельности предприятия	Постоянная готовность к возможному нарушению финансового равновесия организации.	кризисы можно прогнозировать, ускорять, отодвигать и смягчать;	Риск менеджмент создает и защищает оценки
	своевременность реагирования на кризисные явления	Ранняя диагностика кризисных явлений в финансовой деятельности организации.	кризисные процессы могут быть управляемыми;	Риск менеджмент - это составная часть всех организационных процессов
	адекватность реагирования менеджмента на степень реальной угрозы кризиса социально-экономическому развитию предприятия	Дифференциация индикаторов кризисных явлений по степени их опасности для финансового развития организации.	к кризисам необходимо готовиться (создание антикризисных групп, ресурсов).	Риск менеджмент является частью принятия решения
	полная мобилизация и реализация собственных возможностей	Срочность реагирования на отдельные кризисные явления в финансовом развитии организации		Риск менеджмент ясно выражает неопределенность
		Адекватность реагирования организации на степень реальной угрозы ее финансовому равновесию.		Риск менеджмент систематизирован, структурирован и согласован по времени
		Полная реализация внутренних возможностей выхода организации из кризисного финансового состояния.		Риск менеджмент основан лучшей доступной информации
		Выбор эффективных форм санации организации		Риск менеджмент особенный для каждой организации Риск менеджмент принимает во внимание человеческие и культурные факторы

					риск менеджмент обладает транспарентностью и инклюзивностью
					Риск менеджмент – это динамичный, повторяющийся и способный к изменениям процесс
					Риск менеджмент способствует постоянному улучшению организации
МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА	<i>определение</i>	<i>ИСО 9000—2011 [1]</i>			
	представляет собой скоординированную деятельность по руководству и управлению организацией применительно к качеству [1]	ориентация на потребителя;			
		лидерство руководителя;			
		вовлечение работников;			
		процессный подход;			
		системный подход к менеджменту;			
		постоянное улучшение;			
		принятие решений, основанное на фактах;			
	взаимовыгодные отношения с поставщиками.				

Менеджмент персонала

<i>определение</i>	<i>Т.В. Алесинская [8]</i>	<i>А.В. Дейнека [43]</i>
<p>комплексная прикладная наука об организационно-экономических, административно-управленческих, технологических, правовых, групповых и личностных факторах, способах и методах воздействия на персонал предприятия для повышения эффективности в достижении целей организации [99; 135].</p>	<p>1. Принцип подбора кадров по личным и деловым качествам.</p>	<p>системность;</p>
	<p>2. Принцип преемственности персонала на основе сочетания в коллективах опытных и молодых работников.</p>	<p>демократизация;</p>
	<p>3. Принцип профессионального и должностного продвижения кадров на основе: – обеспечения условий для постоянного повышения их деловой и профессиональной квалификации; – использования обоснованных критериев оценки деятельности работников.</p>	<p>индивидуализация;</p>
	<p>4. Принцип открытого соревнования, согласно которому организация, стремящаяся к росту своего кадрового потенциала, должна поощрять открытое соревнование между работниками, стремящимися занять руководящие посты.</p>	<p>информатизация;</p>

		5. Принцип сочетания доверия к кадрам с проверкой исполнения.	достижения поставленных целей перед организацией;		
		6. Принцип демократизации работы с кадрами.	подбор работников с учетом их психологической совместимости;		
		7. Принцип системности работы с кадрами.	учет пожеланий сотрудников при выборе форм и методов их переподготовки и повышения квалификации.		
		8. Принцип адаптивности к условиям современного хозяйственного механизма			
ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ	<i>определение</i>	<i>Э.М. Коротков [68]</i>	<i>И.С. Масленникова [93]</i>		
	то часть общегенерального менеджмента, которая обеспечивает разработку, внедрение, выполнение и соблюдение экологической политики [3; 168]	Принцип опоры на экологическое сознание, которое должно формироваться и развиваться в процессах экологического менеджмента	Принцип опоры на экологическое сознание и экономическое мотивирование		
		Принцип экологического мотивирования деятельности.	Принцип предупредительности и своевременности решения проблем экологического развития		
		Принцип опережения или предупредительности в решении проблем	Принцип ответственности за экологические последствия всех управленческих решений		
		принцип целеустремленности и стратегичности	Принцип интеграции управления экологическими процессами в общую систему управления предприятием		

