

Г. В. Серебрякова
И. В. Незамайкин

Ценностно-ориентированное управление организацией



Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»

Г. В. Серебрякова
И. В. Незамайкин

**ЦЕННОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННОЕ
УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

Учебное пособие

Чебоксары
Издательский дом «Среда»
2024

УДК 005(075.8)
ББК 65.291.2я73
С32

Рецензенты:

д-р экон. наук, профессор, декан факультета
инженерного менеджмента ИОМ РАНХИГС

С. С. Серебрянников;

канд. экон. наук, начальник научно-методического отдела
филиала «Газпром корпоративный институт»

С. В. Чернятин

Серебрякова Г. В.

С32 **Ценностно-ориентированное управление организацией :**
учебное пособие / Г. В. Серебрякова, И. В. Незамайкин. –
Чебоксары: Среда, 2024. – 180 с.

ISBN 978-5-907830-58-5

В учебном пособии представлено систематическое изложение основ ценностно-ориентированного управления организацией. Подробно рассмотрены различные типы управления: ценностно-ориентированный менеджмент, ключевой категорией которого выступает ценность, как стоимость, управление ценностями и управление по ценностям, ориентированные на формирование ценностной системы, управление взаимодействием. Последовательно раскрыты теоретико-методические основы построения управления в условиях ценностной парадигмы, позволяющие осуществить трансформацию традиционных подходов на ценностную основу. Подробно изложены особенности реализации основных функций управления: планирования, организывания, мотивации, контроля и координации в условиях перехода на ценностное мышление. С учетом особенностей каждого типа ценностно-ориентированного управления предлагаются аналитические инструменты исследования состояния ценностного развития организации. С целью ликвидации ценностных разрывов в организации рассматриваются инструменты повышения ценностной согласованности.

Учебное пособие рекомендуется студентам и магистрантам при изучении дисциплины «Ценностно-ориентированного управления организацией», обучающимся по направлению «Менеджмент». Материалы учебника могут быть использованы в процессе перехода на ценностное управление различными социально-экономическими системами.

УДК 005(075.8)
ББК 65.291.2я73

ISBN 978-5-907830-58-5
DOI 10.31483/a-10640

© Серебрякова Г. В., Незамайкин И. В., 2024
© ИД «Среда», оформление, 2024

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	5
Глава 1. Сущность и виды ценностно-ориентированного управления....	8
1.1. Предпосылки перехода на ценностное управление.....	8
1.2. Ценностно-ориентированный менеджмент (VBM).....	12
1.3. Аксиологический подход к развитию ценностного управления.....	15
Глава 2. Основные понятия ценностного управления.....	18
2.1. Дуализм категории ценности – понятие ценности в ценностном управлении.....	18
2.2. Сущность и виды ценностей.....	22
2.3. Понятие «ценностные ориентации».....	29
2.4. Понятие и сущность ценности взаимодействия.....	33
Глава 3. Процесс управления в условиях ценностной парадигмы.....	50
3.1. Особенности планирования в условиях ценностного управления.....	51
3.2. Функция организовывания в условиях ценностного управления.....	56
3.3. Роль мотивации в условиях ценностного управления.....	61
3.4. Особенности контроля в условиях ценностного управления...	64
3.5. Координация в условиях ценностного управления.....	77
Глава 4. Управление ценностями.....	83
4.1. Ценностная система – основа управления ценностями.....	83
4.2. Модели управления ценностями.....	86
4.3. Методический подход к исследованию уровня управления ценностями.....	89
Глава 5. Управление по ценностям.....	105
5.1. Особенности управления по ценностям.....	105
5.2. Технологии управления по ценностям.....	107
5.3. Роль сторителлинга в управлении по ценностям.....	117

Ценностно-ориентированное управление организацией

Глава 6. Управление созданием ценности	124
6.1. Особенности управления созданием ценности.....	124
6.2. Роль потребителя в процессе создания ценности	126
6.3. Значение ценностной состоятельности организации в управлении созданием ценности.....	131
6.4. Отношенческий подход в управлении созданием ценности...	135
6.5. Теоретико-методические основы исследования процесса управления созданием ценности	148
Глава 7. Формирование капитала партнерских отношений – результат ценностного управления	157
Заключение	164
Литература.....	166

Введение

Поиск наиболее адекватных управленческих технологий достижения целей характерен для каждого этапа развития теории управления. Изменения состояния внешней среды, трансформация объектов управления, усложнение процессов взаимодействия между социально-экономическими системами приводит к изменению основ управления, что отражается на содержании подготовки управленческих специалистов.

Как указывала О.В. Козлова, «теория управления возникает из запросов практики, которая составляет основу ее развития. Требования практики, необходимость решения конкретных задач управления стимулируют развитие научных знаний, поэтому развитие теории управления связано с накоплением практического опыта, с теоретическим его обобщением по отдельным проблемам. От сбора фактов к раскрытию сущности научных явлений, к установлению типичного в их развитии и, наконец, к формированию категорий и законов данной науки – такова диалектика и внутренняя логика развития теории управления».¹

Акцент на создании ценностей и развитии ценностного управления – одна из самых заметных тенденций современного менеджмента. В современном динамично развивающемся мире на смену функциональному управлению приходит ценностное мышление и управление созданием ценности, а конечный успех бизнеса зависит в значительной степени от управления системой взаимодействия участников. Управление осуществляется теперь не посредством цифр, а посредством ценностей, которые претворяются в поведение. Организация достигает гораздо более высоких результатов, чем при финансовом управлении.

Старые парадигмы уже не позволяют осуществить эффективное функционирование организации. Характерной чертой современности является то, что система общественных отношений постоянно усложняется, происходит интеграция экономической и этической составляющих деятельности, требуется построение ценностного базиса экономических отношений. Общественные ценности не только выступают ориентирами общественного развития, но и становятся точками роста. От того, на какой ценностной основе будут

¹ Теория управления / под ред. О. В. Козловой. – Москва: Экономика, 1983.

строиться отношения между участниками производственных отношений, зависит результативность не только их деятельности, но и уровень развития всего общества.

Во всем мире идет процесс переориентации внимания с проблем, касающихся экономического роста, на ценностные аспекты моделирования поведения объектов. «Если оглянуться и посмотреть вокруг на мир современного бизнеса, то может показаться, что людей интересуют только деньги и ничего, кроме денег. Однако главные мотивы возникают из стремления достичь чего-то большего: создать продукт, оказать услугу – в общем, совершить нечто такое, что представляет ценность».²

Организация управления современными компаниями столкнулась с необходимостью решения новых задач, требующих пересмотра традиционных управленческих подходов, формирования новых механизмов создания, распространения и применения знаний, их воплощения в инновационные продукты. Как отмечал Г. Хэмел: «сейчас перед управленцами стоят новые задачи, порожденные изменчивой и безжалостной внешней средой... Пора признать, что с нынешними управленческими, по сути бюрократическими, методиками предприятия обречены на вымирание в скором будущем».³ Конкурентная среда изменилась: в современных условиях конкурируют уже не столько компании-производители, сколько системы взаимодействия, построенные на определенной системе ценностей.

Выбор экономической стратегии представляет собой ценностный выбор, экономика зависит от ценностного базиса. Введение духовно-нравственного вектора в управление деятельностью требует разработки новых механизмов управления. Достижение национальных целей развития России направлено на сохранение национальных ценностей, усилении ценностной основы государства. Приоритетная роль в воплощении этих целевых ориентиров принадлежит управленцам, роль которых заключается в создании и развитии ценностной основы функционирования организаций, отраслей и экономики, в целом.

² Литвак, Б. Г. Стратегический менеджмент / Б. Г. Литвак. – Москва: Юрайт, 2013. – С. 209.

³ Хэмел, Г. Менеджмент 2.0: новая версия для нового века / Г. Хэмел // HBR –Россия. – 2009. – №10. – С. 92.

Именно эти причины требуют по-новому подготовленных кадров, понимающих и владеющих основами ценностного управления.

В настоящее время перед управленческим образованием стоит важная задача – сформировать нравственного управленца, обладающего:

– ментальным здоровьем – приверженностью к российским национальным традициям и готового не только им следовать, но стать их проводником;

– когнитивным здоровьем – умением и желанием постоянно наращивать свой потенциал, чтобы оставаться востребованным в обществе.

В силу этих причин необходимо осуществить переход на новые механизмы и технологии управления, основанные на учете и развитии ценностного подхода. Основными категориями ценностного управления выступают ценности и процессы взаимодействия. Изменение ключевой парадигмы управления – переход на ценностную платформу, меняет и принципы управления социально-экономической системы. «Успешная компания – та, которая развивает свою деятельность, основываясь на уже существующих связях, являются ли они внешними или внутренними. Понимание того, как можно распознавать, организовывать и поддерживать соответствующую сеть взаимоотношений играет ключевую роль в борьбе за конкурентные преимущества».⁴

В данном учебном пособии представлен анализ развития ценностного управления, раскрыта сущность основных понятий, обоснованы направления дальнейшего развития с учетом вызовов внешней среды.

⁴ Заман, А. Репутационный риск: управление в целях создания стоимости / А. Заман. – Москва: Олимп-бизнес, 2008. – С. 88.

Глава 1. Сущность и виды ценностно-ориентированного управления

1.1. Предпосылки перехода на ценностное управление

При реализации инновационного пути развития важное значение приобретают процедуры поиска новых подходов к управлению, становится невозможно сохранять те принципы и модели отношений, которые существовали ранее.

Переход на ценностное мышление, когда организации начинают конкурировать между собой не столько финансовыми показателями, сколько системой ценностей, позволяющей обеспечить устойчивое функционирование, является главной предпосылкой изменения основ управления организацией.

Необходимость наполнения ценностным содержанием повседневной реальности свидетельствует о том, что современное развитие экономического пространства связано с социальными изменениями. Отсюда вытекает требование рассмотрения ценностей, как основы текущих социально-экономических изменений при сохранении общего культурного фона, проявляющихся в доминирующей роли знания, информации, высоких технологий, человеческих ресурсов. Добиться реализации данной цели в рамках существующих моделей менеджмента уже невозможно. Основанные на иерархическом управлении, они создали весьма неустойчивую основу для деятельности современных организаций. Необходим инструмент управления, который позволит связать рыночный потенциал компании с моделями поведения. Ни метод управления по правилам (инструкциям) (МВИ), доминирующий в начале XX века, ни управление по целям (МВО), активно используемый с 60-х годов уже не могут помочь организациям найти адекватные ответы на изменения внешней среды (табл. 1).

Таблица 1

Характеристика основных концептуальных подходов к управлению

Концепция управления	Содержание	Ключевая ценность
1	2	3
Управление по заданиям	Выдача заданий и строгий контроль за исполнением	Исполнительство

Окончание таблицы 1

1	2	3
Управление по процессу	Согласование действий в рамках бизнес-процесса	Точность, своевременность
Управление по правилам	Вырабатывается набор правил осуществления трудовых действий и взаимодействия между работниками	Ответственность
Управление по целям	Задаются результаты деятельности	Самоорганизация, саморазвитие
Управление по ценностям	Выдвижение и освоение персоналом ключевых ценностей организации	Доверие, вовлеченность

Рассмотрение организаций, как сложных и динамичных систем, тесно взаимодействующих с быстро меняющейся внешней средой, побудили исследователей искать новые принципы их деятельности, основанные на системе ценностей, что послужило причиной появления ценностного управления.

Ценностное управление – это процесс, фокусирующий деятельность на удовлетворении общих поведенческих ожиданий. Следует различать понятия «ценностно-ориентированный менеджмент, как управление стоимостью организации» «ценностное управление», «управление по ценностям» и «управление ценностями» позволило сделать вывод о невозможности их рассмотрения, как идентичных.

Ценностное управление находится в постоянном развитии, обобщив проведенные исследования можно выделить следующие этапы (табл. 2).

Таблица 2

Характеристики этапов развития ценностного управления

Характеристика	Ценностно-ориентированное управление	Управление ценностями	Управление по ценностям	Управление созданием ценности
1. Подход к управлению	стоимостной	аксиологический	аксиологический	отношенческий
2. Тип управления	экономический	социальный	социально-поведенческий	социально-экономический
3. Объект управления	драйверы стоимости	ценностная система организации	ценности сотрудников	взаимоотношения
4. Цель управления	удовлетворение потребностей акционеров	повышение ценностного единства организации	управление поведением сотрудников	создание добавочной ценности
5. Исследователи	Коупленд, Коллер, Муррин		Донан, Гарсия, Рокич и др.	A. Walter, Th. Ritter, H.C. Gemunden, W. Ulaga



Рис. 1. Виды ценностно-ориентированного управления

Управление ценностями ориентировано на формирование ценностной системы организации, создание ее ценностного кода. Объектом управления выступает ценностная система организации. Задачами управления ценностями выступают:

- выделение стратегически значимых ценностей организации;
- культивирование ценностей, соответствующих стратегии организации;
- изменение ценностей, которые служат барьером эффективной деятельности организации.

Управление по ценностям – это процесс целенаправленного воздействия на человеческие ресурсы организации, осуществляемый в соответствии с ее ключевыми ценностями. Управление по ценностям – это явление многомерное, связанное с осуществлением изменения поведения сотрудников под воздействием принятых в организации ценностей. Управление по ценностям следует рассматривать, как элемент управления человеческими ресурсами, который включает в себя выявление, формирование и развитие ценностных ориентаций сотрудников, соответствующих стратегии компании.

Управление созданием ценности реализует отношенческий подход, направлено на построение системы взаимодействий с элементами внешней и внутренней среды.

Итак, ценностное управление – это комплексное управление, включающее действия, направленные на усиление ценностной идентичности сотрудников, формирования ценностной системы, отличающейся высоким уровнем ценностной согласованности. Данный вид управления является интеграцией управления ценностями и управления по ценностям. Ценностное управление – это реализация в организации управления на основе общих, согласованных и разделяемых сотрудниками ценностей.

1.2. Ценностно-ориентированный менеджмент (VBM)

Построение современной системы управления компанией невозможно без ответа на вопрос о том, что является основополагающей целью компании. Проблема определения такой цели находится также в центре обсуждения современных подходов к управлению.

При ответе на этот вопрос выделяют два противоположных подхода. Первый из подходов определяет в качестве основной цели максимизацию ценности фирмы как для собственников, так и для всех поставщиков капитала (т. е. заемного и собственного капитала).

Второй подход, основываясь на теории заинтересованных лиц (stakeholders theory), предполагает, что организация существует для того, чтобы приносить выгоды заинтересованным лицам: внешним и внутренним стейкхолдерам, что подчеркивает многоаспектность целевой функции компании.

Важным следствием из определения целевой функции является установление конкретных показателей результатов деятельности компании. В рамках первого подхода измерителями результатов деятельности являются показатели, отражающие изменение (создание либо разрушение) ценности компании для инвесторов. Второй подход требует многокритериальной системы оценки эффективности.

Первоначально управленческий подход, в центре которого находится создание новой ценности для собственников компании как основной цели компании, получил название Value-Based Management – VBM, ценностно-ориентированный менеджмент, или управление стоимостью компаний. Ценностно-ориентированный менеджмент (VBM) определялся как подход к управлению компаниями, направленный на достижение цели максимизации ценности для акционеров в долгосрочном плане.

Первоначально сторонники ценностно-ориентированного управления идентифицировали понятия «ценность» и «стоимость», придавая главенствующую роль экономическому управлению. Позже исследователи доказали, что круг управленческих задач, которые решаются с помощью ценностно-ориентированного менеджмента (VBM), чрезвычайно широк; его нельзя ограничивать лишь экономическими аспектами (рис. 2).

К таким задачам относят: определение стратегического выбора компании, распределение ресурсов, создание системы планирования и кон-

троля, целеполагание и измерение результатов деятельности, формирование соответствующей культуры и определение организационной структуры, отношения с инвесторами и корпоративное управление, определение роли топ-менеджмента и его вознаграждение.

В случае, если в компании применяется концепция ценностно-ориентированного менеджмента (VBM), все действия этой организации должны базироваться на стоимостном мышлении, которое, в свою очередь, обуславливается наличием двух компонентов – системы измерения стоимости и стоимостной идеологии.

Имеются шесть важных областей управленческой деятельности, которые, будучи проникнуты стоимостным мышлением, помогают компании сосредоточить усилия на создании ценности (рис. 3).



Рис. 2. Управленческие задачи, на которые влияет концепция VBM

Ценностно-ориентированное управление организацией

Для этого организация должна:

- подкреплять свои идейные установки четкими количественными нормативами создания стоимости;
- строго придерживаться такого подхода при управлении своим бизнес-портфелем, который максимизирует стоимость;
- удостовериться в том, что ее организационная структура и культура подчинены цели создания стоимости;
- досконально изучить ключевые факторы стоимости, присущие каждому из ее подразделений;
- наладить эффективное управление подразделениями, устанавливая для них целевые нормативы и строго контролируя результаты деятельности;
- найти подходящие способы мотивации к созданию стоимости через материальное вознаграждение и другие формы поощрения.



Рис. 3. Структура ценностно-ориентированного менеджмента

Выделяет три ключевых элемента концепции VBM:

- долгосрочное благосостояние акционеров определяется как главенствующая и постоянная цель;
- сумма средств акционеров, направленных на капитальные инвестиции, в развитие продуктовых линий, вложенных в стратегические единицы бизнеса, должны быть определены. Ценность для

акционеров создается только тогда, когда отдача на вложенные средства превышает их альтернативную стоимость;

– внутренние показатели, используемые компанией для прогнозирования и измерения результатов деятельности в связи с капитальными инвестициями, развитием продуктовых линий, разработкой и реализацией как стратегий единиц бизнеса, так и корпорации в целом, должны мотивировать менеджеров на максимизацию долгосрочного благосостояния акционеров и информировать их о степени выполнения этой основной цели. Внешние показатели деятельности компаний должны позволять проводить прозрачную и правильную оценку достигнутого и отражать потенциал создания ценности в будущем.

Хотя концепция ценностно-ориентированного менеджмента (VBM) основана на «экономическом взгляде» на бизнес, ее теоретическое формирование и начало активного использования в практике бизнеса относится к рубежу 80–90-х гг. XX в. Важное значение для становления данной концепции сыграли А. Раппопорт, Т. Коупленд и Б. Стюарт. Книга [Rappaport, 1986] была фактически первой, где системно формулировались основные идеи VBM. Последующие ключевые публикации [Stewart, 1999; Copeland, Koller, Murrin, 1995] окончательно сформировали основу концепции VBM. Указанные работы стали теоретической основой для деятельности компаний.

1.3. Аксиологический подход к развитию ценностного управления

Повышение общей динамики процессов развития, появление новых технологий, усложнение связей между хозяйствующими объектами, изменение роли отдельных элементов компаний приводит к усложнению процессов достижения поставленных целей.

Характеризуемая многообразием, социокультурная реальность функционирования организации охватывает все ее уровни, находящиеся в системе общественных связей, и проявляется в ее этике, философии, системе ценностей – «нравственных ориентиров, формирующих мировоззрение».

Без ценностей, жизнь общества была бы невозможна; функционирование социальной системы не могло бы сохранять направленность на достижение групповых целей; индивиды не получали бы от других то, что им нужно.

Членов организации удерживает вместе одна или несколько общих целей и приемлемые для всех участников способы их достижения, основанные на согласованных ценностях организации, лежащих в основе их культуры. В истории управленческой мысли шло постепенное восхождение от уровня менеджмента, основанного на четкой структуризации управления организацией в терминах классических концепций начала века, через групповую динамику, открытую Элтоном Мэйо и детально разработанную Куртом Левиным и др., к культуре организации как наиболее общему и сложному понятию, способному отразить все ее особенности.

Современные тенденции развития общества свидетельствуют о выдвигании ценностей на роль определяющего фактора социально-экономических изменений. Именно ценностная система задает ориентиры компаниям, формирует, стимулирует организационно-управленческие, производственно-хозяйственные и социально-политические отношения; создает духовный фон различным экономическим системам, влияющий на их развитие.

Ценности влияют на управление, отношения и поведение людей в организационной, производственной и межличностной сферах. Ценностная система способствует возникновению и совершенствованию деятельности в определенном социальном пространстве и времени, задавая работникам ориентиры организационного поведения и социальных отношений. Ценности влияют на социально-экономические процессы. Именно совокупность ценностей создает ценностное пространство экономических систем.

Несоответствие достигнутых результатов намеченным у ряда организаций объясняется акцентом на экономическое управление. Основной причиной неудач явилось одностороннее внедрение стоимостного управления без учета и трансформации ценностной системы. Анализ компаний, внедривших систему ценностно-ориентированного управления, позволил сделать следующий вывод: ценностное управление должно касаться всех аспектов деятельности организации.

Ценностно-ориентированному управлению не удалось предоставить организациям конкурентное преимущество, лишь за счет преобразования экономических аспектов деятельности. Необходим инструмент управления, который позволит раскрыть потен-

циал компании с учетом социальных аспектов их деятельности. Таким инструментом, по мнению ряда исследователей, призвано стать ценностное управление.

Наполняя смыслом цели и действия персонала, ценностное управление выстраивает своего рода систему координат поведения, которая помогает направлять ежедневную деятельность сотрудников на реализацию стратегического видения компании.

Менеджмент при использовании ценностного управления получает ряд преимуществ:

- повышение эффективности деятельности за счет конгруэнтных моделей поведения;
- повышение удовлетворенности клиентов результативностью взаимодействия;
- повышение удовлетворенности сотрудников за счет работы в разделяемой ценностной среде;
- возможность управления организацией как целостным организмом посредством единой ценностной системы;
- установление оптимального уровня доверия в организации;
- установление оптимального уровня сплоченности сотрудников;
- сохранение и привлечение в организацию талантов, сотрудников с высоким уровнем профессионализма.

Глава 2. Основные понятия ценностного управления

2.1. Дуализм категории ценности – понятие ценности в ценностном управлении

Современная организация представляет собой особую систему социально-экономических и финансовых взаимосвязей и взаимоотношений, в основе которой лежит механизм управления процессами производства и распределения экономических благ. В силу этих причин, следует разделять понятия «стоимость компании» (как внутреннее содержание ее финансово-экономической природы) и «ценности организации» (как внешней оценки ее характеристик, проявляющейся на рынке).

Одним из основных этапов построения современной системы управления организацией является определение ключевых количественных параметров деятельности, выступающих ключевыми факторами стоимости. Данные параметры являются результатами взаимодействия всех участников ее функционирования.

Первоначально исследователи заостряли внимание на стоимостных аспектах, подчеркивая, что основной силой в создании стоимости выступает взаимодействие стейкхолдеров, рассматриваемое в модели распределения стоимости (МРС). Такая сила измерялась, как разность между стоимостью, созданной благодаря взаимодействию компании с ее существующими партнерами, и потенциальной стоимостью – упущенной возможности, то есть стоимостью, которую она могла бы создать с другими партнерами.

Новое понимание стоимости и ценности, логики их создания (от цепочки стоимости к сети или к «созвездию») требует постоянного переосмысления и интеграции компетенций компании и ее заинтересованных лиц. Двумя ключевыми ценностями становятся: знания (компетенции, интеллектуальный капитал) и отношения (коммуникационные навыки организации с ее средой.), т. е. начинает развиваться «поведенческое оценивание», т. е. оценка вклада взаимодействия в создание ценности.

С позиции отношенческого подхода ценность представляет собой результат совместного действия, взаимной выгоды участников процесса ее создания. «Те организации, что фокусировались на конкуренции, потерпели поражение, а те, что создавали ценность,

преуспели».⁵ Таким образом, «стоимость уступила ценности». Э. де Боно придумал даже термин «valuefactory» – стратегия создания ценности, а не просто ее добавления по цепочке доведения идеи до потребителя.