		принцип последовательности	Принцип последовательности (непрерывности, поэтапности) решения проблем экологического развития	
		принцип своевременности		
		принцип функциональной интеграции		
		принцип функциональной интеграции		
		принципа развитой и сбалансированной ответственности по факторам экологической эффективности управления.		
финансовый менеджмент	<i>определение</i>	<i>Е.А. Бадюкина [13]</i>	<i>С.В. Загородников [51]</i>	http://www.grandars.ru/student/fin-m/sushchnost-finansovogo-menedzhmenta.html
	управление финансовыми операциями, денежными потоками, призванное обеспечить привлечение, поступление необходимых финансовых ресурсов в нужные периоды времени и их рациональное использование в соответствии с намеченными целями, программами, планами, реальными нуждами [78]	Интегрированность с общей системой управления предприятием.	ориентированность на стратегические цели развития предприятия	Финансовая самостоятельность предприятия
		Комплексный характер формирования управленческих решений	интегрированность финансового менеджмента с общей системой управления предприятием	Самофинансирование
		Высокий динамизм управления	выделение в финансовом управлении финансовых и инвестиционных решений	Материальная заинтересованность
		Многовариантность подходов к разработке управленческих решений	финансовая структура предприятия	Материальная ответственность

		Ориентированность на стратегические цели развития предприятия	раздельное управление денежным потоком и прибылью	Обеспеченность рисков финансовыми резервами
			гармоничное сочетание доходности предприятия и повышения его ликвидности	
			Комплексный характер формирования управленческих решений	
			высокий динамизм управления	
			вариативность подходов к разработке отдельных управленческих решений	
И Н	<i>определение</i> <i>Это управленческое поведение (стиль управления), которое помогает развить у сотрудников приверженность целям компании, творческий подход к выполнению поручений, повышает эффективность работы за счет самостоятельного решения работниками проблем, которые препятствуют достижению цели, увеличивает мотивированность на достижение результата [36]</i>	Герасимов А. [34]	<i>Джоном Уитмором [42]</i>	Иванова А. [54]
		Принцип синергетики	Вера в способности человека	Осознанность подчиненным своих действий
		Принцип долгосрочной перспективы	Принцип единства и взаимосвязи	Ответственность подчиненного за результат этих действий
		Принцип инициативы	Принцип равенства	
		Принцип развития	Отсутствие готовых ответов	
		Принцип самообучающейся организации		
		Принцип моделирования		
		Принцип управления через вопросы		
		<i>Принцип обладания ресурсами</i>		
		<i>Принцип партнерства</i>		
		Принцип наставничества и стажировки		
		Принцип распределения ответственности		
Принцип многомерности обратной связи				
		StudyBook.su²³		

²³ Инвестиционное проектирование. Бизнес планирование. Курс лекций [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://studybook.su/lection/investitsionnyy-menedzhment-osnovnye-printsipy-upravleniya-investitsionnoy-deyatelnostyu-predpriyatiya>

		Интегрированность с общей системой управления предприятием		
		Комплексный характер формирования управленческих решений		
		Высокий динамизм управления		
		Вариативность подходов к разработке отдельных управленческих решений		
		Ориентированность на стратегические цели развития предприятия		
Маркетинговый менеджмент	<i>Определение</i>	<i>Комплер [73; 75]</i>	<i>studinfo.org [119]</i>	
	процесс планирования и реализации концепций ценообразования, продвижения и распределения идей, товаров и услуг, направленный на осуществление обменов, удовлетворяющих как индивидуальным, так и организационным целям. [74]	Нацеленность на удовлетворение потребностей, перенесение центра управленческих решений в сбытовые звенья предприятия	- целеустремленность на решение проблем рынка в соответствии с миссии, целей и стратегии предприятия;	
		«Ситуационное управление»	простота и четкость организационной структуры	
		Система непрерывного сбора и обработки информации	пропорциональность	
		Использование стратегии активного воздействия на рынок, отказ от пассивного приспособления к рыночным условиям.	параллельность	
	Предпринимательская инициатива	четкое формирование задач маркетинговой деятельности		

		Ориентация на достижение долгосрочного коммерческого успеха	гибкость	
			координация действий	
			достаточная финансовая поддержка	
			экономность	
			творческий подход	
			активная маркетинговая политика в поиск)' организационных подходов при решении маркетинговых задач	
	<i>определение</i>	<i>Сычев Н.Г. [137]</i>	<i>Леонтьева Л.С.[83]</i>	
Производственный менеджмент	это организация и управление поставками материальных ресурсов, производством и его подготовкой с целью соблюдения установленной технологии и требований к качеству продукции. [97]	Научность в сочетании с элементами искусства.	дифференциация	
		Целенаправленность управления	концентрация и интеграция	
		Функциональная специализация в сочетании с универсальностью	специализация	
		Последовательность управленческого процесса	пропорциональность	
		Оптимальное сочетание централизованного регулирования управляемой подсистемой с ее саморегулированием	параллельность	
		Учет личных особенностей работников и общественной психологии	прямоточность	

	Обеспечение соответствия прав, обязанностей и ответственности является одним из важнейших принципов управления	непрерывность	
	Обеспечение общей заинтересованности всех участников управления в достижении целей, стоящих перед фирмой	ритмичность	
	Всемирное обеспечение состоятельности участников управления	автоматичность	

ПРИЛОЖЕНИЕ Е**АНКЕТА РЕСПОНДЕНТА**

(все данные исследования остаются анонимными, без использования личных данных)

Дата заполнения: «__» _____ 201_ г.

Организация: _____

1. Возраст: _____

2. Пол: М; Ж;

3. Общий трудовой стаж: _____

4. Базовое образование (*поставить галочку и подчеркнуть*):

Средне-специальное (*техническое, экономическое, гуманитарное*)

Высшее (*техническое, экономическое, гуманитарное*)

Наличие ученой степени (*техническое, экономическое, гуманитарное*)

5. Ваш _____ организационный _____ статус _____ (занимаемая _____ должность):

6. Полномочия управления:

Высшего уровня

Среднего уровня

Исполнитель

7. Выберите определение понятия «ценность», которое вы считаете наиболее корректным:

- Ценность – это потребность, которая определяет мое благосостояние;
- Ценность – это то, что нельзя оценить количественно;
- Ценность – это цель моей деятельности;
- Ценность – это отношение коллектива к моей работе;
- Ценность- это понимать набор стандартов, норм и верований, имеющих наибольшую значимость для индивида или группы людей и являющихся ориентиром, направляющим в жизни-деятельности, а также непосредственно влияющих на все поступки индивида;

8. Проранжируйте каждую из следующих групп ценностей в соответствие с вашими личными убеждениями. В каждой строчке обвести коэффициент, согласно степени важности для вас названной ценности (установите порядок от 1 до 5 в зависимости о значимости для вас ценности, каждая цифра может повторяться только 1 раз).

а) экономические ценности

ценность	коэффициент приоритетности				
	1	2	3	4	5
инновации	1	2	3	4	5
результативность	1	2	3	4	5
экономическая эффективность	1	2	3	4	5
финансовая устойчивость	1	2	3	4	5
конкурентоспособность	1	2	3	4	5

б) профессиональные ценности

ценность	коэффициент приоритетности				
	1	2	3	4	5
клиентоориентированность	1	2	3	4	5
открытость	1	2	3	4	5
перспектива развития	1	2	3	4	5
качество	1	2	3	4	5
надежность	1	2	3	4	5

с) личные ценности

ценность	коэффициент приоритетности				
	1	2	3	4	5
честность	1	2	3	4	5
ответственность	1	2	3	4	5
профессионализм	1	2	3	4	5
творчество	1	2	3	4	5
приверженность компании	1	2	3	4	5

d) ценности межличностных отношений

ценность	коэффициент приоритетности				
	1	2	3	4	5
работа в команде	1	2	3	4	5
уважение	1	2	3	4	5
доверие	1	2	3	4	5
взаимопомощь	1	2	3	4	5
взаимоотношения с партнерами	1	2	3	4	5

9. Ценности, декларируемые в вашей компании:

10. Напишите свой список ценностей (от 3 до 7 категорий), которыми вы руководствуетесь в процессе профессиональной деятельности.

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Терминологический словарь, однозначно раскрывающий каждую ценность, входящую в программу исследования