Различная трактовка понятия «ценность» приводит к необходимости уточнить ее содержание. Новая социально-экономическая и технологическая среда влияет на формирование ценностей.

Рассматривая категорию «ценность» нужно отметить ее дуализм. С одной стороны, под ценностью понимается выгода, а, с другой, ценность трактуется в более широком социокультурном смысле – «ценность есть объединяющие индивидов убеждения или социальные нормы».⁶ В этом случае ценность проявляется в виде укоренившейся убежденности, касающейся предпочтительных стилей поведения, целей жизни или существования, отношений с окружением.

Экономическую культуру, регулирующую участие отдельных личностей и социальных групп, можно определить, как «совокупность социальных ценностей и норм, которые являются регуляторами экономического поведения и выполняют роль социального развития: способствуют или мешают трансляции, отбору и обновлению ценностей, норм и потребностей, функционируют в сфере экономики и ориентируют ее субъектов на те или иные формы экономической активности».⁷

Ценность с экономической позиции – все, что способно удовлетворить жизненные потребности людей, приносить людям пользу, доставлять удовольствие. Другими словами, ценность представляет собой любую полезность, благодаря которой происходит удовлетворение потребностей, возникающих у рыночного субъекта.

Ценность приписывается покупателями в связи с получаемыми выгодами, которые соответствуют или не соответствуют их ожиданиям. Ценность для потребителей отражает воспринимаемые материальные и нематериальные выгоды и издержки покупателя, ее можно представить как комбинацию качества, сервиса и цены.

⁵ Боно, Э. Серьезное творческое мышление / Э. Боно. – Минск: ООО «Поппури», 2005.

⁶ Блэкуэлл, Р. Д. Поведение потребителей / Р. Д. Блэкуэлл. – Санкт-Петербург: Питер Ком, 2007.

⁷ Заславская, Т. И. Социология экономической жизни / Т. И. Заславская, Р. В. Рывкина. – Новосибирск, 1991.

Компания создает ценность для потребителей, увеличивая полезность товара (предлагая товары, по характеристикам превосходящие продукты конкурентов), уменьшая цену или сокращая другие издержки владения.

В современных условиях появляется эмоциональную ценность, заключающуюся в помощи потребителям приобрести более высокое социальное, личностное или психологическое удовлетворение в то время, как на деловом рынке огромное значение имеет экономическая ценность.

Итак, ценность можно определить как выгоды, которую получают потребители при покупке продукции с учетом финансовых и временных затрат на ее приобретение. Ценность можно определить как отношение полезности продукта (его характеристики, качество, функции) к затратам на покупку и дальнейшую эксплуатацию.

Многомерность ценности для потребителя состоит из таких составляющих, как:

- функциональная ценность – воспринимаемая полезность;
- социальная ценность – воспринимаемая полезность, обусловленная возможностью ассоциации с какой-либо социальной группой или группа лиц;
- эмоциональная ценность – воспринимаемая полезность, обусловленная способностью возбуждать чувства или положительные реакции;
- когнитивная ценность – воспринимаемая полезность, обусловленная способностью возбуждать любопытство, создавать новизну и / или удовлетворять стремление к знаниям;
- условная / ситуационная ценность – воспринимаемая полезность, обусловленная специфической ситуацией, в которой действует совершающий выбор.

Потребитель ценность определяет на основе субъективной оценки, сравнивая полезность от покупки товара с денежными, временными и прочими затратами на его приобретение.

В процессе создания ценности в любой бизнес-системе происходит многосторонний обмен ценностями. Для компаний-продавцов и компаний-покупателей ценностью первоначально являются коммерческие условия взаимодействия. Они могут иметь различные аспекты: цена и условия поставок; скорость выполнения заказа; повышенное

качество; уменьшение затрат на обслуживание и ремонт; сокращение персонала, объединение маркетинговых усилий и т. д.

Таким образом, ценность представляет собой результат взаимодействия нескольких участников. Конечным результатом взаимодействия должно стать создание определенного полезного эффекта для каждого из участников. Для создания ценности важно привести в равновесие ценность компании для клиента и ценность клиента для компании, т. е. обеспечить их ценностное соответствие.

Под ценностью клиента обычно понимается его вклад в успех организации, который обеспечивается благодаря существующим взаимоотношениям между двумя сторонами. Следует помнить, что ценность клиента являются неоднозначными величинами на отдельных этапах осуществления взаимоотношений: она может быть и отрицательной, что приведет к разрушению отношений.

Наряду с рассмотрением ценности клиента и ориентацией менеджмента организации на увеличение ее значимости и более полное использование, все более актуальной становится дискуссия о ценности организации для клиента, которая характеризуется способностью удовлетворять социальные, эмоциональные и психологические потребности потребителя.

Данные понятия тесно взаимосвязаны, следует отметить, что и клиент способствует повышению ценности организации не только посредством приобретения его продуктов (услуг), но и благодаря созданию имиджа либо непосредственного или косвенного участия в производстве или продаже продукции.

Ценность, создаваемая в процессе взаимодействия, зависит от:

- ценности, которую могут обеспечить организации своими действиями клиенты;
- ценности, которую может создать организация для своих клиентов;
- возможностей приращения прибыли организации благодаря эффективному обмену ценностями между организацией и партнерами.

Вместе с тем, большинство организаций акцентирует свое внимание на последней проблеме. Их, прежде всего, интересуют возможность максимизации продаж. Преследуя цель обеспечения максимизации прибыли, взаимодействуя с клиентами, организации следует одновременно обеспечивать наращивание ценности для

клиента, это возможно лишь при установлении длительных, устойчивых отношений.

Каждый партнер соглашается лишь на такие взаимоотношения, которые впоследствии принесут ему наибольшую выгоду: психологическую, экономическую и социальную.

Психологическая польза имеет место тогда, когда фактическое впечатление от взаимодействия с организацией соответствует или превосходит ожидания партнеров. Нарращивание психологической выгоды ведет к установлению доверительных отношений с организацией.

Экономическая выгода может быть охарактеризована как в монетарной, так и в немонетарной форме. К монетарной составляющей могут быть отнесены ценовые и другие подобные преимущества, в то время как информационные и отношенческие преимущества от взаимодействия с данной организацией, относятся к немонетарным составляющим экономической выгоды.

Социальная выгода заключается в том, что активное взаимодействие с организацией может привести к повышению собственной значимости партнера.

Рассмотренные аспекты позволяют сделать важный вывод: в современных условиях без наращивания психологической и социальной ценности невозможно достижение долгосрочных целей экономического развития участников.

2.2. Сущность и виды ценностей

Сложный бизнес-ландшафт создает новые возможности для развития деятельности современных организаций. Они все чаще прибегают к такой движущей силе развития, как созданию социальных ценностей. Формируя контексты получения экономических результатов деятельности, социальные ценности придают этический вектор развитию ее деятельности. Успешное функционирование социально-экономических систем зависит от согласования ценностей участников взаимодействия.

«Внедрение человеческих и личностных параметров в менеджерское мышление»⁸ не менее важно для поддержания конкурентоспособности, чем показатели эффективности и рентабельности.

⁸ Долан, С. Управление на основе ценностей / С. Долан, С. Гарсия. – Москва: Претекст, 2008.

В современных условиях возрастает социально-психологическое значение «ценности». Процесс взаимодействия участников осуществляется для достижения поставленных перед ними целей, основанных на ценностных ориентирах, раскрывающих основные модели поведения систем в процессе их взаимоотношений, что отражает социально-поведенческую сущность данного понятия. Именно ценности играют роль «определителя вектора активности».

Основной характеристикой ценности является значение и смысл, которые придаются тем или иным объектам природы, материальным и духовным благам. Социальной ценностью может являться материальный или идеальный объект в том случае, если он служит объектом устремлений организаций, групп или отдельных лиц, рассматривается как важное условие существования.

В понятии «ценность» соединились следующие значения:

- объект ценностного управления,
- отношения между людьми, благодаря которым ценности обретают значимость;
- принципы, моделирующие поведение организаций и ее членов.

Ценности регулируют поведение. Разделяемые индивидами и группами социальные ценности служат мерой оценки их поступков в жизни.

Ценности лежат в основе выработки интересов, позиций и ориентации людей, придавая им определенную форму и направленность. Именно в ценностных категориях выражены предпочтения, увлечения, убеждения и интересы различных личностей и отдельных групп. В ценностях зафиксированы критерии, социально признанные данным обществом и социальной группой, на основе которых создаются специализированные системы нормативного контроля, соответствующие институты и осуществляются целенаправленные действия компаний и ее членов.

Как уже указывалось, ценности имеют двойственную природу. Во-первых, они включены в процесс функционирования и развития данной общественно-экономической системы, что отражает их объективный характер. Во-вторых, система социальных ценностей выступает как основа культуры, определяющая характер социальной деятельности людей, т. е. имеет субъективную составляющую.

Слово «ценность» было хорошо известно уже древним грекам. Тем не менее, только в XX веке появилась возможность развить

учение о ценностях. Первоначально под ценностями понимались специфически социальные определения объектов окружающего мира, выявляющие их положительное или отрицательное значение для человека и общества.

Ценность является обобщающим многие понятия термином. Во всех языках есть слова, обозначающие объект ценностного отношения, субъективное его переживание и понимание – ценность, оценка, достоинство и т. д. В русском языке слова «ценность» и «оценка» связаны со словом «цена». По мнению лингвистов, цена значит: «возмездие, воздаяние, штраф, которым искупался ущерб (кража, убийство); отсюда вообще цена, стоимость чего-либо; ценить – высоко ставить, придавать достоинство». Во многих языках мира «ценность» и «стоимость» имеют одно и то же значение. Многие философы и лингвисты делали попытки анализировать значения слова «ценность», проанализировав значения слов «стоимость», «ценность» на латинском, готском, английском, французском и многих других языках, был сделан вывод, что слова «Value», «Valeur» (ценность, стоимость) выражают свойство, принадлежащее предметам. Они первоначально выражают не что иное, как потребительную стоимость вещей для человека, такие их свойства, которые делают их полезными или приятными для человека.

В отечественной литературе наметились две трактовки природы ценностных явлений, основанные на диалектической триаде: «вещь – свойство – отношение». Одни авторы полагают, что ценностями являются вещи и их свойства, которые нужны в качестве средств удовлетворения их потребностей и интересов. Ценности – это материальные и духовные явления, которые соответствуют интересам людей, удовлетворяют их потребности.

Содержание понятия «ценность» большинство ученых характеризует через такие характеристики, как: значимость, нормативность, полезность, необходимость, целесообразность. Возникновение ценности связано, с одной стороны, с предметами, явлениями, их свойствами, способами удовлетворить определенные потребности общества, человека, с другой – ценность выступает как суждение, связанное с оценкой существующего предмета, явления человеком, обществом. Ценность – это форма проявления определенного рода отношения между субъектом и объектом.

Генезис слова «ценность» показывает, что в нем соединились: характеристика внешних свойств вещей и предметов, выступающих как объект ценностного отношения, психологические качества человека, являющиеся субъектом этого отношения; отношения между людьми, благодаря которым ценности обретают значимость.

Обобщая рассмотрение ценности российскими исследователями, можно сделать вывод, что ценности характеризуются, как:

а) обобщенные представления людей о целях и нормах своего поведения;

б) выполняющие роль фундаментальных норм;

в) выражающие смысл культуры;

г) влияющие на интересы и мотивы действия людей;

Таким образом, можно сделать вывод, что ценностей вне человека и общества не существует.

Можно выделить три основных подхода к определению понятия «ценности».

Первым и наиболее распространенным является понимание ценности как значимости предметов и явлений действительности для человека, их способности удовлетворять его материальные и духовные потребности. Главный недостаток такого подхода, получившего широкое распространение в аксиологии, заключается в сведении ценности к средству удовлетворения потребностей.

Представители второго подхода относят к ценностям лишь высшие идеалы, т. е. общечеловеческие ценности. С этой точки зрения, ценности являются уже не средством, а целью. Эта концепция стала наиболее популярной в этике.

Третий подход, непосредственно объединяет исходные основания двух первых – в нем ценности определяются как значимость и идеал. Система ценностей, в широком смысле слова, – это внутренняя основа, измерение культуры, определение ее сущностных характеристик.

Научная необходимость категории «ценности» возникает тогда, когда встает вопрос о взаимодействии компании и/или личности и окружающей среды. Культурная деятельность в организации охватывает совместную и индивидуальную деятельность, имеющую социальную значимость. Ядром культуры выступают организационные ценности, система ценностей – органическая часть культурной целостной системы, определяющая степень упорядоченности и

управляемости организацией – «именно ценность служит основой и фундаментом культуры».

Ценности можно рассматривать, как значимые, общепринятые и разделяемые в социальной системе, убеждения относительно целей, к которым должны стремиться ее члены, и основные средства их достижения. Они призваны обеспечить интеграцию элементов организации помогая сотрудникам осуществлять социально одобряемый выбор своего поведения.

Функционируя, организации взаимодействуют с частью общей системы ценностей внешней среды. Выполняя свои функции в рамках ценностного пространства, организация обосновывает свое существование по отношению к обществу. Ценности – ключевая переменная культуры организации, переносимая из поколения в поколение и сохраняющая преемственность, что обеспечивает определенную устойчивость и постоянство культурного пространства организации.

Организационные ценности основаны на знаниях и представлениях, которые рассматриваются субъектом социального действия в качестве нерасторжимых с существованием организации, придают значимость, смысл ее функционированию, ориентируют ее действия в меняющейся среде. Организационные ценности иногда называют «корпоративной ДНК», поскольку они определяют отличительные черты данной социально-экономической системы, ее особый стиль жизнедеятельности.

Значение любого понятия определяется, прежде всего, тем, насколько содержание этого понятия может быть использовано в качестве основы при разработке методов и средств решения практических задач, связанных с этим понятием. Для разработки основных положений ценностного управления необходимо определиться с содержанием понятия организационные «ценности» (рис. 4). Измерителем полноты, непротиворечивости и практической значимости вводимой категории может служить соответствие всех ее компонентов особенностям организации, как социокультурной системы. Для формирования развернутого определения «ценностей» воспользуемся семантическим анализом, сосредоточив внимание на определениях, которые уже включены в систему аксиологических, социологических и этических знаний.

Семантическая цепочка понятия ценности

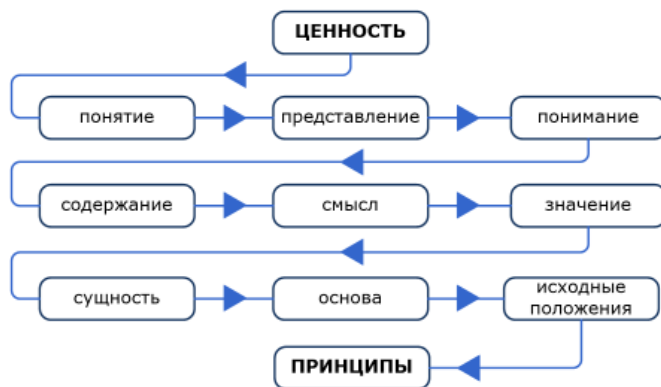


Рис. 4. Семантическая цепочка понятия ценность

Таким образом, ценности организации представляют собой принципы, регулирующие процессы социального взаимодействия между ее элементами и компонентами внешней среды. Специфика ценностей, их проявление и функционирование определяется отношениями взаимодействия, которые являются неотъемлемой чертой функционирования организации, необходимо определить какие факторы влияют на их формирование.

Являясь ядром культуры, именно ценности раскрывают сущность «духовных кодов», регулирующих деятельность сотрудников. Организационная культура – это ценностно-нормативное пространство, в котором существует организация во взаимодействии с другими организационными структурами.

Ценности – достаточно трудноопределимое понятие. Дж. Рокич дает следующее определение: «Ценность – это устойчивое убеждение в том, что определенный способ поведения или конечная цель существования предпочтительнее с личной или социальной точек зрения, чем противоположный или обратный способ поведения,

либо конечная цель существования. Система ценностей – устойчивая система убеждений о предпочтительных методах поведения или конечной цели существования»⁹.

Д. Супер определяет ценность, как «психологическое состояние, отношения или материальное условие, которых каждый стремится достичь»¹⁰, т. е. делает упор на целевую ориентацию данного понятия.

Более полное определение дает С. Шварц, определяющий ценности, как «желательные состояния, способы поведения, превосходящие определенные ситуации и используемые как нормативные стандарты при суждениях и выборе среди альтернативных способов поведения».¹¹ Данное определение характеризует рассматриваемое понятие, как сложную систему, имеющие статические и динамические характеристики.

Ценности должны отвечать трем основным требованиям: потребности личности как биологических систем, необходимости реализации социального взаимодействия и эффективного функционирования.

Ценностные критерии играют решающую роль в формировании отношений, веру людей в относительно определенные цели и ситуации. Несмотря на различие понятий «ценности» и «отношения» решающее значение в их понимании принадлежит общему компоненту, которым выступает эмоциональное состояние. Ценности представляют собой смысл, который объекты вкладывают в окружающую их реальность.

Все эти трактовки отражают содержание ценностей, которые следует рассматривать не как взаимоисключающие, а как взаимодополняющие общую концепцию ценностей несмотря на то, что они имеют разные основания и связаны с разными субъектами ценностных отношений. Таким образом, сущность ценности в современных условиях характеризуется интегрированным пониманием, которое основано, по нашему мнению, на ценностно-деятельностном подходе: формирование социальных ценностей приводит к созданию

⁹ Rokeach, J. *The Nature of Human Values*. N.Y.: Free Press, 1973. P. 5.

¹⁰ Super, D. A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Occupational Psychology*. 1980. Vol. 52. Pp. 91–99.

¹¹ Schwarts, S. *Universals in the content and structure of value*. *Advances in experimental social psychology*. New York, Academic Press, 1992.

новых ценностей, способствующих наращиванию социально-экономического потенциала социально-экономических систем.

Социокультурные и экономические ценности представляют собой различные, но взаимосвязанные параметры, определяющие в совокупности поведение участников в процессе взаимодействия. По мнению ряда исследователей, следует различать три ценностных измерения взаимодействий социально-экономических систем:

- экономико-прагматическое измерение, отражающее ценности результативности, стандартов взаимоотношений, дисциплины, необходимые для поддержания отношений между участниками;
- этико-социальное измерение направлено на обеспечение согласованного взаимодействия в группе;
- эмоционально-развивающее измерение регулирует совместную деятельность и базируется на общечеловеческих ценностях.

Возросшее число связей между социально-экономическими системами, выступает основной причиной исследования ценностного характера взаимодействий. Таким образом, для развития ценностного управления будем исходить из следующих пониманий ценности:

- ценность, как значимость объекта;
- ценности, как блага, необходимые социально-экономическим системам для удовлетворения определенных потребностей при создании новой ценности;
- ценности – принципы, моделирующие поведение и выступающие условиями взаимодействия.

2.3. Понятие «ценностные ориентации»

Необходимо установить взаимосвязь понятий «ценности» организации и «ценностные ориентации» ее сотрудников.

Наиболее ярко данная позиция представлена у «родоначальников» советской социологии А.Г. Здравомыслова и В.А. Ядова. У них ценностные компоненты включены в мотивационную структуру личности, где побудительные мотивы человеческой деятельности выстраиваются в своеобразную цепочку: потребность – интерес – ценность. При преобразовании потребностей в интересы приоритетными становятся те характеристики деятельности, в которых проявляется отношение к социальным институтам. Ценностные представления затрагивают личность и личностные потребности.

Ценности – это обособившиеся в ходе развития истории интересы, объектом которых являются моральные, нравственные и эстетические нормы.

По мнению ряда исследователей, понятие «ценностные ориентации» эквивалентно некоторому комплексу психологических явлений, которые обозначаются разными понятиями: «значимостью»; «жизненной позицией»; «значением» и «личностным смыслом»; «психологическими отношениями» и т. д.

Личностные ценностные ориентации и организационные ценности являются сильнодействующими факторами индивидуальной и групповой мотивации. По ним люди сверяют, что, действительно, важно и значимо, а что несущественно. Ценности влияют на выбор способа удовлетворения потребностей и интересов. Люди с разными ценностными ориентациями выбирают различные способы реализации схожих мотивов.

Ценностные ориентации личности – многозначное междисциплинарное научное понятие, которое разные авторы интерпретируют по-разному.

Появление понятий «ценностные ориентации» и «ценностные установки» было связано с разработкой в 50-х годах теории мотивации, а затем в 60-х годах – теории ценностей. В ряде исследований понятие «ценностные ориентации», по-прежнему, совпадает с терминами, характеризующими мотивационную сферу. Ч. Моррис различал ценности оперативные (действенные) и сознаваемые, не пользуясь понятием «ценностные ориентации», К. Клакхон же определяет ценностные ориентации – как определенные концепции, М. Рокич называет убеждения, диагностируемые с помощью его известного метода прямого ранжирования, ценностями.

Ценностные ориентации рассматриваются как важнейшие элементы структуры личности, закрепленные жизненным опытом индивида, всей совокупностью его переживаний и ограничивающие значимое, существенное для данного индивида от незначимого, несущественного. По мнению социологов, включение ценностных ориентаций в структуру личности позволяет выявить наиболее общие мотивы поведения, которые связаны с социально-экономической природой общества, его моралью, идеологией, культурой, достичь которых изолированно от общества невозможно, ценностные

ориентации характеризуются, как направленность личности на те или иные ценности.

Ценностные ориентации» обладают пятью общими чертами:

- 1) это понятия или верования;
- 2) имеют отношение к желательным конечным состояниям или поведению;
- 3) управляют выбором или оценкой людей, поведения и событий;
- 4) упорядочены по важности.

Ценностные ориентации являются сложным социально-психологическим феноменом, характеризующим направленность личности, придающим смысл и направление его поведению. Они выражают сознательное отношение человека к социальной действительности, определяют мотивацию его поведения и оказывают существенное влияние на все стороны его деятельности. Система ценностных ориентаций составляет основу его мировоззрения, ядро мотивации и «философию жизни». Ценностные ориентации связаны с личными убеждениями, влияющими на поведение, поэтому ряд исследователей определяет данное понятие как систему политических, мировоззренческих и нравственных убеждений человека, нравственные принципы поведения. В силу этого в любом обществе, в любой организации ценностные ориентации личности являются объектом целенаправленного воздействия, в результате которого формируются или изменяются ценностные установки работника, что ведет к преобразованию их в соответствии с ценностями организации. Ценностная установка является своеобразной программой деятельности человека.

Итак, ценностные ориентации – это ценностные представления, стремления, интересы, отражающие направленность деятельности личности. Ценностные ориентации характеризуют, с одной стороны, связь человека с обществом, его потребности и интересы, а с другой стороны, его стратегические цели и идеалы. Двойственность системы ценностных ориентаций личности заключается в том, что она не только определяет формы и условия реализации побуждений человека в деятельности, но и сама становится источником его целей. Ценностные ориентации направляют и корректируют процесс целеполагания, дают основания для выбора целей и средств.

Ценностные ориентации характеризуются следующими основными признаками:

- 1) их общее число, являющееся достоянием человека, сравнительно невелико;
- 2) все люди обладают одними и теми же ценностными ориентациями, хотя и в разной степени;
- 3) ценностные ориентации организованы в системы;
- 4) истоки человеческих ценностей прослеживаются в культуре, обществе и личности;
- 5) влияние ценностей прослеживается практически во всех социальных феноменах, заслуживающих изучения.