- **эффективность работы организации** – продуктивность деятельности организации, определяемая отношением результата к затратам.
- **конкурентоспособность организации** – способность организации быть на уровне или превзойти себе подобные организации.
- **финансовая устойчивость (стабильность)** – способность организации вести свою производственную деятельность, как в текущий момент, так и в будущем. Характеризуется наличием у нее денежных (собственных) средств для поддержания процессов производства, функционирования и развития компании, а также обслуживания имеющихся кредитов.
- **понимание миссии и цели компании** – степень приверженности сотрудника к компании, то насколько он понимает и принимает (одобряет) текущие и стратегические цели функционирования компании и ее миссию.
- **перспективность развития** – возможность продвижения вверх по карьерной лестнице, с повышением своих профессиональных качеств, статуса и финансовой составляющей.
- **толерантность поведения** – терпимость и понимание по отношению к другим членам коллектива и принимаемым ими решениям, т.е. быть в гармонии с персоналом организации.
- **уравновешенность поведения** – это такое состояние человека, когда его мысли, поступки и эмоции находятся под контролем, что позволяет ему трезво оценивать окружающих его людей и обстановку вокруг.
- **уважение сотрудников** – этическое поведение сотрудников по отношению друг к другу, которое подразумевает признание его достоинств, и недопущение причинения никакого вреда как физического, так и морального.
- **сотрудничество (взаимоподдержка)** – осуществление совместной деятельности, с оказанием при необходимости помощи другому безвозмездно.
- **командная работа (участие в мероприятиях фирмы)** – предполагает сотрудничество, участие каждого из сотрудников в мероприятиях компании, совместное принятие решений.
- **ответственность** – такая черта характера человека, которая позволяет ему отвечать за совершаемые им поступки и в случае негативного исхода, нести за них соответствующее наказание, серьезно подходить к выполнению тех или иных поручений.

- **коммуникабельность** – умение индивида легко находить общий язык с другими людьми, ясно и четко высказывать свои мысли идеи и принимать чужие.
- **надежность** – характеристика индивида, показывающая то, насколько можно ему доверять.
- **Инициативность** – способность личности к своевременному выражению своей активности, индивидуальности, своего энтузиазма, проявлению индивидуальных творческих качеств.
- **характер образования** – понимается уровень образования индивида, всесторонность его развития (эрудированность).