Ценностные ориентации человека динамичны: они видоизменяются по мере накопления опыта, получения образования, социального взаимодействия и т. д. Ценностные ориентации личности находятся под влиянием ценностей, существующих в обществе и в организации, в тоже время нельзя игнорировать и наличие обратной связи, которая проявляется в воздействии ценностных ориентаций личности на ценности организации, членом которой она является. В деятельности человека по удовлетворению непосредственных общественных потребностей ведущей выступает общественная шкала ценностей. В удовлетворении личных и индивидуальных потребностей через посредство общественно полезной деятельности реализуется отношение индивида к обществу и соответственно соотношение личностного и общественно значимого.

Ценностные ориентации представляют собой форму включения общественных ценностей в поведение личности – это основной канал усвоения духовной культуры общества, превращения культурных ценностей в стимулы практического поведения людей. Итак, система ценностных ориентаций выступает важным регулятором активности человека, так как позволяет соотносить индивидуальные потребности и мотивы с осознанными и принятыми ценностями социальной системы, частью которой он является. Ценностные ориентации, как отражение ценностей социальной среды, сами могут влиять на групповые нормы и ценности.

Только признаваемая ценность способна выполнять важнейшую ценностную функцию – функцию ориентира поведения. Цен-

ностная ориентация обнаруживает себя в определенной направленности деятельности, проявляющейся в общественно значимых делах и поступках.

Проведенное нами исследование доказывает невозможность изолированного рассмотрения ценностей корпораций и ценностных ориентаций ее сотрудников. Следовательно, объектом ценностного управления, по нашему мнению, выступает ценностная система, представляющая собой совокупность находящихся во взаимосвязи и взаимодействии корпоративных ценностей и ценностных ориентаций сотрудников.

2.4. Понятие и сущность ценности взаимодействия

Управленческую деятельность необходимо рассматривать как систему взаимодействий с различными акторами внешней среды, причем не следует забывать о социальном характере действий, которыми обмениваются участники. Представим характеристику и структуру социального действия с позиции различных теорий, а также определим роль ценностных ориентаций в структуре социального действия.

Практически во всех теориях социального действия выделяют важнейший компонент регулирования данного действия, обозначаемый ими как ценности. Под социальным действием понимается действие, которое по предполагаемому действующим лицом или действующими лицами смыслу соотносится с действием других людей и ориентируется на него. Таким образом, социальное действие:

- во-первых, ориентировано на реакцию других людей;
- во-вторых, всегда имеет субъективную мотивацию участников.

При исследовании взаимодействий между различными объектами были сделаны предположения о факторах, благодаря которым ценность отношений становится устойчивой и защищенной от копирования конкурентами. Во-первых, существуют экономические и институциональные – внешние факторы, в том числе особые условия взаимодействия, причинная неопределенность и редкость потенциальных партнеров, которые обеспечивают такую защиту. Во-вторых, системы координации отношений позволяют накапливать и использовать надежно защищенное от копирования неявное знание.

Ценность взаимодействий для отдельной социально-экономической системы зависит от ее способности присвоить часть созданной стоимости (вне зависимости от наличия или отсутствия у нее

способности эту стоимость создать). В рамках исследования природы процессов взаимодействия предполагаются следующие факторы, объясняющие распределение ценности между партнерами: обладание более ценными, редкими, незаменимыми и не поддающимися имитации ресурсами (что определяет долю общей выгоды взаимоотношений); относительно меньший размер специфических инвестиций в развитие отношений с партнером; обладание большим портфелем связанных ресурсов, большим структурным капиталом (который складывается из размера сети отношений, числа структурных пустот в ней и «слабых связей») и большей способностью к усвоению знаний. Действие этих факторов в свою очередь обусловлено и ограничено возможностями и намерениями сторон продолжать отношения, которые определяются, в частности, восприятием отношений как выгодных и справедливых.

Исходным пунктом, инициирующим поиск участников взаимодействия, выступает потребность. В рамках современной концепции развития теории управления для того, чтобы социально-экономическая система вступила во взаимодействие с другими участниками внешней среды, должна появиться потребность в создании дополнительной ценности. Далее потребности приобретают сознательную «смыслообразующую» силу – интерес, т. е. осознание социально-экономической системой не только самой потребности, но и способов ее удовлетворения. Именно интерес, по словам Гегеля, преодолевает «произвол потребностей», благодаря интересу система пытается определить средство удовлетворения потребности. В результате этого мотивационный процесс приобретает определенную направленность. Интерес побуждает акторов внешней среды проявлять активность для выбора наилучших вариантов реализации целей, т. е. осуществлять действия. Учитывая многообразие источников удовлетворения потребности, система начинает искать того, кто наилучшим образом создаст условия для формирования дополнительной ценности. Именно интерес выступает движущей силой выбора участников, с которыми социально-экономическая система хотела бы взаимодействовать. Поведение системы под влиянием интереса, ориентируется на получение выгоды, однако, получение выгоды становится возможным лишь при условии выполнения определенных моральных установок, которые являются важными для социально-экономической системы.

Под воздействием ценностей формируются мотивы, выступающие причинами совершения определенных действий, связанных с выбором участником взаимодействий и вступления в определенные взаимоотношения с другими участниками. Высшим типом является поведение, основанное на ценностях. Как было выявлено ранее, ценности характеризуются как абстрактные, психические образования, т. е. рассмотрение ценностей без эмоционального компонента не представляется возможным. Это имеет и семантическое доказательство: слова «мотив» и «эмоция» происходят от одного корня – «motere» – двигать. Эмоции тесно связаны с ценностным восприятием мира, и именно они представляют собой движущую силу поступков людей для достижения целей, а мотивы стимулируют восприятие и совершение определенных действий.

В связи с этим, ориентация социально-экономических систем на те или иные ценности (например, выгода, долг, социальная ответственность, и др.) определяет выбор ею определенных целей и средств их достижения, выбор того или иного типа социального действия.

В соответствии с теорией системы действия, социальное действие состоит не только из реакций, отражающих систему ожиданий, относящихся к различным участникам.

Ценностные ориентации личности рассматриваются в качестве важнейшего компонента социального действия и, в свою очередь, представлены когнитивным компонентом, который позволяет познавать ситуацию и определять отношение к интересам различных действующих лиц, в результате чего происходит выбор наиболее удовлетворяющего потребности организации пути. Таким образом, оценочно-регулятивная роль мотивационно-ценностных компонентов в структуре социального действия достаточно велика.

Для налаживания гармоничных отношений нужно иметь общие цели и сходные процессы. Отсутствие данных признаков приводит к невозможности работы таких компаний в одной системе. Если гармоничные взаимоотношения протекают постоянно, а цели компаний – стратегические, то они носят партнерский характер. Необходимо обратить внимание на очень важный аспект установления взаимоотношений – ценностный, т. к. именно ценности выступают основой формирования целей и выстраивания процессов взаимодействий. Поэтому для налаживания гармоничных отношений необходимо установить ценностное соответствие между участниками.

Ценности рассматриваются, как средство интеграции социальных систем и установления социального порядка, на основе которых обеспечивается согласие в общественных группах и в обществе, в целом. Главная функция ценности – служить основанием выбора из альтернативных действий в процессе взаимоотношений.

В ряде исследований отмечается, что ценности существуют в двух формах: в предметной – в виде объектов, на которые направлены интересы человека и организаций, и идеальной – в виде объектов общественного сознания, выражающие интересы.

«Материалистическое» определение, рассматривает ценности как результаты или продукты разнообразной деятельности людей, которые удовлетворяют какие-либо материальные или духовные потребности людей различных социальных групп. Цена (ценность) товара оказывается социальным свойством товара, которое отражает количество других товаров (обычно денег), на которое может быть обменен этот товар при определенных условиях рынка и т. п. Таким образом, продукты деятельности людей (товары, услуги), имеющие определенную цену, превращаются в ценности, обладающие материальной значимостью.

Ценность возникает только тогда, когда какой-либо объект начинает обладать значимостью и приобретает какой-либо смысл для человека и общества. Ценности, являясь сугубо социальными явлениями, существуют в виде смыслов, идеалов, представлений о должном, благоприятном, значимом для общества и человека, и реализуются в социальном поведении в виде ценностных ориентаций, установок, критериев выбора, убеждений.

Ценности взаимодействия имеют внутренние источники формирования, поэтому исходя из ценностных ориентиров при взаимодействии, социально-экономическая система должна определить внутреннюю систему ценностей, требуемых ей для эффективной деятельности и гармоничного развития. Организация должна предпринимать усилия, чтобы ценности, пропагандируемые при общении, совпадали с ценностями внутри компании.

Управление ценностным единством в рамках организации выступает условием для повышения уровня капитализации взаимодействия. Внутри системы ценности трактуются с позиции социально-психологического подхода, представляют собой социальное явление, продукт жизнедеятельности системы и ее элементов.

Именно в силу этих причин, управление социально-экономическими системами в современных условиях должно базироваться на учете различных групп ценностей, их взаимовлиянии и взаимопроникновении.

Ценности влияют на управление, отношения и поведение людей в организационной, производственной и межличностной сферах. Ценностная система организации способствует возникновению и совершенствованию деятельности в определенном социальном пространстве и времени, задавая работникам ориентиры организационного поведения и социальных отношений. Ценностная система глубоко влияет на социально-экономические процессы. При этом возрастает значение совокупности ценностей, которая создает «корпоративный» дух – ценностное пространство экономических систем.

Научная необходимость категории «ценность» возникает, когда встает вопрос о взаимодействии компаний и/или личности и окружающей среды. Деятельность организаций охватывает совместную и индивидуальную деятельность, имеющую социальную значимость.

Ценности можно рассматривать, как значимые, общепринятые и разделяемые в социальной системе, убеждения относительно целей, к которым должны стремиться ее члены, и основные средства их достижения. Они призваны обеспечить интеграцию организации, помогая осуществлять социально одобряемую модель поведения.

Функционируя, организации взаимодействуют с определенной ценностной системой. Выполняя свои функции в рамках ценностного внешнего пространства, организация обосновывает свое существование по отношению к обществу. Принятие общих ценностей – это обязательное условие упорядоченного существования организации.

Ценностная система организации придает значимость, смысл ее функционированию, ориентирует ее действия в изменяющейся среде, ценности мотивируют поведение.

Специфика ценностей, их проявление и функционирование определяется отношениями взаимодействия, которые являются неотъемлемой чертой функционирования социально-экономических систем.

Ценности обосновывают нормы и ожидания, реализующиеся в ходе взаимодействия.

Ценности в организации не существуют отдельно от ее человеческих ресурсов, «теперь уже недостаточно конкурировать своей продукцией; успешность конкуренции зависит от того, насколько

хорошо Вы используете своих служащих».¹² Поскольку социально-экономическая система иерархична, формирование ценностной платформы происходит на высших уровнях иерархии, а реализация намеченных ориентиров осуществляется нижними уровнями в процессе создания ценности. В силу этих причин, для социально-экономической системы важное значение приобретает определение готовности человеческих ресурсов к принятию организационных ценностей. Например, социально-экономическая система по отношению к своим партнерам придерживается ценностной идеологии, основанной на взаимной обязательности и доверии, тогда каждый ее член независимо от статуса обязан постоянно ориентироваться на выстраивание эффективных взаимоотношений с внешними участниками экосистемы. Игнорирование сотрудниками организационных ценностей ведет к ценностной конфронтации, что снижает эффективность функционирования социально-экономической системы и разрушает ценности взаимодействия.

В современных условиях особое значение приобретает человеческий капитал компаний, представляющий собой совокупность коллективных знаний сотрудников, их способностей, умений и личных качеств; это нематериальный ресурс, который работники готовы передать своим работодателям. Для успеха социально-экономической системы нужно не просто знающие и способные сотрудники, гораздо важнее иметь сотрудников с необходимыми для организации компетенциями «в нужное время и в нужном месте».

Любая социально-экономическая система, обладая способностью к самосохранению, стремится продлить свое существование, для чего формирует определенную меру групповой однородности – идентичность, которая предстает в виде культурного типа, основой которого выступают ценности. Идентичность не существует вне механизмов социальных связей и, следовательно, «социальна» по своей природе. В рамках социально-экономической системы важно сформировать организационную идентичность, характерной чертой которой выступает чувство принадлежности к организации; что подразумевает наличие ценностного значения работы в ней, эмоциональной привязанности к значимой для индивида общности.

¹² Гоулман, Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе / Д. Гоулман. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – С. 23.

Именно поэтому, при проектировании процесса создания ценности особое внимание необходимо обратить на способности осознания разделяемых целей, степень общности ценности и представлений. Усиление ценностной общности прямо влияет на повышение качества человеческих ресурсов, уровень идентичности и их способность создавать ценность. «Перенимая от окружающих людей взгляд на нечто как на ценность, достойную того, чтобы на нее ориентироваться в своем поведении и деятельности, человек может тем самым закладывать в себе основы потребности, которой раньше у него не было».¹³

Важнейший аспект деятельности современных организаций – это процесс создания ценности человеческих ресурсов, как способности наилучшим образом удовлетворять интересы и потребности организации. Ценность сотрудника представляет собой способность решать поставленные перед социально-экономической системой задачи, базируясь на необходимых знаниях, умениях и ценностной разделяемости. Процесс создания ценности ЧР состоит из четырех этапов: привлечение, развитие, включение и воодушевление.

Перед любой социально-экономической системой по мере ее развития и внедрения новых технологий возникает необходимость повышения ценности человеческих ресурсов, т. е. «дообучения» – ликвидации «обученной несостоятельности», вызванной недоучетом «характера» социально-экономической системы и состоянием экосистемы.

Ценности лежат в основе выработки интересов, позиций и ориентации организаций и людей, придавая им определенную форму и направленность. Именно в ценностных категориях выражены предпочтения, увлечения, убеждения и интересы различных организаций, личностей и отдельных групп. В ценностях зафиксированы критерии, социально признанные данным обществом и социальной группой, на основе которых осуществляются целенаправленные действия организаций и ее членов. Ценности являются центральными концепциями желаемого в каждом человеке и в обществе.

На основе ценностных ориентиров разрабатывается ценностная политика, регламентирующая процесс создания ценности в соци-

¹³ Додонов, Б. И. Эмоция как ценность / Б. И. Додонов. – Москва, 1978. – С. 12.

ально-экономической системе. Ведущие ценности, представляющие идеологию организации, закладываются в ценностную платформу социально-экономической системы.

Единственное, что действительно изменяет поведение – это применение на практике провозглашенных ценностей на всех уровнях. Учитывая, что ведущие ценности выступают в рамках социально-экономической системы ориентиром для ее поведения, в процессе создания ценности организации следует обеспечить следование им через выстраивание системы поддерживающих/обеспечивающих ценностей, образующих внутренний ценностный профиль.

Ценности в организации не существуют отдельно от ее человеческих ресурсов, «теперь уже недостаточно конкурировать своей продукцией; успешность конкуренции зависит от того, насколько хорошо Вы используете своих служащих».¹⁴

Поскольку социально-экономическая система иерархична, формирование ценностной платформы происходит на высших уровнях иерархии, а реализация намеченных ориентиров осуществляется нижними уровнями в процессе создания ценности. В силу этих причин, для социально-экономической системы важное значение приобретает определение готовности человеческих ресурсов к принятию организационных ценностей. Например, социально-экономическая система по отношению к своим партнерам придерживается ценностной идеологии, основанной на взаимной обязательности и доверии, тогда каждый ее член независимо от статуса обязан постоянно ориентироваться на выстраивание эффективных взаимоотношений с внешними участниками бизнес-системы. Игнорирование сотрудниками организационных ценностей ведет к ценностному кризису, что снижает эффективность функционирования социально-экономической системы и разрушает ее ценностную систему.

В современных условиях особое значение приобретает человеческий капитал компаний, представляющий собой совокупность коллективных знаний сотрудников, их способностей, умений и личных качеств; это нематериальный ресурс, который работники готовы передать своим работодателям. Для успеха социально-эко-

¹⁴ Гоулман, Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе / Д. Гоулман. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – С. 23.

номической системы нужно не просто знающие и способные сотрудники, гораздо важнее иметь сотрудников с необходимыми для организации компетенциями «в нужное время и в нужном месте».

В современных социально-экономических системах выделяются следующие типы взаимодействий, которые можно классифицировать следующим образом (табл. 3).

Таблица 3

Классификация видов взаимодействия

Признак классификации	Характеристика видов
Срочность (время)	- стратегическое взаимодействие – сотрудничество в форме кооперации, партнерств или альянсов с привлечением для совместной работы значительных активов; - тактическое взаимодействие – решение краткосрочных задач, не требующих инвестиций на совместную деятельность
Направление (состав участников)	- внешнее (межорганизационное); - внутреннее
Содержание	Информационное взаимодействие – процесс взаимодействия двух и более субъектов, целью и основным содержанием которого является передача и изменение имеющейся информации хотя бы у одного из них. Факторное взаимодействие ¹⁵ – одновременное или последовательное суммарное воздействие на объекты различных политических, экономических, природных и прочих факторов, приводящее к ослаблению, усилению или видоизменению действия отдельного фактора. Экономическое взаимодействие – это непрерывный процесс удовлетворения и воспроизводства нужд и желаний отдельных индивидов или их групп

¹⁵ Наумов, В. Н. Стратегическое взаимодействие рыночных субъектов в маркетинговых системах / В. Н. Наумов, В. Г. Шубаева. – Москва: Инфра-М, 2015. – С. 67.

Независимо от того, каким по составу участников является взаимодействие, оно всегда носит межличностный характер и определяется с двух позиций¹⁶:

- в широком смысле – случайный или преднамеренный, частный или публичный, длительный или кратковременный, вербальный или невербальный личный контакт двух и более человек, имеющий следствием взаимные изменения их поведения, деятельности, отношений, установок;

- в узком смысле – система взаимно обусловленных индивидуальных действий, связанных циклической причинной зависимостью, при которой поведение каждого из участников выступает одновременно и стимулом, и реакцией на поведение остальных.

В соответствии с определением понятия «взаимодействие», приведенном в Философском энциклопедическом словаре, взаимодействие представляет собой вид непосредственного или опосредованного, внешнего или внутреннего отношения, связи. Отметим, что понятия «взаимодействие» и «отношение» составляют базовый понятийный аппарат ценностного управления, поэтому целесообразно остановиться на более подробном их семантическом анализе, поскольку они отражают стороны совместной деятельности участников бизнес-системы.

Возникновению отношений способствует установление связей, под которыми понимается взаимообусловленность существования явлений и объектов, главное в менеджменте – организация четкой взаимосвязи всех звеньев управленческой иерархии. По классификации М. Портера¹⁷ взаимосвязи делятся на три типа, которые существуют параллельно:

- материальные взаимосвязи, возникающие в цепочке создания ценности;

- нематериальные взаимосвязи;

- конкурентные взаимосвязи.

¹⁶ Психологический лексикон. Энциклопедический словарь / под ред. А. В. Петровского. – Москва: ПЕР СЭ, 2006.

¹⁷ Кемпбелл, Э. Стратегический синергизм / Э. Кемпбелл, Л. К. Саммерс. – Санкт-Петербург: Питер, 2004. – С. 103.

Таким образом, на основе семантического анализа можно прийти к следующей цепочки понятий (рис. 5):

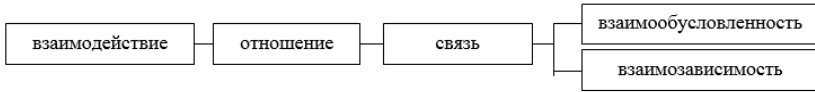


Рис. 5. Семантическая связь между категориями «взаимодействие» – «связь»

Итак, взаимоотношения представляют собой совокупность связей:

- экономических (обмен ресурсами);
- юридических (в основе которых лежат долгосрочные контракты);
- технических (адаптивность продуктов и технологий);
- когнитивных (информация об участниках);
- социальных (формирование отношенческого капитала).

Любое взаимоотношение характеризуется определенным набором связей, которые можно охарактеризовать через такие параметры, как устойчивость и сила. Оценивать устойчивость взаимоотношений рекомендуют по способности противостоять разрушительным силам. Как правило, исследования сконцентрированы именно на анализе устойчивых и сильных связей, так как неустойчивые и слабые трудно поддаются анализу.

Взаимоотношения между участниками формируются в процессе их взаимодействия. Категория взаимодействия в большей степени, чем категория отношения отражает динамические, деятельно-активные характеристики системы, в то время как категория отношения в большей степени определяет ее позиционные характеристики, являющиеся структурной основой для проявления деятельностного начала системы. Поэтому процесс взаимодействия участников можно представить в виде системы взаимосвязей со следующими характеристиками:

- форма взаимодействия;
- характер взаимодействия (охват, частота, продолжительность, направленность);
- восприятие взаимодействия (вовлеченность, понимание, принятие – непринятие).

Взаимодействие является базой, на основании которой складываются отношения между участниками в бизнес-системе. Под взаимоотношениями понимается вся совокупность возникающих связей и отношений между акторами внешней среды в процессе их деятельности. Соответственно, под системой взаимоотношений компании с партнерами понимается существующий комплекс различных отношений (единичные связи, долгосрочные отношения, партнерские отношения) компании со всеми партнерами: потребителями, поставщиками, посредниками, консультантами, исследовательскими организациями, некоммерческими организациями, государственными и общественными институтами, сотрудниками и др.).

Исследование процесса взаимодействия участников следует проводить на основе изучения системы взаимоотношений и связей, возникающих между ними. При этом следует подчеркнуть оценочный характер категории «связь». В зависимости от тесноты, устойчивости и продолжительности связей определяется характер и результативность отношений между объектами.

Отношение биполярно, то есть оно, может быть, как положительным, и отрицательным. Если партнеры удовлетворены взаимодействием, их оценка сложившихся между ними отношений будет положительным. Если же какой-либо из участников не удовлетворен взаимодействием, то его отношение будет отрицательным, и тогда со стороны неудовлетворенной стороны может быть оказано противодействие с целью установления более выгодных условий взаимодействия. Если данное противодействие не приносит успехов, то неудовлетворенная взаимодействием компания может покинуть данную бизнес-систему. Именно поэтому, важно учитывать поведенческий аспект, присущий взаимодействию, включая в данный процесс поведенческие реакции участников: «действие», «воздействие» и «противодействие». Конфликты в бизнес-системах возникают в процессе взаимодействия, когда между участниками складываются негативные отношения. Отношения между участниками могут быть гармоничными, противоречивыми, неправильно истолкованными или плохо управляемыми.

Если гармоничные взаимоотношения протекают постоянно, а цели компаний – стратегические, то отношения носят партнерский

характер. Один работает на цели другого, выстраивая в каждый момент времени некий консенсус, через плотные коммуникации, – вот эту модель и называют моделью партнерства.

Определяя отношение как оценочную категорию взаимодействия, нужно учитывать его особенности как психологической характеристики. Данное обстоятельство позволяет заключить, что современное управление компанией представляет собой систему управления взаимоотношениями между различными заинтересованными участниками, или систему взаимодействия.

Идея соучастия в управлении социально-экономическими системами получила свое новое осмысление на рубеже веков. Концепцию заинтересованных лиц в управлении впервые начал разрабатывать Э. Фриман в начале 80-х гг. прошлого века. По его определению, к заинтересованным лицам относятся «любые индивидуумы, группы или организации, оказывающие существенное влияние на принимаемые фирмой решения и/или оказывающиеся под воздействием этих решений».¹⁸ Впоследствии эта концепция стейкхолдеров была развита и получила широкое освещение в научной и деловой литературе. Одной из ключевых работ в этом направлении стал проект, поддержанный Фондом Слоуна, суть которого состоит в необходимости рассмотрения СЭС через соучастие (вклад/отдача) всех стейкхолдеров, определяющих размер социального капитала – капитала взаимоотношений, взаимодействия и доверия. Было доказано, что организационное богатство создается с участием и при активном содействии заинтересованных лиц. При этом под организационным богатством понимается суммарный показатель способности организации генерировать блага для всех ее заинтересованных сторон в течение длительного периода времени. Важным элементом организационного богатства выступают «отношенческие» активы, создающие различные дополнительные репутационные эффекты.

Именно эти причины привели к изменению механизмов управления контактными аудиториями – от манипулирования стейкхолдерами (акцент на удовлетворение их ожиданий) к их соучастию в управлении. Таким образом, речь фактически идет не просто о другом понимании бизнес-организации и стратегического управления, но и о новой системе взаимоотношений бизнеса и общества.

¹⁸ Freeman, R. E. Strategic management. Pitman Publishing: Marshfield, 1984.

Сотрудничество компаний в новой реальности приобретает разные формы. Особенность современной конкуренции – сочетание конкуренции и кооперации. В зарубежной литературе даже встречается новый термин – «coopetition» – сочетание кооперации (cooperation) и конкуренции (competition), означающий процесс сотрудничества бывших конкурентов, на основе создания различных стратегических альянсах. Число таких альянсов постоянно растет. Вступление в альянсы позволяет компаниям получить доступ к уникальным ресурсам, новым знаниям и технологиям. При этом в таких формах взаимодействия, как стратегические альянсы нет ни покупателей, ни потребителей, ни продавцов, ни ключевых клиентов, а есть только бизнес-партнеры, обменивающиеся ресурсами.

Партнерство можно определить, как одну из важнейших юридических форм организаций предприятия. Партнерство создается на основе договора, которым оговариваются права и обязанности партнеров.

Партнерские взаимоотношения основаны на тесных социальных, экономических, служебных и промышленных взаимосвязях, возникающих со временем. Именно партнерские отношения позволяют обмениваться большим объемом информации, превращать средства в специфичные активы, связанные с взаимоотношениями, что ведет к снижению издержек, улучшению качества и ускорению разработок новых товаров.

В системах, взаимодействие характеризуется общими целями, достижение которых возможно лишь при наличии общих нравственных и этических ценностей и норм. В силу этих причин, для межсистемных взаимодействий характерна в большей степени, ценностная ориентация. Взаимодействия способствуют выработке скоординированных стратегий бизнес-партнеров, единой философии, ценностей и норм, созданию подходов к организации взаимоотношений с точки зрения вклада в процесс создания ценности.

На интенсивность взаимоотношений оказывают влияние следующие группы факторов: психологические, поведенческие, экономические.

К психологическим факторам относится степень привлекательности взаимодействия, характеризующая ценность взаимоотношений, уровень доверия и приверженность участников выбранным отношениям.

Во вторую группу факторов, влияющих на интенсивность взаимодействия, включаются поведенческие факторы, обусловленные моделями поведения участников.

Экономические факторы, влияющие на интенсивность взаимоотношений, выступают результирующими. К ним можно отнести частоту и характер взаимодействий между участниками, их значимость для организации.

В современных условиях взаимодействие представляет собой творческую деятельность, ориентированную на долгосрочные отношения взаимодействующих субъектов по обеспечению экономически эффективного и социально ответственного процесса создания, распределения и использования ценностей. Эффективность такой деятельности напрямую зависит от разграничения уровней взаимодействий всех субъектов.

Организация взаимодействует с поставщиками, потребителями и другими участниками взаимоотношений не как со сторонними организациями, а как с партнерами, поэтому взаимоотношения строятся на основе взаимовыгодного подхода. Взаимовыгодный подход к взаимодействию означает, что в случае формирования и развития взаимовыгодных отношений стороны повышают ценность друг для друга, т. е. выигрыш одной стороны становится одновременно выигрышем и другой стороны. При отсутствии взаимной выгоды в отношениях между участниками взаимодействия, выигрыш одной стороны является одновременно проигрышем другой. Исследование характера взаимодействий между участниками должно строиться на понятии «созвездие создания ценности», подразумевающее вовлечение во взаимоотношения более широкого числа партнеров, чем в традиционной цепочке создания ценности. Концепция «созвездие создания ценности» отражает многосложность процессов, а, следовательно, и необходимость вовлечения в систему взаимодействия большого числа партнеров. Концепция включает следующие основные положения:

- ◆ созвездие создания ценности охватывает поставщиков и потребителей, субподрядчиков как сопроизводителей ценности;

- ◆ интерактивное понимание ценности предполагает совместное создание ценности всеми участниками отношений;

- ◆ ценностное предложение включает в себя продукт, услуги и инфраструктуру создания ценности, межличностные связи;
- ◆ создание ценности представляет собой результат не столько процесса производства, сколько процесса взаимодействия.

Согласно модели группы IPR, основой для развития партнерских взаимоотношений выступает взаимодействие в технологической, социальной и экономической сферах.

Основными составляющими социальной сферы взаимодействия являются доверие, совместимость ценностей и целей, уровень удовлетворенности участников отношений и др. Взаимоотношения предполагают возможность конфронтации между подходами, знаниями и процессами вовлеченных сторон, что определяет развитие и инновационность взаимодействия. Понимание этих ценностей значимо для диалога между партнерами. Необходимость активного участия с обеих сторон, приоритет эффективности отношений над существующими бюрократическими процедурами позволяют создать основу для конструктивного решения проблем и создания разделяемых партнерами ценностей, ориентированных на достижение взаимовыгодных результатов.

К составляющим экономической сферы взаимодействия относятся уровни затрат на поддержание и прекращение взаимоотношений, общий уровень транзакционных издержек и др. Основными экономическими составляющими развития взаимоотношений являются снижение затрат на развитие взаимоотношений, а также положительное влияние развития взаимоотношений на результаты деятельности компании.

Концепция отношенческого обмена признает важную роль долгосрочных взаимоотношений с вовлеченными во взаимодействие сторонами и исследует взаимоотношения как контракт между сторонами. Более того, концепция отношенческого обмена предполагает, что построение долгосрочных взаимоотношений способно значительно снизить транзакционные издержки. Важное значение при реализации отношенческого обмена имеют ожидания сторон и выполнение обязательств партнерами.

Технологическая сфера взаимоотношений связана с совместимостью и технологических ресурсов компаний. К составляющим технологической сферы взаимодействия относятся адаптации технологического характера, инновации, совместное создание партнерами

новых стандартов или новых знаний и др. Так, планируемые результаты взаимодействия должны соответствовать технологическим возможностям и учитывать технологические ограничения партнеров.

Комплексный анализ взаимоотношений партнеров в соответствии с моделью группы IMP предполагает рассмотрение следующих составляющих трех сфер взаимодействия:

➤ в социальной сфере взаимодействия: кооперация, совместимость целей, конфликты, роль и возможности влияния сторон и др.;

➤ в экономической сфере: затраты на развитие и поддержание взаимоотношений, транзакционные издержки, инвестиции в адаптацию и др.;

➤ в технологической сфере: адаптации технологического характера, инновации, новые стандарты и др.

В настоящее время комплексный анализ предполагает рассмотрение кроме вышеперечисленных сфер взаимодействия еще и управленческую сферу взаимодействия, включающую в себя составляющие, связанные с управлением взаимоотношениями.

К управленческой сфере взаимодействия относятся организационные и управленческие способности сторон координировать взаимодействие, такие как, планирование взаимоотношений, распределение ответственности сторон, обмен информацией, мониторинг взаимоотношений, структурные связи, цели взаимоотношений, оценка эффективности взаимоотношений, ценность участников взаимоотношений для компании, совместно создаваемая ценность, стимулы и вознаграждение персонала, система оценки альтернатив и выбора партнера, доступность информации и др. Составляющие управленческой сферы напрямую способствуют достижению целей взаимодействия.

Изучение процесса развития взаимоотношений и составляющих сфер взаимодействия является основой для управления созданием ценности.

Глава 3. Процесс управления в условиях ценностной парадигмы

Стандарт ИСО 9000:2001 определяет процесс, как совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих действий, преобразующих входы в выходы, представляющие ценность для потребителя. В этом контексте под процессом можно понимать любую деятельность, использующую любые ресурсы для преобразования элементов на входе в элементы на выходе, причем для устойчивого функционирования следует отметить, что на выходе элемент должен представлять ценность для определенных заинтересованных сторон. Как отмечает Ю.Г. Учитель, «процессный подход представляет собой динамическое мышление, способ видения, включающий в себя системный, целевой, ситуационный, функциональный, синергетический методы».¹⁹

Процессный подход следует применять при исследовании взаимодействия различных участников, начиная от цепочки «производитель – потребитель», и заканчивая сложными сетевыми, многоаспектными связями. Именно процессный подход может выступать инструментом координации действий участников взаимоотношений. Такой подход позволяет рассматривать множество элементов отношений, связанных между собой материальными, информационными и эмоциональными потоками.

Одним из требований к процессному подходу является соблюдение принципа пространственной и временной согласованности, на основе которого необходимо формировать условия для создания совместной компетенции по приращению ценности у всех участников взаимодействия. С учетом этого следует признать, что развитие ценностного управления призвано дополнить теорию ключевых компетенций Г. Хамела и К. Прахалда, которые должна иметь компания, чтобы обеспечить приращение ценности у других участников взаимодействия. В современных условиях в состав ключевых компетенций входят не только знания, умения, способности, опыт, но и поведенческий фактор. Недооценивание данного фактора приводит к экономическим и социальным потерям. Высокий уровень отношений между человеческими ресурсами трансформируется в

¹⁹Учитель, Ю. Г. Разработка управленческих решений / Ю. Г. Учитель. – Москва: Юнити-Дана, 2007. – С. 55.

ключевую компетентность компании, которая влияет на осуществление взаимодействий между участниками. Эффективность взаимодействий зависит от ценностной основы участников, их компетенций, культур и коммуникативных навыков.

Именно высокая репутация и наличие доверительных отношений между участниками отношений в условиях ценностного управления начинают выступать ключевыми компетенциями. Необходимо понимать, что ключевые компетенции – это те, которые могут трансформироваться в реальные выгоды по приращению ценности взаимодействующих сторон. Организация вступает во взаимодействие только при условии, что взаимоотношения будут способствовать наращиванию создаваемой ценности.

Базируясь на определении процессного подхода, согласно которому управление есть непрерывная серия взаимосвязанных действий или функций, процесс развития ценностного управления можно представить, как совокупность непрерывных, последовательно выполняемых действий по формированию, поддержанию и усилению ценностного единства участников бизнес-системы. Эти действия можно описать, используя основные функции управления. Автор процессного подхода А. Файоль считал, что «управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать».²⁰

3.1. Особенности планирования в условиях ценностного управления

Рассмотрим более подробно каждую из них. Исходным пунктом процесса выступает планирование. А. Файоль писал: «Управлять – это предвидеть, а предвидеть – это уже почти действовать.»²¹

С точки зрения развития ценностного управления, планирование предполагает ответы на следующие вопросы:

– какова современная ценностная основа взаимодействия участников;

– каком направлении следует трансформировать ценности, чтобы реализовать стратегию;

²⁰ Виханский, О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – Москва: Магистр, 2014. – С. 90.

²¹ Основы менеджмента / под ред. В. И. Ковалева. – Москва: Магистр, 2008. – С. 193.

Ценностно-ориентированное управление организацией

- какие ценностные несоответствия могут возникнуть;
- что следует предпринять и какие ресурсы для этого потребуются, чтобы повысить ценностную согласованность участников взаимодействия.

Планирование в рамках ценностного управления должно базироваться на следующих принципах:

- единства, предполагающем системный характер и обеспечивающем увязку всех участников взаимодействия;
- участия, тесно связанным с предыдущим, который указывает, что участником планирования становится каждый партнер взаимодействия;
- непрерывности, данный принцип обращает внимание на постоянное изменение внешних предпосылок ценностного управления;
- гибкости, принцип связан с предыдущим и заключается в необходимости изменения ценностной структуры с целью повышения адаптивности участников взаимодействия.

Для реализации планирования в условиях ценностного управления необходимо обосновать его тип.

- на реактивном планировании (нацеленном на прошлое), однако, этот тип планирования может привести к ценностному конфликту и уменьшению гибкости;
- инактивном (приспосабливаемом к настоящему), это может грозить потерей положения социально-экономической системы в будущем;
- использование преактивного планирования (ориентированного на будущее) чревато игнорированием современного состояния среды, забвением исторических традиций, снижением эффективности текущего управления.

Наиболее подходящим типом с учетом специфики ценностного управления является интерактивный тип, объединяющий достоинства всех вышеперечисленных:

- от реактивного типа в него включаются такие черты, как: сохранение традиций, историческая преемственность;
- от инактивного типа: постепенность изменений, повышение лояльности за счет усиления ценности взаимодействий;
- от преактивного типа: адекватная оценка внешней среды, ориентированность на будущее.

Интерактивное планирование в условиях ценностной парадигмы должно обладать следующими основными чертами:

- основываться на принципе соучастия;
- ориентироваться на проектировании будущего социально-экономической системы с учетом исторической ретроспективы, учитывая ее систему взаимодействия.

Несмотря на то, что, данный тип использовать сложно, развитие ценностного управления, по нашему мнению, должно строиться именно на его применении. Ценностное управление носит стратегический характер, поэтому должно быть тесно увязано с реализуемыми стратегиями. Функционирование в организации требует адекватной стратегии ценностного управления, ориентированной на определенный круг ценностей и характеризующейся определенным уровнем ценностных параметров.

Реализация ценностной концепции, по нашему мнению, требует принципиально нового подхода к проблеме управления и установлению развитию взаимодействия со всеми участниками отношений. Суть нового подхода будет заключаться в том, что социально-экономические системы станут функционировать, учитывая не только экономическую целесообразность, но и ценностные запросы всех участников взаимодействия. В основу планирования взаимодействия в условиях ценностного управления должен быть положен механизм ценностной синхронизации, призванный обеспечить ценностное соответствие организации и участников взаимодействия.

Только формирование соответствующих организационных механизмов, процедур, подходов и моделей поведения в своей совокупности может означать, что компания приобретает способность в той или иной степени реагировать на воздействие общества. Важную роль в эффективности восприимчивости к общественным нуждам и ожиданиям имеют организационная структура и управленческие компетенции. Подобный подход сможет способствовать росту эффективности принимаемых управленческих решений.

Развитие ценностного управления накладывает отпечаток на традиционные подходы к стратегическому управлению.

В условиях возрастания роли ценностного управления необходимо кроме традиционных управленческих конструкций: видения, миссии разрабатывать концепцию, основное предназначение которой определить ценностное основание деятельности организации.

Если видение представляет собой описание того, где должна оказаться социально-экономическая система через определенный временной промежуток, а миссия дает общую характеристику предназначения компании, то назначение концепции – определить основные направления функционирования СЭС в стратегической перспективе с учетом процесса наращивания ценности. Концепция – это документ, содержащий направления, приоритеты и технологии развития объекта, способствующие наращиванию ценности, создаваемой в организации. Отправной точкой является постулат, что достижение устойчивого, значимого результата функционирования – это грамотно организованное взаимодействие, основанное на ценностной согласованности.

В данном документе следует не просто описать экономическое содержание создаваемой ценности, но и подробно рассмотреть, каким образом продукт деятельности компании будет способствовать наращению ценности у участников взаимодействия.

Для этого необходимо исследовать мотивы и интересы, которые преследуют организация и ее заинтересованные стороны. Следует быть готовым к тому, что истинные интересы участников могут различаться, поэтому следует постараться найти консенсус, позволяющий прийти к единому пониманию приоритетов интересов с учетом мнения всех партнеров. Сравнительная оценка важности различных участников для развития объекта помогает переосмыслить массив истинных интересов участников. При определении стратегических целей развития организации между партнерами следует добиться определенного уровня доверия, позволяющего рассчитывать, что взаимодополняющие интересы будут способствовать повышению конкурентоспособности организации.

Любая стратегия социально-экономической системы должна обеспечивать масштабирование ценность, т. е. определять стратегические ориентиры взаимодействия, как с внешними, так и с внутренними стейкхолдерами, направленные на усиление уровня ценностного основания бизнеса. На этапе разработки стратегической концепции ценности следует четко понять:

- какие группы заинтересованных сторон в стратегической перспективе будут оказывать решающее влияние на деятельность организации;
- каковы их ожидания и ценностные запросы;

– как организация может способствовать приращению ценности у партнеров;

– насколько устойчивы связи социально-экономической системы с партнерами.

Для этого следует провести оценку процесса создания ценности, выявить возможные точки роста, определить, какие аспекты ценности в процессе взаимодействия еще не удается реализовать. Данные аспекты, разрабатываемые на этапе планирования должны сформировать понимание ценностных запросов акторов внешней среды к организации. Для удовлетворения этих запросов социально-экономическая система должна найти адекватные способы, таким образом, процесс стратегического планирования создания ценности перемещается в плоскость самой организации.

Планирование в рамках ценностного управления должно базироваться на результатах ценностного аудита и стратегическом направлении развития организации. Для достижения стратегических целей необходимо оценить уровень стратегического соответствия ключевых ценностей микросреды и стратегических запросов со стороны внешних участников взаимодействия. Несоответствие должно быть ликвидировано за счет разработки и дальнейшей реализации стратегий ценностного управления, направленных на усиление существующих ценностей (стратегии усиления), на внедрение новых ценностей (стратегии запуска), на исключение из ценностного пространства организации «ненужных» ценностей (стратегии исключения).

Исходным инструментом для обеспечения ценностной синхронизации должен выступать ценностный профиль, фиксирующий ценностные запросы акторов внешней среды (внешний контур), и ценностную систему социально-экономической системы, элементы которой должны быть приведены в ценностное соответствие с запросами, (внутренний контур), как отправной точки для создания ценностной основы взаимодействия, базирующейся на ценностях взаимодействия, которые, как указывалось ранее, строятся на «отношении между представлением субъекта о том, каким должен быть оцениваемый объект, и самим объектом. Если объект соответствует предъявляемым к нему требованиям, он считается позитивно ценным»²², следовательно, создаются условия для продолжения взаимодействия, длительность и позитивный характер которых

²² Ивин, А. А. Ценность / А. А. Ивин // Философия, энциклопедический словарь. – Москва, 2004. – С. 968.

должны привести к формированию лояльного отношения между участниками и усилению доверия, выступающего основанием для создания отношенческого капитала.

Организация должна проводить мониторинг активных участников взаимодействия, определять причины разрыва отношений с ними, если таковые имели место; оценивать ценность взаимоотношения с позиции приращения отношенческого капитала, определять трансформацию ценностных запросов, уровень удовлетворения эмоциональной и когнитивной ценности акторов внешней среды. При разработке стратегической концепции ценности по отношению к активным клиентам следует стремиться к увеличению уровня их ценностной удовлетворенности. Следует понимать, что увеличение приращения ценности для активных партнеров, в первую очередь, потребителей, может способствовать привлечению новых участников для установления взаимоотношений.

3.2. Функция организывания в условиях ценностного управления

Для реализации стратегических направлений управления взаимодействием необходимо осуществить функцию организывания, ориентированную на поддержание организационной деятельности по реализации целей. Анри Файоль в своей книге «Общее и промышленное управление» предложил следующее определение этого понятия: «организовывать значит построить двойной организм предприятия – материальный и социальный».²³

Организовывать – это значит создавать необходимые организационные условия для реализации намеченных мероприятий по преобразованию ценностной системы, соблюдая следующие принципы:

- принцип единства ценностей (в рамках ценностного управления все подразделения должны добиваться ценностного единства социально-экономической системы, отвечающей ценностным запросам акторов, чтобы не допустить появления ценностной конфронтации с участниками взаимодействия);

- принцип дисциплины (строгое следование единым этическим нормам, обязательным для соблюдения всеми сотрудниками СЭС);

²³ Виханский, О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – Москва: Магистр, 2009. – С. 10.

– принцип требовательности (поведение всех сотрудников организации подчиняется единым ценностям, отвечающим ценностным запросам акторов внешней среды).

Организационная деятельность в рамках ценностного управления должна состоять из следующих организационных процессов:

– процессов формирования, представляющих собой построение единой ценностной системы, способствующей ценностной интеграции с участниками взаимодействия;

– процессов рационализации, обеспечивающих уточнение функций различных участников взаимодействия при осуществлении ценностного управления;

– процессов функционирования, которые предполагают проявление организационной активности субъектов управления по поддержанию устойчивости процесса создания ценности.

Формирование и регулирование данных организационных процессов в рамках ценностного управления, с нашей точки зрения, должны базироваться на организационном механизме – конъюгации, впервые описанном А.А. Богдановым.

Конъюгация – соединительный процесс, основанный на сотрудничестве элементов, в данном случае участников взаимодействия, с тремя возможными результатами: предельная совместимость (ценностная совместимость участников взаимодействий), предельное противостояние (ценностная конфронтация участников взаимодействия), комбинирование (изменение ценностной системы организации под воздействием ценностных запросов участников).

Организационная деятельность в рамках ценностного управления направлена на осуществление перехода из современного состояния ценностной системы социально-экономической системы в намеченное стратегическое состояние, обеспечивающее наибольшее удовлетворение ценностных запросов участников взаимодействия. Если ценностные системы не имеют общих элементов, т. е. необходимо осуществить стратегию «запуска», организация имеет возможность, либо сразу осуществлять переход к новой ценностной системе – ценностной трансформация, базируясь на механизме ингрессия, или на процессе культурной аккумуляции (добавление новых ценностей). Следует понимать, что процесс трансформации – это достаточно длительный процесс, однако, игнорируя цен-

ностные запросы акторов внешней среды, социально-экономическая система может потерять ряд участников отношений, что, безусловно, скажется на ее уровне конкурентоспособности и устойчивости функционирования.

В случае, если ценностная система организации и ценностные запросы акторов согласованы, необходимо реализовывать стратегию усиления, направленную на повышение уровня синхронности ценностей участников взаимодействий. Осуществление данных процессов основано на культурной диффузии (проникновение ценностей одной культуры в другую), и основном ее свойстве – селективности (принятие одних ценностей при полном игнорировании других).

Учитывая, что в современных условиях происходит трансформация понимания сущности объекта управления, при осуществлении функции организирования в условиях ценностного управления следует исходить из сетевого характера взаимоотношений между организациями.

Между организацией и акторами внешней среды существуют «сетевые» отношения, и через такие сети, не только стейкхолдеры взаимодействуют между собой, создавая альянсы и «группы интересов», но и организации, взаимодействуя со своими стейкхолдерами, оказывают влияние друг на друга. Такие связи могут оцениваться социально-экономической системой либо как положительные, либо как отрицательные. Сетевая модель позволяет более точно оценить стратегические потребности компании и соответствующим образом разрабатывать стратегические альтернативы. В конечном итоге, она может позволить компании найти более действенные пути повышения конкурентоспособности.

Идеолог сетевого подхода М. Кастельс доказал, что на современном этапе развития мир столкнулся с новой реальностью – множеством организаций, объединенных сетями и информацией, которая требует новых подходов к управлению. М. Кастельс показывает, что сеть превращает отдельную социально-экономическую систему в один из узлов сети, «фактически операции она ведет с другими фирмами: не только с сотнями и тысячами субподрядных и вспомогательных предприятий, но с дюжинами относительно разных партнеров, с которыми в одно и тоже время сотрудничают

и конкурируют, в этом мире, друзья и враги идентичны»²⁴. Сетевые структуры изменяют технологии управления и выделяет следующие важнейшие характеристики сетевых структур:

1. Взаимозависимость между организациями.

2. Взаимодействие между членами сети обусловлено потребностью в обмене ресурсами и согласовании целей и общих намерений.