ПРИЛОЖЕНИЕ И

Структура распределения ценностей, составляющих ИСЦС компании Юнитекс

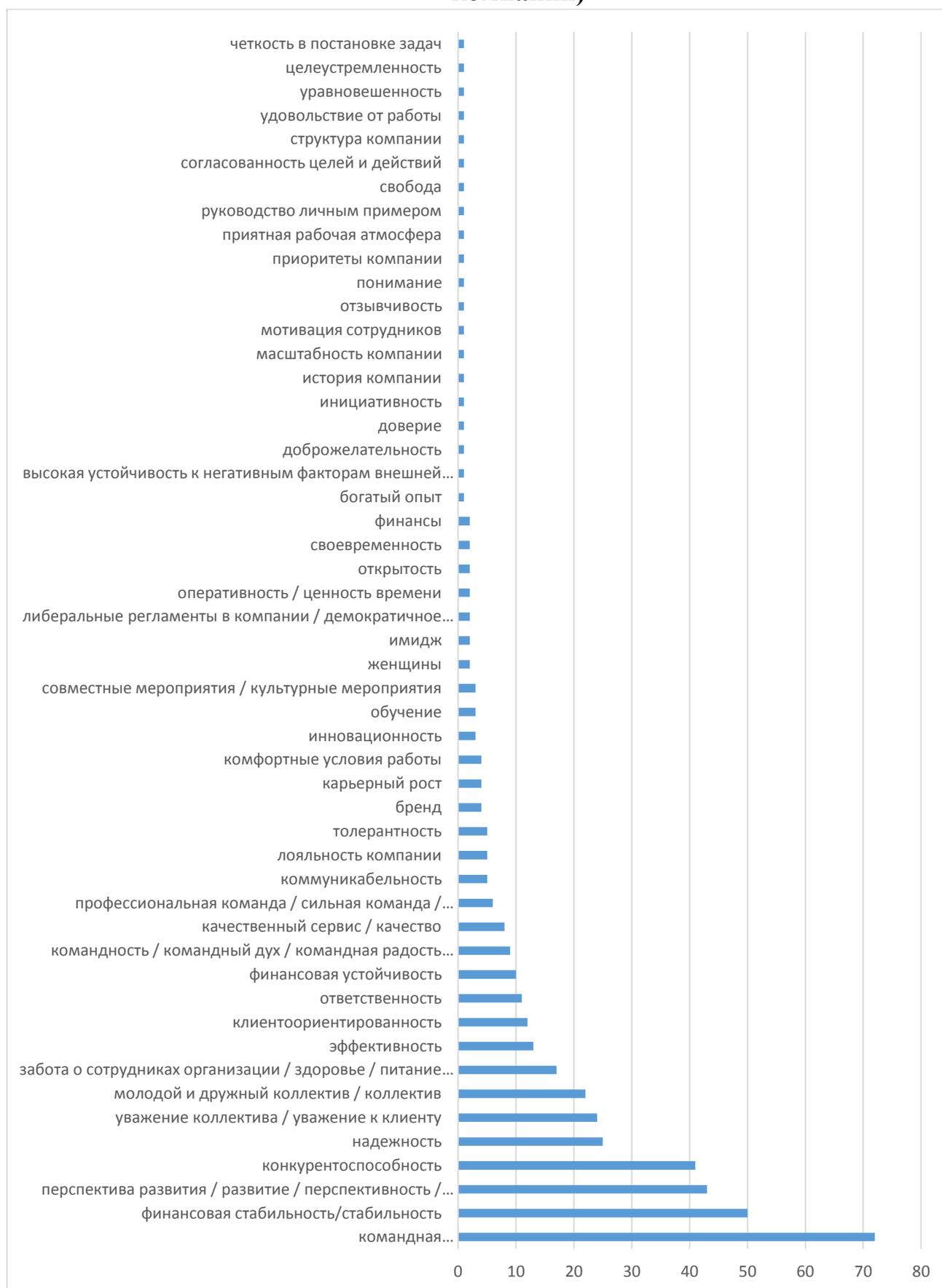
перечень предлагаемых ценностей (личные профессиональные ценности)	частота встречаемости ценности среди сотрудников одного периода	% голосов за ценность
ответственность	110	74,32%
командная работа/сотрудничество/партнерство/взаимоподдержка	74	50,00%
коммуникабельность	60	40,54%
надежность	40	27,03%
уважение	36	24,32%
инициативность	34	22,97%
эффективность	19	12,84%
развитие/профессиональное развитие	16	10,81%
честность	14	9,46%
исполнительность	11	7,43%
профессионализм	11	7,43%
толерантность / терпение	11	7,43%
уравновешенность	11	7,43%
нацеленность на результат / результат	10	6,76%
пунктуальность	10	6,76%
стрессоустойчивость	8	5,41%
творчество / креативность	8	5,41%
порядочность/добросовестность	7	4,73%
стабильность	7	4,73%
быстрота (сроки)/оперативность / скорость	6	4,05%
опыт	6	4,05%
финансы	6	4,05%
целеустремленность	6	4,05%
клиентоориентированность	5	3,38%
лояльность компании/верность	5	3,38%
внимательность	4	2,70%
доброжелательность	4	2,70%
карьерный рост	4	2,70%
квалификация	4	2,70%
комфортная рабочая обстановка	4	2,70%
образованность / знания	4	2,70%
порядок в работе/организованность	4	2,70%
самостоятельность	4	2,70%
финансовая устойчивость	4	2,70%

вежливость	3	2,03%
качество работы	3	2,03%
общение с коллегами	3	2,03%
саморазвитие / работа над собой	3	2,03%
самореализация	3	2,03%
удовлетворение от работы	3	2,03%
умение принимать решения	3	2,03%
человеческое общение	3	2,03%
бдительность	2	1,35%
грамотность	2	1,35%
достижение целей	2	1,35%
интерес к работе	2	1,35%
коллектив	2	1,35%
команда / командный дух	2	1,35%
компетентность	2	1,35%
конкурентоспособность	2	1,35%
находчивость	2	1,35%
обучаемость	2	1,35%
общественное признание	2	1,35%
оптимизм	2	1,35%
понимание своей цели	2	1,35%
проактивность	2	1,35%
справедливость	2	1,35%
трудолюбие	2	1,35%
уверенность	2	1,35%
амбиции	1	1,35%
время	1	0,68%
гибкий график	1	0,68%
доверие	1	0,68%
жизнерадостность	1	0,68%
любопытность	1	0,68%
мозги	1	0,68%
мотивация	1	0,68%
обязательность	1	0,68%
определенность	1	0,68%
отзывчивость	1	0,68%
отсутствие ошибок	1	0,68%
помощь руководителя	1	0,68%
последовательность	1	0,68%
предвидение	1	0,68%
предприимчивость	1	0,68%
работоспособность	1	0,68%
решение конфликтов	1	0,68%
самообразование	1	0,68%