3. Взаимодействие между членами сети должно строиться на взаимном доверии и регулироваться правилами, разрабатываемыми всеми участниками.

Сети – это стабильные модели непосредственного взаимодействия между людьми; институты – это правила, посредством которых такие взаимодействия совершаются, а доверие – это ожидание, что другие будут действовать в наших интересах.

Таким образом, в условиях развития ценностного управления следует говорить о необходимости перехода от механистических структур к гибким организационным формам, от централизованных организаций к сетевым моделям взаимодействия.

Развитие организационной экологии, потребовало при рассмотрении функционирования объектов использовать принцип «коллективной рациональности», что сделало ошибочным рассмотрение деятельности отдельно взятой организации, в отрыве от «популяции», к которой этот объект принадлежит. Учитывая, что организации начинают выступать участниками бизнес-систем, в составе которых взаимодействуют длительный период множество агентов, связанных определенными отношениями, следует говорить о развитии межорганизационного взаимодействия.

При изучении межорганизационных сетей в качестве узлов следует рассматривать формально независимых участников, вынужденных координировать свои действия для достижения поставленных целей. При этом следует понимать, что в современных условиях взаимодействие участников носит многоаспектный характер и различается, как по содержанию – информационное, эмоциональное и др., так и по длительности и силе связей.

В силу этих причин, все экономические действия связаны с социальными аспектами, которые можно понять, если учитывать «встроенность» акторов в социальную структуру.

²⁴ Кастельс, М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура / М. Кастельс. – Москва: 2000. – С. 167–168.

Взаимодействия между участниками ценны тем, что позволяют им использовать и развивать собственные ресурсы за счет связывания их с мобилизованными ресурсами партнеров. Межорганизационные взаимоотношения дают возможность организациям наращивать ценность за счет использования предложений других участников. В силу этих причин для организации эффективной системы взаимодействий следует базироваться на системном подходе, позволяющем исследовать все типы взаимоотношений организации с разными партнерами одновременно.

В силу этих причин необходим переход от рассмотрения единичных отношений к системе связей, возникающих при взаимодействии участников, таким образом, для организации устойчивого функционирования объекта следует осуществить переход к управлению портфелем взаимоотношений, т. е. комплексом всех видов отношений, возникающих в процессе функционирования организации с различными акторами внешней среды.

Портфель взаимоотношений определяет разработку совместных программ развития взаимодействия между организациями: обмен информацией, обучение персонала и т. д. Портфельные исследования выступают важным элементом стратегического анализа, необходимого для разработки стратегии. Базируясь на портфельной теории, становится возможным распределить ограниченные ресурсы наиболее оптимально с целью максимизации приращения ценности для участников взаимоотношений. Организация управления совместной деятельностью позволяет добиться согласования интересов и действий участников.

Управление взаимодействием, базирующееся на системе ценностей, способствует формированию климата сотрудничества между участниками отношений. Организация управления, способствующая формированию доверительных отношений между участниками, призвана снизить издержки на мониторинг и контроль, способствовать капитализации отношений и формированию социального капитала. Поэтому создание специальных структур и методов для управления взаимодействием – это очень важная организационная задача. Способы взаимодействия и надежность взаимосвязей влияют на величину ценности, создаваемой участниками отноше-

ний. При грамотной организации взаимодействия совместное приращение ценности больше ценности, которые получили бы участниками при нарушении системы взаимодействий.

3.3. Роль мотивации в условиях ценностного управления

Мотивация – важная функция ценностного управления. Процесс мотивации является очень сложным, не вписывающимся ни в одну из существующих теорий, в рамках ценностного управления мотивация должна обеспечить выбор участниками взаимодействия модели поведения, базирующейся на синхронизации их ценностных систем.

Ценности обладают способностью порождать эмоции, а, следовательно связаны с категорией «мотив». Ценность, выполняя функцию мотива (функцию смыслообразования, побуждения к установлению отношений), не сводится к нему. Ценностный выбор организации является результатом осознания мотивообразующих ценностей участников взаимодействия. Если организация понимает и принимает ценностные запросы участников взаимоотношений, то запускается механизм ценностной синхронизации, позволяющий выстроить адекватную ценностную систему организации.

Каждый участник отношений имеет определенный интерес, который побуждает совершать определенные действия. В результате совершения таких действий складываются различные отношения.

Поведение системы под влиянием интереса, ориентируется на получение выгоды, однако, получение выгоды становится возможным лишь при условии выполнения определенных моральных установок, которые являются важными для социально-экономической системы. Под воздействием ценностей формируются мотивы, выступающие причинами совершения определенных действий, связанных с выбором участником взаимодействий и вступления в определенные взаимоотношения с членами экосистемами.

В условиях ценностного управления необходимо основываться на символической теории ценностей, с которой в 60-х гг. выступил Людвиг фон Берталанфи. Символическая теория ценностей исходит из того, что объект воспринимает окружающий мир через призму своих ценностей, которые свободно выбираются участниками, ориентирующимся на систему символов, присущих данному обществу или социальной организации.

Символическая теория ценностей апеллирует к социальной организации людей с присущей ей системой нравственных норм и

моральных предписаний. Таким образом, базируясь на данной теории, менеджеры могут создавать систему воздействия на сотрудников путем пробуждения в них определенных мотивов.

Мотивация – результат многоступенчатого взаимодействия потребностей организации или человека и способных удовлетворять их стимулов, а также ситуации, в которой осуществляется достижение стимула. В силу этих причин можно выделить три способа мотивации:

- нормативная мотивация – побуждение к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия: убеждения, внушения, информирования, психологического заражения;
- принудительная мотивация – основывается на власти и угрозы ее применения для благосостояния сотрудника, удовлетворения его потребностей;
- стимулирование (ситуационное влияние) – воздействие не непосредственно на личность, а на внешние обстоятельства с помощью стимулов, побуждающих сотрудника к определенному поведению.

Следует обратить внимание, что в условиях развития ценностного управления необходимо сформировать определенную мотивационную структуру участников взаимодействия, т. е. развить и усилить определенные желательные мотивы действий, которые будут направлены на поддержание ценностной системы, наилучшим образом отвечающей ценностным запросам участников. Этот тип мотивирования требует от организации затраты больших усилий и определенного времени.

Необходимо помнить, что изменение ценностной основы сотрудника в большей степени осуществляется за счет использования неявных стимулов, реакция на которые, зачастую, не поддается сознательному контролю, например, использование различных обрядов или организационных коммуникаций.

В условиях рыночной экономики нельзя забывать о значении материальных стимулов. Люди – основной капитал компании, остается пустой фразой, если отсутствуют материальные стимулы. Однако, не следует забывать, что лояльность сотрудников нельзя купить с помощью материальных стимулов. Поэтому перед организацией стоит сложная задача нахождения адекватных стимулов, способствующих появлению соответствующего типа поведения

сотрудника. Концептуальной основой в этом случае выступает теория Джона Б. Уотсона: любое поведение можно описать в терминах стимулов и реакций. В соответствии с данной теорией: правильный выбор стимула – гарантия адекватной ответной поведенческой реакции. В условиях ценностного управления возрастает значение теории подкрепления, основное содержание которой описывается цепочкой: стимул – реакция – последствия – будущая реакция. Необходимо находить такие стимулы, которые формировали бы определенное поведение в процессе взаимодействия.

В условиях ценностного управления получило развитие концепция «well – being», способ создания психологического комфорта, который придает чувство психологической безопасности, повышающей желание результативно выполнять выданные задания, допускать «добросовестные ошибки», связанные с проявлением инициативы и желания идти на риск. Для выстраивания эффективного взаимодействия с сотрудниками следует учитывать три основных аспекта воздействия:

- физическое здоровье;
- ментальное здоровье;
- материальное здоровье.

Основным результатом грамотно выстроенной системы мотивации, которая воздействует на модели поведения участников взаимодействия, в условиях ценностного управления, выступает показатель удовлетворенности. Под удовлетворенностью понимается эмоциональная оценка результата осуществления взаимодействия участниками. В случае, если ценностная основа взаимоотношений является результатом успешного осуществления механизма ценностной синхронизации, участники испытывают удовлетворение, о чем свидетельствует их желание продолжить взаимодействие, и наоборот, если не удалось осуществить ценностную согласованность запросов и ответной реакции со стороны организации – создателя исходной ценности.

Устойчивость функционирования социально-экономической системы зависит от развития доверительных отношений между участниками взаимодействий.

3.4. Особенности контроля в условиях ценностного управления

Для определения уровня достижения поставленных целей необходимо осуществлять контроль. Данная функция ориентирована на подведение итогов реализации управленческого цикла в рамках ценностного управления, определения достижения ценностной синхронизации участников взаимодействия и базируется на следующих частных принципах контроля:

- всеобъемлемости; система контроля пронизывает весь ценностный контур по цепочке: акторы внешней среды – социально-экономическая система – сотрудники;
- централизованности: преобразование ценностных потоков в процессе взаимодействия должно находиться в ведении высшего уровня управления;
- стратегической направленности: контроль должен оценить уровень трансформации ценностной среды организации, необходимый для реализации ценностных запросов участников взаимодействия;
- непрерывности: отслеживание уровня осуществления механизма ценностной синхронизации и разработка корректирующих мероприятий являются постоянным процессом;
- гибкости: контроль должен быть построен на использовании различных оценочных процедур и разработке различных корректирующих технологий.

Система контроля характеризуется целенаправленностью. Основным объектом контроля в условиях ценностного управления выступает механизм ценностной синхронизации. Контроль базируется на результатах осуществления функций планирования и организации, поскольку именно реализация этих функций позволяет определить оценочные стандарты.

Процесс контроля включает следующие этапы:

- конкретизация оценочных нормативов (стандартов);
- сопоставление фактических результатов с нормативными, установленными при планировании;
- выработка и предложение практических корректирующих рекомендаций.

Оценочные нормативы в рамках ценностного управления представляют собой стандарты двух уровней: общесистемный (уровень участников взаимодействия), характеризующий уровень ценностной согласованности с акторами внешней среды, и индивидуальный, определяющий уровень преобразования ценностных ориентаций сотрудника.

Сложность оценки заключается в том, что оценка ценностной системы не поддается количественному выражению напрямую, поэтому необходимо найти ее косвенное выражение через другие показатели, однако, следует учесть, что их величина не всегда в полной мере отражает получение результата, связанного со стратегиями ценностного управления.

Оценка взаимодействия при осуществлении контроля должна фиксировать внимание на трех элементах:

- накопленный опыт по установлению и поддержанию взаимодействия;
- чувства (эмоциональная составляющая взаимоотношений);
- поведение участников (прогноз будущей реакции заинтересованных групп по отношению к участникам взаимоотношений).

Осуществление контроля следует выстраивать на основе мониторинга системы взаимоотношений между социально-экономической системой и акторами внешней среды, для этого следует отслеживать состояние показателей (рис. 6).

Базируясь на исследованиях, можно выделить следующие свойства категории «отношения»:

Валентность отношения – сила предпочтения участника, определяющая результат взаимодействия (положительный, отрицательный или нейтральный).

Качество отношений – категория, измеряемая от «очень негативное отношение» до «очень позитивное отношение». Позитивные отношения между партнерами основаны на усилении доверия между ними, а несложившиеся (конфликтные) отношения повышают уровень различного вида затрат и могут привести к конфронтации, вплоть до прекращения отношений.

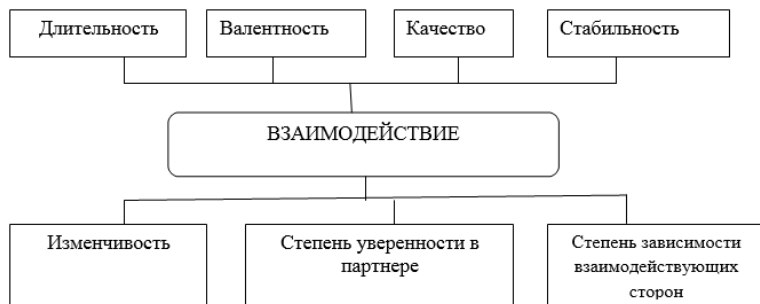


Рис. 6. Показатели мониторинга уровня взаимодействия между участниками

Степень стабильности отношений – это характеристика подверженности отношений изменениям. Например, некоторые психологи рассматривают отношение как устойчивое свойство психики человека, трудно поддающееся изменениям.

Изменчивость отношений – характеризует скорость трансформации отношения во времени.

Степень уверенности в партнере – представляет собой веру в то, что уровень отношения, сформировавшегося к какому-либо участнику, является истинным. От степени уверенности зависят стабильность и процесс трансформации отношений.

Отношение как оценочная категория взаимодействия бизнес-партнеров формируется по тем параметрам, которые важны для компании, производящей оценку своего партнера. Базируясь на исследовании качества отношений можно определять ценность взаимоотношений для каждого из участника.

Характеристика уровня отношений не может быть полной, если не исследовать уровень установившегося доверия, как главного результата, который должен быть достигнут при взаимодействии между участниками, зависит от степени доверия, сходства культур и взаимопонимания его участников. Наличие высокой степени доверия выступает дополнительным условием укрепления отношений, в результате может повыситься эффективность деятельности за счет снижения операционных издержек, связанных с поиском, как внешнего партнера, так и потенциальных сотрудников организации. Доверие является социально-экономическим феноменом, «это товар, у него есть реальная экономическая и практическая

ценность; он повышает эффективность системы в целом, позволяет производить то, что вы считаете ценностью».²⁵

Доверие – это многоуровневый феномен, который существует на персональном, организационном и межорганизационном уровнях. Доверие стимулирует эффективный обмен информацией, создает прочные социальные связи и способствует решению конфликтов, повышает возможности прогнозирования, адаптации, стратегической гибкости партнеров, снижает издержки управления. Оно может быть важным источником устойчивого конкурентного преимущества и фактором, способствующим эффективности бизнеса.

Доверие возникает в том случае, если социально-экономическая система и ее элементы в своем поведении придерживаются определенных ценностей: честность, ответственность, справедливость, способность к сотрудничеству, взаимная обязательность, социальная привязанность и др., вследствие чего ее поведение для участников взаимодействия становится предсказуемым, т. е. возрастает их уверенность в добросовестности партнера. Взаимное доверие может складываться только в случае признания общих ценностей, большого опыта сотрудничества и высокой репутации каждого из участников взаимодействия.

Доверие является предпосылкой для формирования долгосрочных отношений. Наиболее значим уровень доверия к действиям партнера в будущем. Уверенность в будущих действиях партнера зависит от опыта развития осуществления взаимодействий между партнерами. Доверие побуждает компанию отказываться от выгодных, но краткосрочных альтернатив, отдавая предпочтение сложившимся долгосрочным взаимоотношениям. Доверие формируется как на уровне организации, так и на индивидуальном уровне. Возможна комбинация высокого уровня доверия между компаниями и низкого уровня доверия между отдельными сотрудниками компаний-партнеров, и наоборот.

Возрастание роли ценности «доверия» связано с повышением неопределенности и хрупкости и турбулентности внешней среды, в которой функционируют современные социально-экономические системы. Для изучения доверия в контексте организации используется двухмерное определение, которое включает профессионализм и нравственную ответственность партнера.

²⁵ Arrow, K. Risk Perception in Psychology and Economics. Economic industry. 1982. Pp. 1–9.

Доверие к профессионализму партнера (competence-based trust) – уверенность в том, что он обладает необходимыми компетенциями и сможет обеспечить надлежащее качество. Профессионализм включает в себя оценку технических и управленческих компетенции, навыков и технических возможностей партнера.

Доверие к нравственной ответственности (moral trust) партнера – это уверенность в том, что он не обманет, если у него появится такая возможность. Нравственное, или моральное доверие основано на ожидании добросовестного поведения со стороны партнера.

Доверительные отношения, возникающие между участниками в процессе взаимодействия, можно рассматривать как трехкомпонентную модель, состоящую из когнитивного, эмоционального и поведенческого компонентов, определяющих мнения, чувства и действия участников взаимодействия. выделяются четыре необходимых условия для создания эффективных отношений:

- доверие;
- частота коммуникаций;
- качество коммуникаций;
- нормы отношений.

Таким образом, доверие и уровень коммуникаций являются важными элементами взаимодействия участников, определяющими, в конечном счете, и качество отношений между ними в процессе создания ценности. Важнейший вопрос десятилетия – как добиться доверия.

Доверие – ключевая характеристика развитого человеческого общества, проявляющаяся как на индивидуальном уровне, так и на уровне социальном (доверие к общественным институтам и государству, в целом). Именно доверие определяет прогресс; успех «самореализации» конкретного общества зависит не от рыночных принципов и не от приверженности традициям, но от «одного, распространившегося повсюду элемента культуры – уровня доверия, существующего в обществе». «Закон, договор, экономическая целесообразность, – отмечает Фукуяма, – являются необходимым, но отнюдь не достаточным базисом стабильности и благосостояния в постиндустриальный век – они должны опираться на такие вещи, как взаимодействие, моральные обязательства, ответственность перед обществом и доверие, которые, в свою очередь, живут традицией, а не рациональным расчетом. В современном обществе все

эти вещи не становятся анахронизмами, наоборот, они суть залог его успешного развития».²⁶

Именно поэтому, по мнению большинства исследователей, современный кризис – это кризис доверия, который связан с недостаточной недобросовестностью партнеров, нарушения ими принятых обязательств, сокрытия и искажения информации, из-за нечестности и неэтичного поведения, как внешних, так и внутренних участников взаимодействия, и многого другого. Профессор экономики Йельского университета и сооснователь компании «Macro Markets» Р. Шиллер написал: «Мы попали в экономический и финансовый кризис во многом из-за неверной экономической теории, которая не признавала психологических особенностей человеческого поведения. Классическая теория гласит, что люди заключают только те сделки, которые считают выгодными. Эта теория пренебрегает тем, что люди бывают излишне доверчивы, что ради выгоды может производить не только нужное, но и то, что только кажется таковым... Когда уровень доверия зашкаливает, люди начинают покупать луковицы тюльпанов, лекарства от всех болезней и участки на Луне. Когда правда выходит наружу – а это неизбежно, – доверие улетучивается, а рост экономики останавливается».²⁷

Доверие в процессе взаимодействия определяется такими характеристиками как: постоянство и надежность, последовательность, справедливость, ясность, открытость и честность отношений. «Толковый словарь русского языка» Д.Н. Ушакова определяет доверие как убежденность в чьей-нибудь честности, порядочности; вера в искренность и добросовестность кого-нибудь.

С.И. Ожегов в Словаре русского языка определяет доверие, как уверенность в чьей-либо добросовестности, честном выполнении своих обязанностей и обязательств. Убежденность в том, что партнер по взаимодействию будет действовать определенным образом, базируясь на морально-этических нормах, возникает не сразу, а в течение длительного времени, причем зависит не только от характера и результатов отношений между участниками взаимодействий, но и от информации, распространяемой о социально-экономической системе во внешней среде. В процессе взаимодействия

²⁶ Фукуяма, Ф. Доверие / Ф. Фукуяма. – Москва: АСТ, 2013. – С. 13.

²⁷ Шиллер, Р. Кризис доверия. Человек иррациональный / Р. Шиллер // Ведомости. – 12.03.2009. – С. 4.

доверие формируется при наличии открытости сторон, выполнения договоренностей и обещаний.

Уровень доверия напрямую связан с его репутацией. Для укрепления последней 64% предусматривают участие в общеотраслевых инициативах по укреплению доверия; 63% – активизацию диалога с регуляторами; 51% видят необходимость систематического подхода к управлению репутацией, 50% – расширения программ КСО, 49% – улучшения отношений с масс-медиа, 37% – пересмотра отношений с инвесторами, 31% – укрепления взаимоотношений с НКО, 30% – изменения практики оплаты руководителей.²⁸

Доверие представляет собой психологическое отношение, в этом смысле доверие – это нравственная категория, играющая важную роль в выстраивании взаимодействий.

Доверие преимущественно является социальным отношением во время, как «экономика доверия» доказала, что доверие, в действительности, не просто осязаемо и измеряемо, оно создается и превращается в материальный актив, и таким образом, кардинально влияет на отношения в бизнесе и обществе.

Уровень доверия способен прямо влиять на снижение издержек, повышение качества персонала, рост разделяемости ценностей в организации и ускорение бизнес-процессов. Например, Р. Бокэ и О. Сервэ рассматривают экономическую среду организации, как когнитивную неопределенность, в которой только доверие способствует минимизации транзакционных издержек. Профессор Джеффри Дайер эмпирически доказал, что расходы покупателя, которому меньше доверяли в 6 раз выше, чем расходы покупателя из числа надежных. Увеличение расходов связаны с необходимостью привлечения дополнительных ресурсов, на ведение переговоров, контроль за реализацией взаимодействия, причем такие расходы, по мнению лауреата Нобелевской премии Дугласа Норта составляют более трети расходов деловой деятельности. С. Кови, вслед за Ф. Фукуяма, называет дополнительные расходы на контроль, сбор информации – «скрытым налогом на низкое доверие».

Напротив, высокое доверие – это своего рода дивиденд. «Когда доверие высоко, – пишет С. Кови, – получаемые вами дивиденды

²⁸Кузин, Д. «Другой» менеджмент. Метафизика современного управления / Д. Кузин. – Москва: Международный университет, 2015. – С. 203.

подобны мультипликатору эффективности, развивающему и улучшающему все измерения вашей организации и вашей жизни. Высокое доверие действует как дрожжи в тесте, поднимая все вокруг себя. В организации высокое доверие ощутимо влияет на коммуникации, сотрудничество, исполнение, инновации, стратегию, заинтересованность, партнерство и отношения со всеми заинтересованными сторонами».²⁹

Доверие становится мультипликатором реализации стратегии: у организации может быть превосходная стратегия и выдающаяся способность к ее реализации, но окончательный результат будет зависеть от доверия или недоверия к ней.

Высокое доверие усиливает инвестиционную привлекательность и создает дополнительную ценность. В отношениях с инвесторами (IR) существует понятие стратегического доверия к организации, которое складывается в восприятии основных сторон, заинтересованных в результатах ее деятельности, а также ее клиентов, которые формируют свое доверие к данной организации на основе собственного понимания ее деятельности, целей и обоснованности ее стратегии. Оно включает в себя следующее:

- стратегический потенциал организации;
- ретроспективу деятельности;
- репутацию и имидж ее топ-менеджеров;
- информационную политику организации в отношении всех заинтересованных лиц.

Доверие, как экономическая категория, создает дополнительную ценность.

Сила доверия, согласно С. Кови, имеет волновую природу. Он выделяет 5 таких волн доверия:

- на уровне личности (способность ставить цели и достигать их, выполнять обязательства, внушать доверие: ключевой принцип – надежность);
- на уровне отношений (ключевой принцип – последовательное поведение);
- на уровне организаций (ключевые принципы – согласованность, вклад);

²⁹ Кови, С. Мл. Скорость доверия / С. Мл. Кови, Р. Меррилл. – Москва: Альпина Паблишер, 2012. – С. 39.

- на уровне рынка (ключевой принцип – репутация);
- на уровне общества (ключевой принцип – вклад).

Развитие доверия способствует формированию долгосрочных партнерских отношений, характеризующихся возрастанием взаимной приверженности всех его участников.

Именно поэтому, одной из главных задач современного менеджмента является задача управления доверием «Умение создавать, выращивать, распространять и восстанавливать доверие со всеми заинтересованными сторонами – потребителями, бизнес-партнерами, инвесторами и сотрудниками – ключевая компетенция лидера в новой глобальной экономике».³⁰

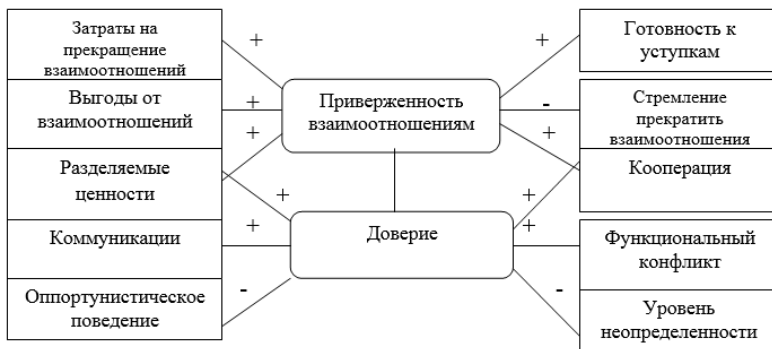
Приверженность представляет собой желание поддерживать отношения с определенной социально-экономической системой. Данная категория включает три составляющие:

- вклад компании во взаимодействие с партнерами;
- поведение компании, направленное на поддержание взаимоотношений;
- продолжительность отношений.

Под приверженностью участника взаимодействий понимается внутреннее желание последнего внести свой вклад в позитивное развитие существующих взаимоотношений, основанное на сохранении верности сложившимся между партнерами связям.

Приверженность взаимоотношениям и доверие выступают наиболее важными характеристиками процесса взаимодействия (рис. 7). Доверие и приверженность взаимоотношениям являются критериями оценки, поскольку уровни доверия и приверженности отношениям отражают успешность развития взаимоотношений и накопленный опыт, а также оказывают влияние на результаты создания ценности.

³⁰ Friedman, T. The World is Flat. A Brief history of Twenty-First Century. N.Y., 2005.

Рис. 7. Модель приверженности и доверия³¹

Основным условием появления и развития приверженности между участниками выступают длительные доверительные отношения, приносящие выгоду и характеризующиеся низким уровнем риска для партнеров. Среди факторов, определяющих приверженность участников устоявшимся отношениям, обычно рассматривают, психологические, к которым относятся доверие, общие ценности и нормы, справедливость деловых отношений, значимость которой определяется взглядами, мнениями и моделями поведения. Высокий уровень приверженности носит стратегический характер и позволяет сохранить существующую систему взаимодействий.

Значение доверия и приверженности в формировании и развитии взаимодействия объясняются выполняемыми ими функциями:

- сохранение инвестиций в формирование и развитие взаимоотношений,

- сдерживание переключения партнера на возможные альтернативы, которые, как правило, дают результат лишь в краткосрочной перспективе и могут привести к потере выгод в долгосрочной перспективе,

- снижение риска оппортунистического поведения партнера; авторы модели отмечают, что гарантом является одновременное наличие и приверженности взаимоотношениям, и доверия. Так, например, если компания доверяет партнеру, но не готова к развитию взаимоотношений и отказу от альтернативных предложений, то риск оппортунистического поведения сохраняется.

³¹ Morgan, R., Hunt Sh. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. Journal of Marketing. 1994, 58 (3).

При высоком уровне как приверженности взаимоотношениям, так и доверия повышается готовность партнеров идти на уступки, понижаются склонность к прекращению взаимодействия и неопределенность принятия решений для обеих сторон, отмечаются более высокая степень кооперации и более конструктивный подход к решению конфликтов.

Однако в современных условиях добиться высокого уровня приверженности, как с внешними участниками создания ценности, так и с внутренними довольно сложно, поэтому наиболее важно добиться определенного уровня лояльности за счет усиления сопричастности и вовлеченности участников в процессы взаимодействия при создании ценности. Психологическая сопричастность является той основой, на которой организация может выстраивать стратегию достижения своих целей.

Лояльность, представляющая собой благожелательно-нейтральное отношение участников взаимодействия друг к другу, формируется как результат более полного удовлетворения экономических, эмоциональных и социальных потребностей партнеров. Именно лояльное отношение является причиной поддержания процесса взаимодействия длительный период.

В качестве одного из инструментов усиления лояльного отношения в процессе создания ценности между участниками взаимодействия выступает вовлеченность, основной характеристикой данной категории является степень активности партнеров.

Любая социально-экономическая система, обладая способностью к самосохранению, стремится продлить свое существование, для чего формирует определенную меру групповой однородности – идентичность, которая предстает в виде культурного типа, основой которого выступают ценности. Идентичность не существует вне механизмов социальных связей и, следовательно, «социальна» по своей природе. В рамках социально-экономической системы важно сформировать организационную идентичность, характерной чертой которой выступает чувство принадлежности к организации; что подразумевает наличие ценностного значения работы в ней, эмоциональной привязанности к значимой для индивида общности.

Именно поэтому, при проектировании процесса создания ценности внутри социально-экономической системы особое внимание

необходимо обратить на приращение способности осознания разделяемых целей, степень общности ценности и представлений. Усиление ценностной общности прямо влияет на повышение качества человеческих ресурсов, уровень идентичности и их способность создавать ценность.

На этапе контроля в процессе ценностного управления следует использовать двухмерное определение, которое включает профессионализм и нравственную ответственность партнера.

Доверие к профессионализму партнера (competence-based trust) – уверенность в том, что он обладает необходимыми компетенциями и сможет обеспечить надлежащее качество. Профессионализм включает в себя оценку технических и управленческих компетенции, навыков и технических возможностей партнера.

Доверие к нравственной ответственности (moral trust) партнера – это уверенность в том, что он не обманет, если у него появится такая возможность. Нравственное, или моральное доверие основано на ожидании добросовестного поведения со стороны партнера.

Доверие и эмоции являются ключевыми факторами формирования репутации, уровень которой необходимо постоянно отслеживать. Именно репутация характеризует качество взаимоотношений с заинтересованными группами. Социально-экономические системы должны выстраивать репутацию, управляя тремя «Р» (performance, policy, perception – результаты работы, политика и восприятие) и тремя «Т» (truth, transparency, trust – правдивая информация, прозрачность и доверие). Для этого управление следует перестроить с модели – «решать, объявлять, защищаться» на модель – «слушать, учиться, участвовать».

Репутация создается с течением времени через повторяющиеся взаимодействия, поэтому на формирования данного показателя оказывает влияние возраст, история развития и поведенческие тенденции организации. Организационная память выступает важным инструментом усиления процессов взаимодействия, как с внешними участниками взаимодействия, так и с внутренними. Когда организационная память исчезает, способность социально-экономической системы воспринимать новое и развиваться теряется, наступает организационная амнезия, что ведет к утрате организационного знания, снижению репутации и потере доверия, не говоря уже

о снижении экономической результативности деятельности. Поэтому следует контролировать процесс сохранения, наращивания и передачи организационного знания и исторической памяти внутри социально-экономической системы.

Для оценки уровня репутации предлагается определять коэффициент репутации, в основе которого лежит исследование более двадцати признаков:

- качество продукции;
- уровень управления;
- социальная ответственность;
- уровень социальной нравственности организации;
- лидерство и т. д.

Наиболее важной составляющей оценки репутации выступает нравственный уровень человеческих ресурсов организации, от которого напрямую зависит уровень удовлетворенности заинтересованных групп, вступающих во взаимодействия с организацией. Соблюдение моральных принципов сотрудниками организации влияет на финансовые результаты деятельности; именно поэтому при осуществлении контроля в условиях развития ценностного управления следует подвергать исследованию такие показатели, как

- случаи нарушения трудовой дисциплины сотрудниками, в т. ч. совершение неэтичных поступков;
- уровень текучести персонала;
- средний стаж работников в данной организации;
- уровень удовлетворенности сотрудников;
- уровень профессионализма сотрудников;
- уровень развития сотрудников (затраты на обучение, уровень саморазвития, результаты аттестации и т. д.).

Важным объектом контроля выступает уровень доверия внутри самой организации. Недостаток доверия между членами организации выступает барьером на пути повышения результатов деятельности организации, вызывает конфликты, снижает ценностное единство. Следует помнить, что руководство и сотрудники связаны между собой психологическим контрактом, подразумевающим сумму взаимных ожиданий сторон. В случае нарушений условий психологического контракта, нереализованные ожидания способствуют появлению чувства несправедливости, что ухудшает психо-

логический климат, снижает степень удовлетворенности сотрудников, и может привести к появлению нравственной нечистоплотности. В силу этих причин социально-экономическая система должна оценивать степень доверия и ответственности сотрудников по отношению к ней. Необходимо отслеживать прошлые действия и уровень взаимоотношений, существовавший ранее, выявить причины снижения доверия и предпринять попытки по их устранению.

3.5. Координация в условиях ценностного управления

Координация выступает связующей функцией процесса ценностного управления, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность.

Для выполнения этой функции используются процедуры принятия управленческих решений, устанавливающие процедуры взаимодействия между подсистемами системы управления, обеспечивается единство и согласованность всех стадий процесса управления. Получение запланированных результатов требует активного вмешательства и оперативное устранение возникающих в процессе отклонений. Координация выражается в коммуникативных процессах.

Развитие сетевых отношений делает невозможным управление на основе традиционных технологий, поскольку организация в условиях развития сети взаимоотношений – это «такая форма, в которой основной массив действий направлен на достижение консенсуса путем убеждения, а отношения между сторонами носят продолжительный, но неформальный характер».³²

Процесс ценностного управления можно представить как переход к новой системе координации многосторонних действий под воздействием различных культурных архетипов. Интерпретацию этого перехода предложил испанский исследователь Х.А. Алонсо³³. Он подчеркивает, что «глобализованный мир, а, следовательно, и каждый игрок находится под влиянием трех основных воздействующих извне механизмов распределения и координации: рынка, организационной иерархии и системы ценностей, регулятивное ядро которой составляют этические принципы».

³² Shumpei Kumon Japan as a Network Society. Фукуяма, Ф. Доверие / Ф. Фукуяма. – Москва: АСТ, 2008.

³³ Alonso, J. A. Globalisation, civil society, and the multilateral system. Development in practice. Oxford, 2000. Vol. 10. No 3–4.

Видоизменяются и управленческие подходы – происходит перераспределение управленческих функций в пользу координации, а самоуправление плавно переходит от воздействия субъекта на объект, к взаимодействию, регулированию субъектом развития объекта. Изменяются не только сами компании, став организациями «без внутренних перегородок», компаниями-сетями, но и традиционные связи и взаимоотношения между участниками взаимодействия, что влечет создание организаций без границ, залогом эффективности которых могут выступать только общность ценностей.

Отличительной особенностью функционирования организации в современных условиях является не пассивное приспособление к динамике внешней среды, а творческое, креативное изменение – создание инновационной среды и стратегии, основанной на принципе взаимодействия, что невозможно осуществить, базируясь на традиционных подходах к управлению.

Механизм координации процессов управления системой отношений организации с партнерами – это упорядочение и синхронизация ценностей и действий, всех участников взаимодействия в межорганизационных процессах.

Такой механизм координации, т. е. совокупность действий и инструментов, позволяющих координировать все взаимоотношения компании со всеми бизнес-партнерами и комплексно управлять ими для достижения общих стратегических целей должно предполагать:

- создание и поддержание информационной системы, позволяющей передавать информацию участникам межорганизационных взаимодействий;
- согласование целей участников взаимодействия;
- формирование стратегии взаимодействия;
- наличие системы мониторинга.

Главным условием эффективности механизма координации в процессе взаимодействия между участниками должна выступать ценностная согласованность, подразумевающая наличие четкой взаимосвязи между ценностными запросами акторов и ценностной средой организации. Управление взаимодействием должно базироваться на доверии, проявляющемся, как результат успешного функционирования механизма ценностной синхронизации участников. Именно совместные ценности являются ключевым фактором, базируясь на котором могут быть выстроены долгосрочные отношения.

Взаимодействие происходит в достаточно сложной внешней среде, которая накладывает отпечаток на формы и характеристики отношений между участниками. Однако следует понимать, что процесс взаимодействия должен быть направлен на достижение удовлетворенности, повышения лояльности и доверия между участниками. В современных условиях особое значение приобретают развитие каналов коммуникации, от которых зависит качество взаимодействия и глубина взаимопонимания. Только в этих условиях можно добиться наращивания ценности у всех участников взаимодействия.

Любой процесс взаимодействия создает определенную атмосферу, под влиянием которой происходит обмен материальными, социальными и информационными ресурсами. Именно отношения служат каналами передачи информации и источником получения выгод: уже не столько материальных, сколько психологических и социальных, в свою очередь выступающих залогом продолжения отношений в будущем, и, следовательно, наращивания ценности.

Учитывая возрастание роли эмоционального компонента в управлении, следует обратить внимание на повышение значения каналов коммуникации, которые создают эмоциональный фон любой организации. Коммуникации, как основа для взаимодействия, выступает когнитивным процессом информационного обмена и определенного психологического воздействия. Ценность передаваемой информации обеспечивает качество взаимодействия.

Главная задача координации – достижение согласованности в деятельности всех участников взаимодействия путем установления рациональности связей – коммуникаций между ними. Согласно Файоллю, координировать – это значит согласовывать все операции таким образом, чтобы обеспечить функционирование и успех; это значит учитывать в отношении каждой операции те обязательства и следствия, которые она влечет за собой для всех других операций. Для устойчивого функционирования организации, необходимо создать организационно-информационную систему, в которую следует встроить информационные подсистемы поиска, получения, анализа, хранения и передачи информации, характеризующей управленческое поведение участников взаимодействия.

Особенность функции координации в условиях ценностного управления заключается в том, что необходимо информировать партнеров и сотрудников о системе ценностей и моделях поведения,

для чего необходимо создать адекватную систему коммуникации. Дж. Ритцер отмечал: «Социальная система – это каждая система, которая в качестве своего базового элемента для самовоспроизводства порождает коммуникацию».³⁴ Для ускорения преобразования ценностных запросов в элементы ценностной системы необходимо создать социальные коммуникации, которые будут способствовать формированию единой позиции в восприятии внутриорганизационных отношений – созданию «организационного менталитета»

Создание информационной среды, направленной на трансляцию и утверждение ценностей, способствует их осознанию и принятию. Смысл существования подобного пространства в том, что оно формирует единство оценки ситуации всеми (или большинством) сотрудниками, оно дает возможность мыслить в категориях всей организации. Наконец, наличие общего информационного пространства помогает ориентироваться в постоянно меняющейся бизнес – среде, что сокращает число возможных ошибок. С помощью системы социальных коммуникаций становится возможным сформировать эмоциональную связь между участниками взаимоотношений, как внутренних, так и внешних.

Любая информация, циркулирующая в информационной системе, должна нести ценностную окраску, поскольку, ценности – это своеобразные маяки, помогающие заметить в потоке информации то, что наиболее важно (в позитивном или негативном смысле); это такие ориентиры, придерживаясь которых можно сохранить определенность, и внутреннюю последовательность поведения. Ценности являются критериями оценки и окружающей действительности: через систему ценностей как бы фильтруется вся воспринимаемая и перерабатываемая личностью информация. «Призма ценностей» усиливает одну информацию и, наоборот, ослабляет или игнорирует другую. Все явления и события, происходящие в мире, представляются ей в различном свете, согласно той позиции, с которой она смотрит на них. Поэтому ценности определяются как «локаторы нравственного сознания личности», главной функцией которых является создание упорядоченной, стабильной, картины мира, не вступающей в противоречие с принятой системой ценностей.

³⁴ Ирхин, Ю. В. Социология культуры / Ю. В. Ирхин. – Москва: Экзамен, 2006.

Координация означает синхронизацию прилагаемых усилий на всех уровнях управления по преобразованию / поддержанию ценностной среды социально-экономической системы для наилучшего удовлетворения ценностных запросов акторов. Формирование устойчиво функционирующего процесса взаимодействия участников, должно выстраиваться на основе коммуникационной лестницы (рис. 8).

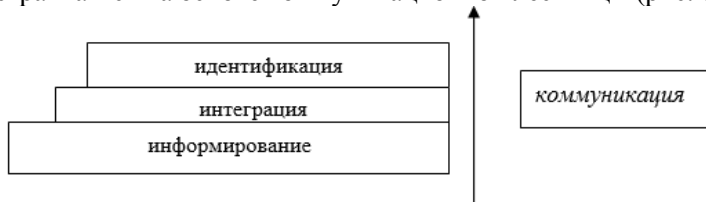


Рис. 8. Коммуникационная лестница

Основой установления взаимодействия между участниками выступает информирование, позволяющее повысить их осведомленность друг о друге. Именно грамотное выстроенное информирование запускает механизм ценностной синхронизации, позволяющий достичь определенного уровня интеграции участников в процессе наращивания ценности. Основное требование к коммуникационному процессу, необходимое для обеспечения развития ценностного управления – непрерывность, всеохватность, управляемость, заинтересованная доброжелательность, конкретность (однозначность трактовки), доступность и разнообразие форм передачи. Именно в силу этих причин, базируясь на ценностном основании взаимодействия, показатели, используемые для оценки качества отношений между участниками, можно разделить на те, которые характеризуют уровень деловых отношений (например, выполнения обязательств) и те, которые являются результатом ценностных взаимоотношений – доверие, ответственность. Причем эти показатели важны для всех участников и относятся к неосязаемым ресурсам.

Современный этап развития экономики и управления требует учета следующих особенностей при характеристике отношений между участниками бизнес-системы:

- при создании ценности для потребителя, следует учитывать, в какой мере, она способствует приращению создаваемой ценности у партнера;

- отдельная компания-производитель становится элементом сети создания ценностей или «конфигурации коллективных действующих лиц», поведение которых образует устойчивый кластер

или иной объект управления взаимодействиями; именно поэтому категория «взаимодействие» определяется как «участие в общей работе, деятельности, сотрудничестве, совместное осуществление операций, сделок».

Обобщая результаты исследования, следует подчеркнуть, что отношения между бизнес-партнерами лежат не в плоскости конкуренции, а основываются на обмене ценностями. Именно процесс обмена ценностями является результатом взаимодействия, в этой связи важным является подход, подчеркивающий взаимосвязь трех аспектов значимости взаимодействий:

- экономический аспект (сокращение издержек, качество инвестиций и т. д.);
- стратегический аспект (ключевые компетенции, качество стратегий);
- поведенческий аспект (социальные связи, уровень доверия, разделяемость ценностей организации).

Ценность представляет собой результат взаимодействия нескольких участников бизнес-системы. Конечным результатом отношений должно стать создание определенного полезного эффекта для каждого из участников. Для создания ценности, важно привести в равновесие ценность компании для акторов внешней среды и ценность участников взаимодействия для компании, т. е. обеспечить их ценностное соответствие.

Современные организации все чаще прибегают к такой движущей силе развития, как созданию социальных ценностей. Формируя контексты получения экономических результатов деятельности, социальные ценности придают этический вектор развитию деятельности. Успешное функционирование социально-экономических систем зависит от согласования ценностей участников взаимоотношений.

Глава 4. Управление ценностями

4.1. Ценностная система – основа управления ценностями

Современный этап развития представляет собой многоаспектное явление, интегрирующее и развивающее накопленный опыт предыдущих этапов развития. Приоритетным аспектом развития ценностного управления выступает поведенческий подход, выступающий основой формирования социально-ценностного взаимодействия. Организация представляет собой социально-экономическую систему, важным элементом которой выступает культура организации. Целью управления ценностями выступает формирование ценностной системы организации.

Ценности социально-экономической системы – это система ценностных оснований, которыми руководствуется организация и ее члены при осуществлении своей деятельности. Ценности системы представляют собой ценностную систему, включающую ценности всей организации и ценностные ориентации сотрудников, которые складываются под влиянием ценностей среды. Ценностные ориентации образуют основу поведения личности и непосредственно влияют на ее развитие. Конкретная система ценностных ориентации и их иерархия выступают регуляторами развития личности. Меняется весь образ жизни людей, и это ведет к изменению ценностных ориентации, мотивации поведения и всего процесса социализации личности.

Ценностная система организации состоит из ценностей-целей, ценностей-средств, ценностей-ориентаций – ценностных ориентаций работников, ценностей-знаний сотрудников, ценностей-правил (рис. 9).

Ценности – цели носят установочный характер, а ценности – средства (рис. 10) определяют пути их достижения. Ценности – цели, как правило, связаны с обеспечением реализации миссии компании, а ценности – средства определяют принципы функционирования организации, закрепляемые в нормах поведения сотрудников.

Ценности, в отличие от научных категорий, обладают не только познавательными, но и регулятивно-целевым значением, реализуясь в качестве норм в системе реально действующих общественных отношений. Они обосновывают нормы и ожидания, реализующиеся в ходе взаимодействия между людьми.



Рис. 9. Ценностная система организации

Типы ценностей - средств

- **Ценности порядка** (пунктуальность, дисциплина, ответственность, согласованность)
- **Ценности развития** (инновационность, проактивность, конкурентность, клиентоориентированность, креативность, профессионализм, качество, эффективность, лидерство на рынке, стратегичность, целеустремленность)
- **Ценности отношений** (командность, взаимная обязательность, доверие, состязательность, уважительность, доброжелательность, демократизм, достоинство, открытость, честность)
- **Ценности благополучия** (доходность, благосостояние, безопасность, лояльность, бесконфликтность)
- **Социальные ценности** (польза обществу, социальная ответственность, равенство, справедливость)

Рис. 10. Типы ценностей – средств

С позиции создания внутренней ценности следует обратить внимание на характеристику организационной культуры, как продукта социального взаимодействия между членами социально-экономической системы.

Ценностная консолидированность организации определяется сложностью и устойчивостью важнейших убеждений, разделяемых ее работниками. Создать ценность для заинтересованных внешних участников невозможно без повышения лояльности человеческих ресурсов организации.

Носителями ценностей являются люди, именно на основе своей ценностной системы они выстраивают внутреннюю и внешнюю систему взаимодействия. В силу этих причин необходимо проводить ценностный аудит в организации, цель которого оценить степень ценностной согласованности внутри социально-экономической системы. С этой целью следует использовать следующие показатели (табл. 4).

Таблица 4

Рекомендуемые показатели для оценки уровня согласованности ценностной среды организации

Рекомендуемый показатель	Содержание
Уровень культурной аккумуляции	доля новых ценностей в системе организационных ценностей
Уровень стратегического обновления ценностей	количество новых ценностей, разделяемых сотрудниками, к общему числу стратегических ценностей
Уровень ценностной гомогенности	доля разделяемых ключевых ценностей к их общему числу
Разделяемость	доля сотрудников, разделяющих стратегические ценности
Индекс интенсивности	степень согласия персонала с новой системой ценностей, в целом; определяется путем замера согласия каждого сотрудника с каждой новой ценностью и последующим усреднением
Индекс ценностного невосприятия	количество сотрудников, не разделяющих новые ценности
Индекс ценностного постоянства	доля ценностей, остающихся неизменными в ценностной системе

4.2. Модели управления ценностями

Со времени выхода первых изданий по ценностному управлению была создана трехмерная модель ценностного управления, т. е. метод управления тремя категориями ценностей организации, влияющих на общее поведение сотрудника:

- экономико-прагматические ценности;
- этико-социальные ценности;
- эмоционально-развивающие ценности.

Все началось с теории профессиональных ценностей Рокича, которая разделяла две категории ценностей. Эти категории необходимо гармонично совмещать: экономические ценности (*praxis*), или контролирующие и эмоционально-креативные ценности (*poietic*), или развивающие. Слово *praxis* означает работать, действовать, а также договариваться, и от этого греческого слова происходят такие слова, как «проза» и «прагматизм». Ценности этой категории включают, например, масштаб, технологии, престиж, рабочую активность, подчинение, эффективность и, конечно же, деньги. Ценности *praxis* направлены на контроль за системами и людьми, они систематически обновляются, с точки зрения политической, экономической и научной целесообразности.