свобода действий	1	0,68%
сдержанность	1	0,68%
слушать и слышать	1	0,68%
смелость	1	0,68%
сплоченность	1	0,68%
статус	1	0,68%
стойкость	1	0,68%
удобство для других сотрудников	1	0,68%
упорство	1	0,68%
формирование положительного имиджа	1	0,68%
четкость в постановке и решении задач	1	0,68%

ПРИЛОЖЕНИЕ К

Структура распределения корпоративных ценностей (мнение сотрудников компании)



сотрудничество (взаимоподдержка)	48 (1)	110 (1)	30 1	24 2	18 1	13 1	15 2	8 2	1	266
уважение сотрудников	63 (2)	121 (2)	46 2	23 1	19 2	14 2	11 1	12 3	2	309
уравновешенность поведения	91 (3)	178 (4)	54 3	37 3	38 4	27 3	24 3	17 4	3	466
командная работа (участие в мероприятиях фирмы)	95 (4)	176 (3)	81 5	53 5	35 3	34 5	26 4	4 1	4	504
толерантность поведения	108 (5)	180 (5)	74 4	43 4	40 5	32 4	29 5	19 5	5	525
ответственность	44	100 (1)	35 1	22 1	15 1	10 1	13 1	7 1	1	246
надежность	54	121 (2)	39 2	23 2	18 2	23 2	14 2	8 2	2	300
коммуникабельность	85	159 (3)	52 3	40 3	32 3	24 3	21 3	15 4	3	428
инициативность	99	184 (4)	76 4	46 4	35 4	25 4	22 4	11 3	4	498
характер образования	123	202 (5)	83 5	49 5	50 5	38 5	35 5	19 5	5	599
	27	51	19	12	10	8	7	4		138

Таблица 2. Ранжирование ценностей в зависимости от трудового стажа в Юнитекс

	Место ≤ 3 лет	Место > 3 лет ≤ 6 лет	Место > 6 лет ≤ 9 лет	Место > 9 лет ≤ 12 лет	Место > 12 лет ≤ 15 лет	Место > 15 лет ≤ 18 лет	Место > 18 лет ≤ 21 лет	Место > 21 лет ≤ 24 лет	Место > 24 лет ≤ 27 лет	Место > 27 лет	Место	сумма
финансовая устойчивость (стабильность)	1 18	1 59	1 61	1 57	1 33	1 35	1 17	1- 2 10	2 7	1- 2 15	1	312
эффективность работы организации	2 19	2 66	2 63	2 65	4 45	2 36	2- 3 19	1- 2 10	1 6	3 16	2	345
перспективность развития	4 26	3 86	3 69	3 78	2- 3 39	3 42	2- 3 19	3 12	4 12	1- 2 15	3	398
понимание миссии и цели компании	5 32	4 88	4 80	5 99	2- 3 39	5 50	4 23	5 15	3 10	4- 5 22	4	458
конкурентоспособность организации	3 25	5 106	5 87	4 91	5 54	4 47	5 27	4 13	3 10	4- 5 22	5	482
сотрудничество (взаимоподдержка)	2- 3 22	1 56	1 37	1 44	2 30	1 26	2 15	1 7	2- 3 8	1 11	1	250
уважение сотрудников	1 21	2 67	2 52	2 58	1 27	2 27	1 12	3 13	1 4	2 14	2	295
уравновешенность поведения	2- 3 22	3 75	5 95	4 98	3 42	4 49	3- 4 24	4- 5 14	2- 3 8	5 24	3	455
командная работа (участие в мероприятиях фирмы)	5 32	4 97	4 90	3 90	5 58	3 48	3- 4 24	2 12	5 13	3 20	4	484
толерантность поведения	4 23	5 110	3 86	5 100	4 53	5 60	5 27	4- 5 14	4 12	4 21	5	500

ответственность	1 15	1 53	1 41	1 41	1 25	2 26	1 16	1 8	1 3	2 10	1 23
надежность	3 24	2 64	2 46	2 61	2 30	1 25	2 17	2 9	2 7	1 9	2 29
коммуникабельность	2 18	3 85	3 68	3 86	3 44	3 42	3 20	3-4 14	4 13	3 21	3 41
инициативность	5 33	4 99	4 96	4 89	4 50	4 47	4 22	5 15	3 8	4 22	4 48
характер образования	4 30	5 104	5 109	5 113	5 61	5 70	5 30	3-4 14	5 14	5 29	5 57

ПРИЛОЖЕНИЕ М

Тенденции изменения ценностных ориентаций сотрудников в зависимости от стажа работы в компании ТК «Юнитекс»