Этой категории ценности противостоят ценности *poiesis*, или *poietic*. Эти термины происходят от греческого глагола *poieo* – делать, сооружать, а также порождать. Некоторые формы глагола *poieo* означают создавать или обновлять. Слово *poietic* происходит от *poieo* и имеет множество значений – от сотворения души до поэзии. Среди основных ценностей *poietic* можно выделить воображение, свободу, нежность, уверенность, эстетику, душевное тепло, креатив, счастье, гармонию, семью, страсть и открытость мышления.

В упрощенном виде можно представить трехмерную модель MBV как взаимодействие инструментальных практических и творческих ценностей, которые вращаются вокруг этических принципов (рис. 11).

Треугольник, направленный вниз, символизирует основу (из этических ценностей), которая составляет фундамент всей структуры. Доверие, как ценность, расположено в центре треугольника как важнейший принцип.

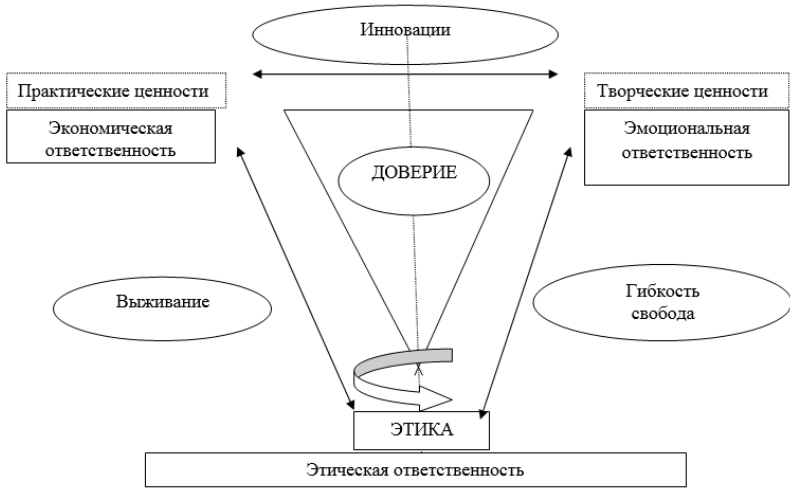


Рис. 11. Трехмерная модель ценностного управления³⁵

Маятниковую модель MBV (рис. 12) является утопической. В данном случае духовные ценности и этические превращают треугольник ценностей во вращающийся маятник.

Модель другого вида, которую можно назвать калейдоскопной, основана на иных принципах. Калейдоскоп (переводится с греческого как «красивый вид») – оптический прибор, который с помощью зеркал и линз, расположенных под разными углами, создает множество разноцветных симметричных образов.

³⁵ Долан, С. Управление на основе ценностей / С. Долан, С. Гарсия. – Москва: Претекст, 2008. – С. 300.

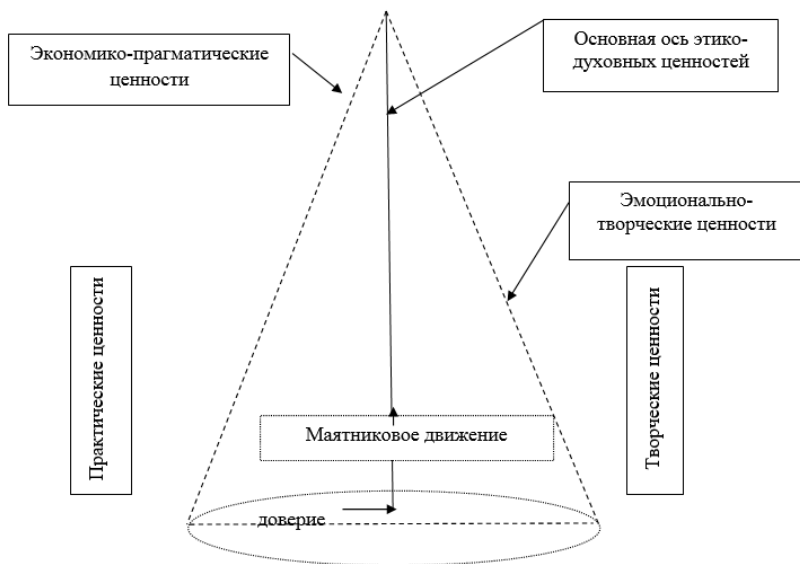


Рис. 12. Маятниковая модель

Используя эту метафору, поместим трехмерную модель MBV в центр калейдоскопа. Вместо идеологической модели, в которой некоторые стороны треугольника важнее других, их положение будет зависеть от общих ценностей сотрудников компании и внешних и внутренних обстоятельств.

Например, в период материальных трудностей основой треугольника может стать выживание (умение зарабатывать деньги и т. д.) Калейдоскопная модель преобразования компании требует анализа того, какие виды сотрудничества необходимы для реализации этих изменений.

Рассмотренные модели доказывают, что в XXI веке организациями уже невозможно эффективно управлять с помощью строгих инструкций и распоряжений. Их способность к самоорганизации будет зависеть от того, насколько сотрудники соблюдают общие ценности.

4.3. Методический подход к исследованию уровня управления ценностями

Каждая организация выстраивает модель своего поведения в процессе функционирования, базируясь на системе ценностей. В силу этих причин исследование поведенческого аспекта ценностного управления зависит от степени выявления ценностной системы организации. Ценности играют роль в определении того, какие цели являются привлекательными или отталкивающими.

В литературе не существует единого подхода к оценке ценностей, как основы поведения социально-экономических систем. Существуют и радикальные точки зрения на оценку ценностной среды. Сложность анализа организационных ценностей также заключается в отсутствии комплексных исследований именно этих объектов: большое число работ посвящено либо изучению культуры организаций, либо направлены на анализ ценностных ориентаций сотрудников. Обобщив накопленный исследователями опыт, методическую основу определения ценностей организации можно представить в следующем виде – рис. 13.

Исследование может базироваться либо на эмической (понимания), либо на объяснительной позиции. Сторонники первой утверждают, что ценности организации являются уникальными, требующими нестандартного исследования, в первую очередь, с помощью наблюдения и интервью, категорий и шкал. Объяснительная позиция стремится сравнить и противопоставить некоторые характеристики ценностей различных культур по стандартным измерениям, например, таким, как дистанция власти и др. На наш взгляд, эмическая позиция является более обоснованной.

Эмическая позиция должна конкретизироваться выбором подхода к исследованию. В сфере диагностики и изучения организационных ценностей можно выделить два основных концептуальных подхода:

– идиографический, «понимающий», или «интерпретирующий», подход, в основе которого лежит использование качественных методов;

– номотетический, формализованный, количественный подход, характеризующийся использованием различных стандартизированных опросников, с последующей обработкой результатов по специальным шкалам.

Ценностно-ориентированное управление организацией

Идиографический (качественный) подход направлен на нахождение фактов, определяющих сущность ценностей, основан на применении неформализованных методов сбора информации: интервью, групповые дискуссии, включенное наблюдение, опросники.

Исследователи, работающие в рамках данного подхода, придерживаются интерпретационной парадигмы, базирующейся на

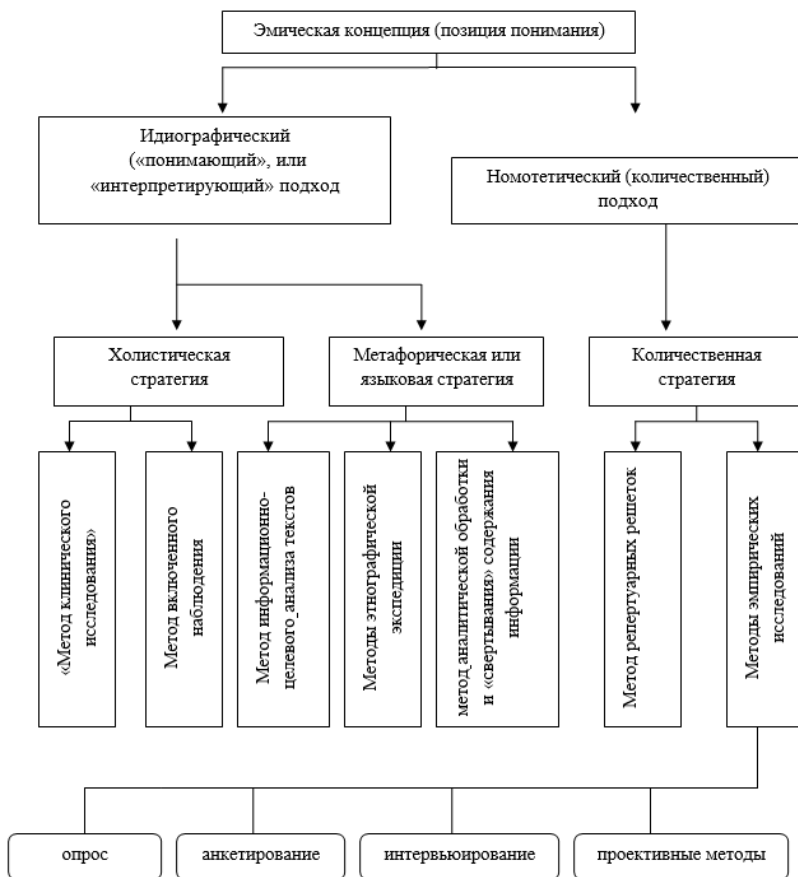


Рис. 13. Методические основы исследования поведенческого аспекта ценностного управления

использовании качественных методов оценки в то время, как количественные методики, являющиеся основой номотетического подхода, используются в рамках функционалистской парадигмы.

Для получения более объективной оценки ценностей организации следует использовать интегрированный подход, основанный на сочетании качественных и количественных методов, что, позволит либо дополнить полученные результаты, либо сделает выводы более аргументированными.

Выбор подхода изучение организационной ценностной среды может быть реализован одной из трех основных стратегий рассмотрения ее ценностей, каждую из которых характеризует определенное исследование.

Холистическая стратегия предполагает глубокое «погружение» исследователя в ценностную среду и действие его в ней, как члена коллектива или консультанта. Данная стратегия реализуется с помощью полевых методов изучения, например, включенного наблюдения и т. д. Для изучения ценностей корпорации эффективно использование «модели клинического исследования», разработанной Э. Шейном. Отличительной особенностью модели является то, что сотрудники обеспечивают необходимой информацией исследователя добровольно. В процессе такого исследования имеется возможность задавать вопросы, касающиеся культурного анализа и определяющие направления дальнейшего изучения; причем поиск необходимых данных проходит совместно. Однако исследователь не ограничивается рассмотрением полученных в ходе интервью данных, он сам наблюдает за происходящим, может незаметно собирать информацию и проводить различные количественные оценки. Клиническая модель исходит из того, что понимание ценностной системы организации возможно лишь на основе активного взаимодействия с носителями исследуемой культуры.

Метафорическая или языковая стратегия предполагает изучение организационного слэнга, стереотипов общения, т. е. системы коммуникаций.

Работа в рамках данной стратегии по сбору и систематизации ценностей аналогична методам этнографической экспедиции:

- найти и проинтервьюировать носителей организационного сторителлинга, характеризующего отношение к различным группам стейкхолдеров;

- изучать выступления топ-менеджеров компании на совещаниях, в неформальной среде (цели, предмет споров, критики, оценки, слухи и пр.);

- вникать и анализировать семантику организационных коммуникаций, так как терминология характеризует «застывшие» ценности компании;

- анализировать собранную информацию.

Этнографический подход базируется на том, что ценности могут быть дешифрованы путем достаточно продолжительного наблюдения, при минимальном контакте с носителями культуры.

Для получения информации в рамках данной стратегии проводится анализ текстовых документов с помощью контент-анализа, а также методов аналитической обработки и «свертывания» содержания информации для создания массивов вторичных документов. Свою специфику имеет информационный анализ текстов, содержащих информацию о ценностях, основанный на семиосоциопсихологической концепции социальной коммуникации. В ее основе – механизмы общения, формирующие создание текстов, несущих в себе необходимую информацию для анализа. Текст рассматривается как единица общения в определенной иерархии коммуникативно-познавательных программ, которые объединяются в единую систему.

Коммуникативное взаимодействие, несущее ценности, может осуществляться эффективно лишь в том случае, если коммуниканты будут адекватно интерпретировать коммуникативные намерения, отраженные в тексте. Для изучения такого взаимодействия можно использовать метод информационно-целевого анализа текстов.

В этом методе тексту приписывается некоторая мера информативности. Первичная информативность характеризует потенциальную способность текста донести замысел и коммуникативное намерение до «потребителя». Вторичная информативность определяет способность конкретного текста служить источником получения тех сведений, которые необходимы его «потребителю».

Текст, рассматриваемый, как средство социальной коммуникации, характеризуется и как смысловая функционально-информативная целостность, и как результат мыслительной активности индивида, и как средство выражения избирательной коммуникативной направленности его создателя. В процессе создания текста, как образа коммуникативно-познавательной деятельности при формировании ценностной среды, авторский замысел приобретает конкретные формы; в текст закладываются корпоративные ценности. Посредством текста реализуется оценочно-нормативная функция путем сравнения текстового материала, характеризующего реальное и нормативное состояние ценностной среды. Регламентирующая и регулирующие функции ценностной среды реализуются путем применения текста как индикатора и регулятора организационного поведения. Коммуникативная функция реализуется в процессе взаимодействия структурных элементов организации и ее партнеров.

На текстовую информацию ложится функция «исторической памяти», сохранения и создания ценностей компании. Анализ текстов может быть дополнен информацией, полученной в результате использования критериально-ориентированных тестов (или корты), которые появились на Западе – в 70-е годы, в России – в середине 80-х.

С помощью данных инструментов выявляются:

- ценностные слова, метафоры и образы, которые в сознании работников устойчиво связаны со сложившимися ценностями;
- образ времени организации, метафоры ее рождения, функционирования и изменений в цепочке прошлое – настоящее – будущее;
- происхождение ценностей.

Основные проблемы, которые могут возникнуть в этой ситуации, следующие:

- непонимание сотрудниками организации идей и ценностей лидерской группы;
- общий низкий уровень коммуникаций между сотрудниками в организации;
- отсутствие механизмов социализации;
- отсутствие системы трансляции ценностей организации;
- наличие большого количества субкультур, культурные конфликты между подразделениями.

Количественная стратегия предполагает использование опросов, анкетирования, интервьюирования и других методов, дающих

количественную оценку конкретным проявлениям культуры. Для того, чтобы эти методы были эффективными, необходимо сформулировать вопросы (утверждения), таким образом, чтобы они, действительно, отражали базисные ценности, т. е. культуру, а не социальный климат в коллективе.

Стратегия может быть реализована с помощью репертуарного метода для выявления ценностей. Центральным для метода репертуарных решеток является понятие конструкта. Конструкт – «измерительный инструмент», с помощью которого можно давать суждения о явлениях мира, конструкт – это двухполюсная шкала, в рамках которой происходит процесс оценивания.

По существу, репертуарный метод является формализованным интервью, специально организованной беседой, позволяющей выявлять конструкты с помощью репертуарной решетки – специальной таблицы.

Второй аспект метода – приемы анализа полученных данных. В решетку предварительно заносятся элементы (подлежащие сравнению и обсуждению). В результате сравнения элементов решетки между собой образуются конструкты. Технология заключается в следующем.

1. Сравнить элементы (попарно).
2. Услышать ответ, переформулировать и записать его.
3. Сформулировать антоним формулировки, если удастся определить лишь один полюс.
4. Оценить все остальные элементы с помощью шкалы, образованной противоположными формулировками конструктов, относя каждый элемент к тому или иному полюсу.
5. Провести анализ решетки: подсчитать «веса» каждого конструкта, проранжировать конструкты, обсудить их применимость в компании.

Возможны более точные методы анализа: корреляционный анализ для выявления ценностей-синонимов, факторный/кластерный для выявления групп конструктов, выявление устойчивости и универсальности конструктов.

Применяемые в настоящее время методы исследования ценностей организации представляют собой приемы, способы изучения данного явления, проявляющегося в деятельности компании.

Наиболее важные и часто используемые теорией методы подразделяют на три группы.

Первая группа – общенаучные методы исследования, или подходы. Они отличаются непосредственной направленностью на изучаемый предмет, либо дают его специфическую интерпретацию, например, системный подход.

Системный подход к исследованию ценностей должен базироваться на их рассмотрении как системы, т. е. он ориентировать исследование на раскрытие целостности объекта изучения, и обеспечивать ее механизмы функционирования.

Вторая группа – методы, которые относятся к процедуре познавательного процесса, получившие название общелогических методов, не дающих специфической картины ценностей, например, анализ и синтез.

Третья группа – методы эмпирических исследований, целью которых является получение первичной информации о корпоративных ценностях.

Методы эмпирических исследований реализуются с помощью опросных методик, которые направлены на выделение приоритетных ценностей, характерных для определенного типа культуры. В основе данных методик, как правило, лежит принимаемая разработчиками «параметрическая», базирующаяся на сочетаниях двух параметров, типология культур и ценностей. Разработчики методики с помощью стандартных процедур создают опросник, количественно измеряющий степень выраженности каждого параметра. В результате обработки данных получаются два числовых значения, сочетание которых, например, определяет тип культуры. Примером данного метода является оценка конкурирующих ценностей, разработанная К. Камероном и Р. Куинном. Методика позволяет построить профиль культуры организации, базируясь на «Рамочной конструкции конкурирующих ценностей». Ее авторы выделили и описали четыре наиболее часто встречающихся типа культуры организации: клановую, адхократическую, рыночную и иерархическую, каждому из которых соответствуют приоритетные ценности.

Данная типология охватывает ключевые характеристики культур, позволяет получить их качественные и количественные оценки, осуществлять диагностику изменений культуры организации.

В основе типологии лежит рамочная конструкция конкурирующих ценностей. Такая конструкция строилась на исследовании главных индикаторов эффективности компаний. Второе измерение определяет критерии эффективности, расположенные между внутренней ориентацией, интеграцией и единством, и внешней ориентацией, дифференциацией и соперничеством.

Оба измерения образуют четыре квадранта, каждый из которых соответствует своим представлениям об эффективности ценностях, ценностях, стилях руководства и образует свою культуру. Выделяются четыре типа культуры: клановая, адхократическая, иерархическая (бюрократическая), рыночная (рис. 14).

Клановая культура – очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Организация похожа на большую семью. Лидеры воспринимаются как воспитатели и, возможно, даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традициям. Высока обязательность организации. Она делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется в терминах доброго чувства к потребителям и заботы о людях. Организация поощряет групповую деятельность, участие людей в бизнесе и согласие.

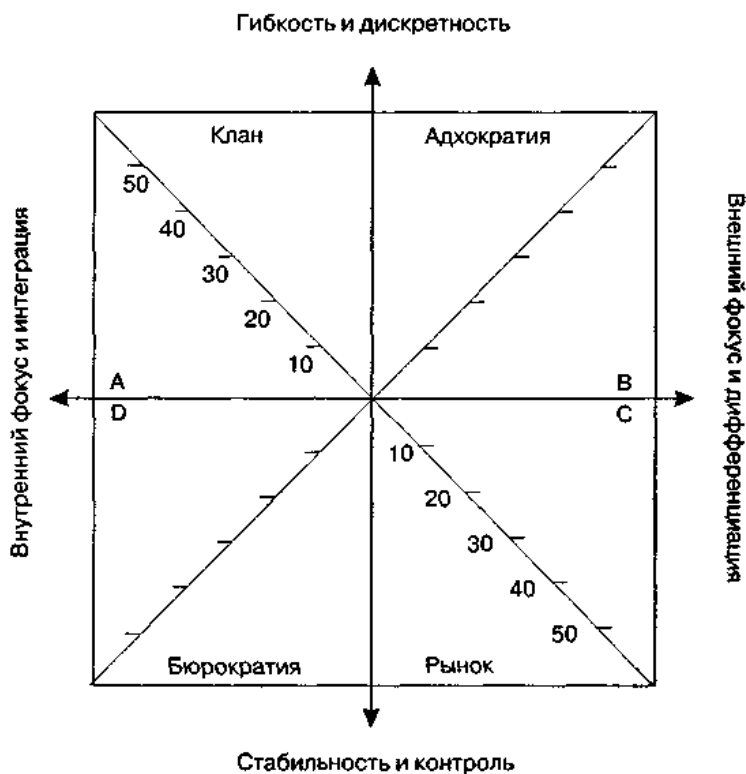
Адхократическая культура – динамичное предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы идти на риск. Лидеры считаются новаторами, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство/предоставление уникальных и новых продуктов и / или услуг. Важно быть лидером на рынке продукции или услуг. Организация поощряет личную инициативу и свободу.

Клановая культура

Организация, которая фокусирует внимание на внутреннем поддержании гибкости, заботе о людях и добром чувстве к потребителям

Адхократическая культура

Организация, которая фокусирует внимание на внешних позициях в сочетании с высокой гибкостью и индивидуальностью подходов к людям



Иерархическая культура

Организация, которая фокусирует внимание на внутренней поддержке в сочетании с требуемой стабильностью и контролем

Рыночная культура

Организация, которая фокусирует внимание на внешних позициях в сочетании с требуемой стабильностью и контролем

Рис. 14. Профиль конкурирующих ценностей

Иерархическая культура – очень формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они – рационально мыслящие координаторы и организаторы. Критически важно поддержание плавного хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности и показателей плавного хода рентабельного выполнения операций. Успех определяется в терминах надежности поставок и низких затрат. Управление работниками озабоченно гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости.

Рыночная культура – организация, ориентированная на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной задачи. Люди целеустремлены и соперничают между собой. Лидеры – твердые руководители и суровые конкуренты. Они непоколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино стремление побеждать. Репутация и успех являются общей заботой. Фокус перспективной стратегии настроен на конкурентные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей. Успех определяется в терминах проникновения на рынки и увеличения рыночной доли. Важно конкурентное ценообразование и лидерство на рынке. Стиль организации – жестко проводимая линия на конкурентоспособность.

Оценка корпоративной культуры может быть построена на основе вопросника, требующего индивидуальных ответов по шести пунктам. Данный инструмент предназначен для диагностики именно тех важных аспектов организации, которые определяют фундамент ее культуры. Этот же инструмент можно использовать, чтобы определить культуру, к какой члены организации намерены прийти, чтобы соответствовать требованиям внешнего окружения.

Вопросы для диагностики организационной культуры.

1. Важнейшие характеристики:

А. Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего.

В. Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск.

С. Организация ориентирована на результат. Главная забота – добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели.

Д. Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами.

Всего 100

2. Общий стиль лидерства в организации.

А. Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить.

В. Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску.

С. Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты.

Д. Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или планового ведения дел в русле рентабельности.

Всего 100

3. Управление работниками.

А. Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением групповой работ, единодушия и участия в принятии решений.

В. Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности.

С. Стиль менеджмента организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений.

Д. Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях.

Всего 100

4. Связующая сущность организации.

А. Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне.

В. Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах.

Ценностно-ориентированное управление организацией

С. Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые цели – агрессивность и победа.

Д. Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации.

Всего 100

5. Стратегические цели.

А. Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие.

В. Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей.

С. Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке.

Д. Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и непрерывность всех операций.

Всего 100

6. Критерии успеха.

А. Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, увлеченности работников делом и заботой о людях.

В. Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор.

С. Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха – конкурентное лидерство на рынке.

Д. Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, низкие производственные затраты.

Всего 100

Каждый из шести аспектов оценки предполагает четыре альтернативы ответа. Необходимо распределить баллы 100-балльной оценки между этими альтернативами в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени соответствует организации.

Параметр А соответствует клановой организационной культуре, В – адхократической, С – рыночной и Д – иерархической. По результатам заполненной анкеты можно оценить шесть важнейших

параметров культуры. Оценка проводится текущего состояния, а затем культуры, через определенный временной период. Данные оценки могут использоваться для построения профиля культуры организации, выступающего в качестве обоснования ее изменения. Для получения оценок необходимо сложить баллы всех ответов А в колонке «Теперь», а затем разделить полученную сумму на 6, т. е. вычислить среднюю оценку по типу А. Аналогично следует определить оценки по остальным типам. После чего следует провести оценочную процедуру по графе «Предпочтительно». После нанесения оценок на график будут получены профили организационной культуры: современный и предпочтительный. Из рисунка видно, что для организации клановый тип культуры слабо выражен, но в будущем компания хочет акцентировать адхократический и клановый квадранты, при одновременном уменьшении значения рыночного и бюрократического типов.

Имея картину профиля общей культуры организации, а также профили каждого из шести атрибутов культуры (рис. 15), можно интерпретировать их с разных точек зрения. Существует шесть стандартных разрезов сравнения в организации:

- по сегодняшнему доминирующему типу культуры;
- по различию между нынешней и предпочитаемой будущей культуры;
- по силе доминирующего типа культуры;
- по согласованности профилей различных атрибутов культуры и разных индивидуальных оценок этих атрибутов членами организации;
- по результатам сравнения профиля культуры организации со средним профилем культуры;
- по совместимости тенденций организации с рядом общих тенденций.

На основании профиля организационной культуры можно определить:

1. Тип культуры. Квадрант, имеющий наивысшие оценки, показывает тип культуры.

2. Различия. Анализ площадей наибольшего различия профилей для нынешней и предпочтительной культуры дает возможность наметить путь изменений, совершенствования культуры.

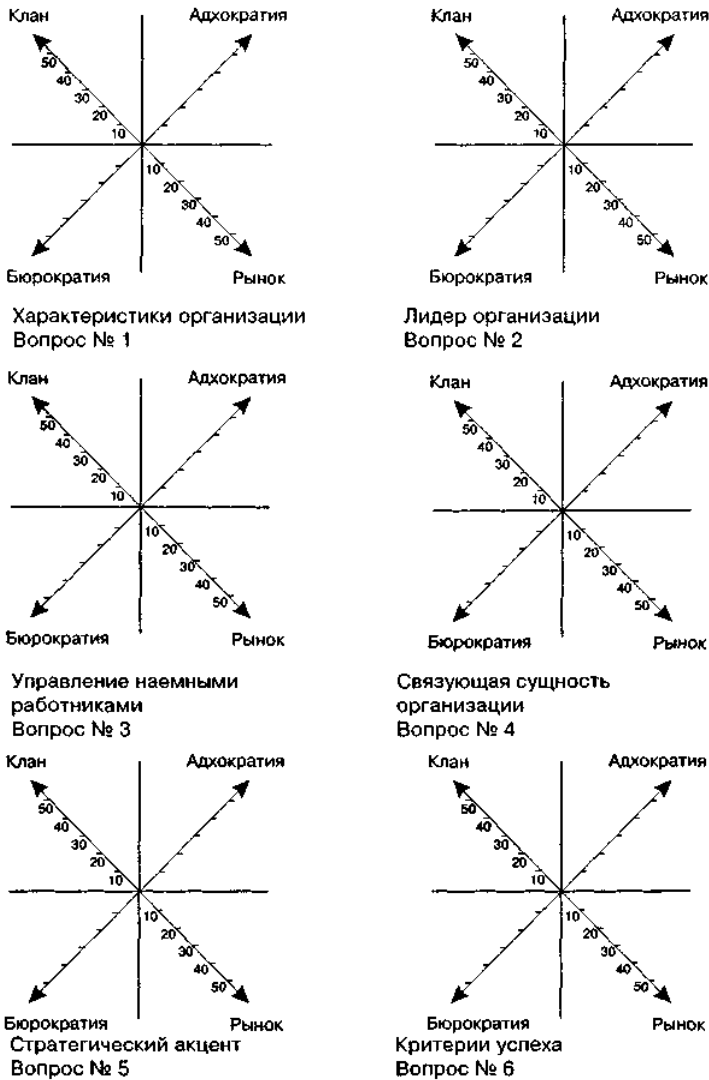


Рис. 15. Схемы для построения профиля организационной культуры по важнейшим характеристикам

3. Сила. Сила культуры определяется количеством пунктов оценки, отдаваемых определенному типу. Чем выше оценка, тем сильнее нуждается в сильном доминировании одной культуры в

противовес сбалансированной по типам культуре – вопрос конкретных обстоятельств и степени давления внешней среды. Силой культуры определяется мощь и первичность воздействия культуры на все, что происходит в организации.

4. Согласованность – акцентирование оценок различных параметров на одной и той же культуре. Диаграммы различных параметров согласованной организации выглядят весьма схожими. Наличие культурной несогласованности создает ощущение утраты целостности и дискомфорта в организации. Согласованность ведет к росту сплоченности культуры, т. е. одинаковому отражению культуры разными частями организации.

5. Сравнение с усредненными значениями. Представляет интерес сравнение культуры организации с усредненными профилями организаций той сферы деятельности отрасли, в которой функционирует компания. Участки расхождения могут указать на уникальные преимущества или недостатки, показать целесообразные пути совершенствования.

Проективные методы позволяют выявлять и описывать как осознаваемые, так и неосознаваемые атрибуты, с целью их ценностной интерпретации. Использование данных методов позволяет исследователю получить информацию, которую он при других условиях не мог бы собрать в связи с системой внутреннего контроля организации или опасениями работников, вызвать негативную реакцию руководства на их сотрудничество с консультантом. Среди наиболее распространенных проективных методов следует выделить метод незаконченных предложений и его различные модификации, методику «деловые ситуации» и др.

Для эмпирического изучения базовых ценностей необходимо отобрать конечный и достаточно компактный список базовых ценностей. Имеется два различных и одновременно взаимно дополняющих друг друга подхода, которые полезны для решения сложной задачи составления списка базовых для данной культуры ценностей. Первый опирается на проективные методы, например, использование метода незаконченных предложений, сочинений типа «автобиография будущего».

Второй подход основывается на предположении, что можно составить большой конечный список слов, куда заведомо войдут все базовые для данной культуры ценности. Этот подход, несмотря на

выверенные процедуры сокращения списка до размеров, пригодных для тестирования, используется не часто. При использовании отмеченных методов необходимо соблюдать принципы эквивалентности.

Предметная эквивалентность учитывает равноценность единиц измерения с точки зрения их важности для исследования.

Измерительная эквивалентность должна учитываться при разработке инструментария сбора данных. При этом следует обращать особое внимание на то, чтобы одни и те же вопросы не давали расхождений в их понимании в различных социально-культурных группах.

На процессуально-временную эквивалентность следует обращать внимание при изучении закономерностей, касающихся социальных результатов того или иного процесса. Здесь важно определить эквивалентность ситуации в различных социально-культурных пространствах, исследованных в разные промежутки времени.

Для повышения объективности результатов выявления организационных ценностей следует использовать комбинацию различных подходов (рис. 10), позволяющих повысить уровень достоверности данных.

Рост значения изучения организационных ценностей, как основы выбираемого поведения, является результатом усложнения и непредсказуемости внешнего окружения, в котором оказываются социально-экономические системы в современных условиях. Таким образом, по мере усиления давления конкуренции и внешних изменений на организацию все отчетливее проявляются основные ценности, моделирующие ее поведение.

Глава 5. Управление по ценностям

5.1. Особенности управления по ценностям

Ценностное управление достаточно новое явление, призванное сформировать единую ценностную систему корпорации. Преобразование ценностей невозможно на основе использования традиционных инструментов и методов управления, необходимо использование новых средств воздействия. Процессы согласования и оптимизации ценностей и ценностных ориентаций сотрудников могут быть разнообразными, но все они основаны на осуществлении влияния, проявляющегося, прежде всего, в психологических воздействиях, основанных на корпоративных ритуалах, обрядах, «корпоративном фольклоре».

Успех ценностного управления зависит от умения руководства сформировать определенный уровень лояльности сотрудников, выражающих свою преданность через позитивное отношение к компании. Сопоставив теории организационной культуры и уровни лояльности сотрудников, нами выявлены следующие закономерности, которые будут положены в основу технологий ценностного управления (табл. 5).

В результате исследования взаимосвязей теорий культуры и уровней лояльности, необходимо сделать следующие выводы:

Таблица 5

Соответствие между элементами культурных теорий и уровнями лояльности сотрудников

Теория концентрических колец Хофстеде	Кольцевая модель Руссо	Уровни лояльности сотрудников
Символы	Артефакты	Индивидуальная лояльность
Герои	Модели поведения	Лояльность на уровне поведения
Ритуалы	Поведенческие нормы	Лояльность на уровне способностей
Ценности	Ценности	Лояльность на уровне убеждений
	Верования	Лояльность на уровне идентичности

– выделенный уровень в теории Д. Руссо – «верования», как бессознательные религиозные представления, для организаций рассматриваться не должен;

– лояльности на уровне идентичности, т. е. полного отождествления сотрудника с компанией в российских организациях невозможно из-за особенностей национальной культуры;

Ценностно-ориентированное управление организацией

– ядром корпоративной культуры являются ценности, поэтому действия руководства, направленные на полное их принятие сотрудниками компании, позволяет достичь лояльности на уровне убеждений;

– принятие поведенческих норм компании, соответствие ценностных ориентаций сотрудника ценностному портрету, позволяет говорить о лояльности на уровне способностей, повышение ее уровня связано с активностью руководства по осуществлению обрядов и ритуалов;

– лояльность на уровне поведения означает соблюдение сотрудниками норм и правил корпоративного поведения, основным инструментом доведения информации об одобряемых и порицаемых моделях поведения является система корпоративного мифодизайна, основанная на рассказах о корпоративных героях;

– первичный уровень – индивидуальная лояльность характеризуется лишь зарождением у сотрудника ощущения принадлежности к организационному сообществу конкретной компании за счет принятия ее материальных атрибутов – артефактов. Следует отметить, что влияние символов на изменение ценностной системы невелико; в большей мере они служат для создания позитивного имиджа во внешней среде.

Следовательно, технологии управления по ценностям должны базироваться на ритуалах, героях, символах. Теоретической основой формирования данных технологий должна выступать теория концентрических колец Хофстеде (рис. 16).

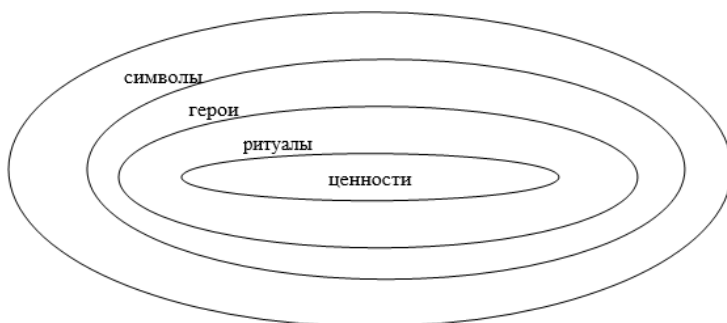


Рис. 16. Теория концентрических колец организационной культуры Г. Хофстеде

Изменения, направленные на преобразование ценностных ориентаций сотрудников, призваны обеспечить ценностно-ориентиро-

ванное единство организации. Создание подобного единства возможно при условии повышения согласованности организационных ценностей и ценностных ориентаций сотрудников, которого можно достигнуть через осуществление «субъект – субъектных», т. е. равноправных, и «субъект – объектных» отношений, представляющих собой целенаправленное влияние на личности сотрудников, реализующих манипулятивную парадигму.

«Субъект – субъектные» отношения являются для управления более затратными по ресурсам, т. к. основаны на постоянном взаимодействии и мониторинге психологических характеристик сотрудников. Более широкое распространение «субъект-объектного» подхода связано с необходимостью ускорения процесса преобразования ценностной системы, добиться которого значительно легче при грамотном использовании целенаправленного психологического воздействия. Важное значение для преобразования ценностных ориентаций сотрудников имеют технологии управления, основанные на осуществлении ритуалов и обрядов.

5.2. Технологии управления по ценностям

Ритуал – упорядоченная система действий, направленная на поддержание и усиление корпоративных ценностей компании, обычно включает несколько обрядов.

Организационные обряды – стандартные и повторяющиеся мероприятия, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение. М.В. Крымчанинова так оценивает роль обрядов в процессе преобразования ценностной системы: «...Обряды выполняют регулирующую и коммуникационную функции, утверждая принятую в данном обществе систему ценностей, поддерживая и санкционируя определенные нормы поведения, существующий в мире и обществе порядок, причем ритуал объясняет человеку его самого и окружающий мир, чтобы поддерживать этот порядок, нейтрализуя деструктивные тенденции...».

Изучив исследования российских и зарубежных ученых в области культурного управления, выделим следующие основные разновидности обрядов и определим подкрепляемые ими ценности (табл. 6).

Таблица 6

Разновидности обрядов

Разновидность обрядов	Типы обрядов	Содержание	Функция	Подкрепляемые ценности
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1. Символическое рождение	Обряды обновления	Презентация новой бизнес-структуры, представление нового руководителя, продукции или услуги	Позиционирование в среде	Развитие инновационность
	Обряды посвящения	Принятие новых сотрудников в члены организации	Формирование чувства принадлежности к корпорации	Патриотизм
2. Символическое прощание	Обряды проводов	Уход с рынка в связи с завершением жизненного цикла компании, ее товара или услуги, изменение профиля деятельности организации, смена руководителя, уход на пенсию	Завершение действия, окончание деятельности	Взаимная обязательность
	Обряды ухода	Мероприятия по поводу увольнения в связи с нарушением норм	Демонстрация необходимости требуемого поведения	Безопасность

Окончание таблицы 6

1	2	3	4	5
3. Символическое закрепление	Обряды представления	Выставки и юбилеи как способ популяризации организации	Регулярная, последовательная, наглядная демонстрация успехов организации – создание положительного имиджа корпорации	Лояльность Приверженность
4. Символическое преодоление	Обряды усиления	Награждения отдельных лиц или групп, конкурсы по выбору лучшего по профессии команды и т. п.	Формирование желательных моделей, стереотипов поведения	Соучастие Достижимость
5. Символическое воспоминание	Обряд памяти	Празднование событий из истории фирмы, чествование отцов-основателей и героев «былых времен»	Демонстрация сплоченности и верности организационным ценностям	Преемственность Стабильность
6. Символическое объединение	Обряды единения	Совместные мероприятия (обучение, «корпоративы»)	Поддержание командного духа	Взаимовыручка Поддержка
7. Символическое развитие	Обряды продвижения Обряды перехода	Мероприятия по поводу окончания обучения Мероприятия по поводу перехода на другую должность	Способствуют согласованию целей и интересов различных уровней	Профессионализм Личное развитие

Важность использования обрядов заключается в выполнении ими информирующей и регулирующей функций, которые направлены на формирование определенного типа поведения сотрудников в корпорации. Информированная функция показывает, какие на сегодняшний день модели поведения одобряются и ценятся в компании (например, обряды символического рождения), а какие нет (обряды ухода), а регулирующая демонстрирует отношение компании к тем, кто работает, соблюдая правила, и к тем, кто их не придерживается (обряды усиления). Обряд имеет символическое значение, в современных условиях наибольшее значение имеют обряды единения, которые способствуют повышению общности всех звеньев компании, являются инструментами продвижения и закрепления ценностей, имеют отношение к периодическому обновлению всей организационной жизни (рис. 17).

При проведении обряда необходимо добиться, чтобы его участники ощущали себя органической частью общности корпорации, синхронно реагировали на происходящее действие и предлагаемую информацию. Одной из коренных функций общности является функция закрепления групповых особенностей, выражения и утверждения специфических групповых интересов и ценностных ориентации.

На поведение участников обряда влияет общественное настроение, порождающее своеобразный психологический климат и способствующее осознанию каждым своей причастности к общим идеям. Главным в управлении компаниями становится формирование «психологического» состояния сотрудников. Именно поэтому во время обряда сотрудник должен испытывать влияние внутригрупповой внушаемости, т. е. подвергаться «реакции заражения».



Рис. 17. Разновидности обрядов в организации

Основными факторами усиления сплоченности посредством корпоративных мероприятий следует признать три составляющие, выявленные в исследованиях А. Ульяновского:

- синхронный активизм персонала,
- эмоциональную позитивную коммуникацию,
- необычность совместной деятельности, которые составляют эмоционально-событийную подкачку – технологию корректирующего воздействия на сотрудников. Для более успешного достижения цели в обряд встраиваются убеждающие и внушающие воздействия.

Позитивное восприятие и активное участие взаимосвязаны и взаимообусловлены, именно на этих состояниях (рис. 18) необходимо базироваться для осуществления трансляции ценностей.



Рис. 18. Взаимодействие позитивных отношений сотрудника, способствующие эффективной трансляции ценностей

Во время проведения обряда ослабляется контролирующая функция сознания сотрудника, поэтому благодаря использованию эмоционально-событийной «подкачки», возрастает его восприимчивость к информационным воздействиям извне, которые оказываются с помощью особым образом организованных действий. Эти действия целенаправленно призваны повысить лояльность сотрудников организации. При этом порядок проведения действий, их форма и содержание, организация информации, предметы, вовлеченные в действие, обстановка, время, продолжительность и прочие факторы имеют решающее значение.

Обряды должны заранее планироваться, их проведение всегда ориентировано на определенный комплекс ценностей. Достижение

поставленных целей при проведении обряда возможно лишь на основе создания и реализации проекта, который характеризуется своей уникальностью и неповторяемостью.

При планировании обряда необходимо ответить на следующие вопросы, что, по нашему мнению, позволит определить необходимые элементы проекта обряда:

– с какой целью проводится обряд? На какие ценности ориентирован?

– какой результат хотим получить?

– что для этого нужно сделать?

– кто участвует? Когда? Как?

– какая подготовка нужна? (какие ресурсы и в каком объеме необходимы?).

Технология управления по ценностям, основанная на обрядах, должна реализовывать следующие операции:

1. Подготовка – включает процесс проектирование обряда, организацию внешней и внутренней среды обряда, оповещение о предстоящем обряде, психологические подарки участникам (например, предварительное знакомство участников с программой обряда, просьба высказать мнение о месте и времени проведения и т. д.), направленные на создание позитивного настроения и увеличивающие их вовлеченность.

2. Вход в обряд – сбор участников в месте проведения, открытие обряда, позволяющее сформировать эмоциональное отношение к будущему мероприятию; участники должны ощущать себя объединенными пространством обряда.

3. Обряд – концентрация внимания на предмете обряда. Осуществляется «отсечение обыденного», которое оказывает мощное внушающее воздействие, снижает контролирующую функцию сознания. Любое действие, совершенное в связи с предметом обряда, укрепляет установку на принятие предлагаемого мнения о нем. В психологии этот эффект известен как аттрадиционная динамика установки – если мы делаем что-либо в связи с чем-либо, то начинаем лучше к этому относиться. На этом же этапе следует активно осуществлять символические действия: необходимы общие добровольные действия группы участников в заданном направлении, направляемые организаторами, спустя некоторое время укрепляют расположение к предмету обряда.

4. Завершение обряда: выход из социального времени (последовательности событий) обряда. В момент завершения обряда нужно

вернуть всех его участников в реальность: все, что происходило во время обряда, должно «захлопнуться» внутри сознания участника и остаться с ним.

5. Фиксация обряда: обсуждение в корпоративной прессе, на корпоративном сайте. Данные действия необходимы для закрепления позитивного эмоционального настроя участников и организационной среды, полученного в процессе трансляции ценностей.

Правильно спроектированный бизнес – обряд (рис. 19) выполняет функции повышения ценностного единства в корпорации.

В современных условиях наиболее распространенным корпоративным обрядом является обучение, которое способствует объединению людей, т. е. сам факт совместного обучения является актом единения, способствующим сплочению через синхронизацию мыслительных усилий людей. Управление по ценностям представляет собой процесс культурного преобразования представлений сотрудников. Обеспечить ценностное единство возможно лишь путем осуществления согласованных действий по обучению, в котором знания, ценности и опыт включаются в совместную деятельность всех сотрудников организации.

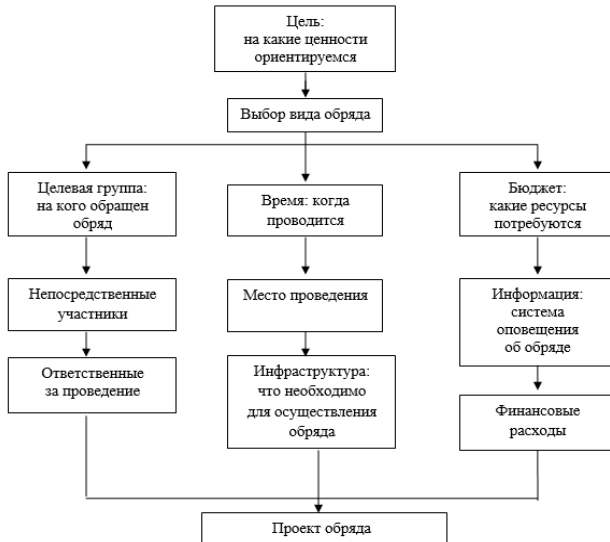


Рис. 19. Рекомендуемые элементы планирования обряда

При этом следует строго следить за соблюдением следующих условий:

- ценности не должны навязываться;
- ценностные ориентации сотрудников не должны вступать в противоречие с корпоративными ценностями;
- сотрудники должны позитивно относиться к способу передачи ценностей.

В качестве обучения в современных условиях нельзя выбирать только узкопрофессиональное обучение. Эффективным в плане формирования ценностного единства является обучение в различных смысловых областях, но совпадающее с корпоративными ценностями или развивающее их.

Можно выделить два типа целей обучения в корпорации:

- 1) передачу знаний и закрепление ценностей;
- 2) формирование определенного арсенала умений, а также преобразования ценностной системы сотрудников. Соответственно, можно говорить о двух разных типах учебных программ – «развивающих» и «инновационных».

Целью «развивающего» обучения является усиление ценностей, освоение методов и правил для того, чтобы эффективно работать в компании. Этот тип программ особенно эффективен для передачи новых знаний и закрепления существующей системы ценностей. Поскольку этот тип обучения ориентирован, прежде всего, на поддержание работоспособности компании и закрепление определенной системы ценностей, то обучение сотрудников опирается на опыт работы в прошлом.

«Инновационное» обучение ориентировано на перспективу, подготовку сотрудника к работе в условиях реализации стратегии. Разработке инновационных обучающих программ должен предшествовать прогноз потребности корпорации в изменении компетенций сотрудников, исходя из соответствующих изменений во внешней среде, в технологии деятельности и системе управления. «Инновационное» обучение, как правило, ориентировано на становление новой ценностной системы и решение уникальных проблем.

В настоящее время получила развитие теория личностно-ориентированного образования. Она направлена на воспитание человека, способного жить среди людей по законам добра и справедливости, главное осуществить обучение и развитие. Г. Галилей отмечал: «Человека невозможно ничему научить: ему можно только помочь

самому открыть что-то новое». Ценности нельзя изменить, просто сообщив об их преобразовании, необходимо помочь обучающемуся самосовершенствоваться.

Обучение и развитие может являться тем средством, которое способствует формированию общего понимания и превращает организационных ценностей в практическое повседневное поведение.

В современных условиях, как отмечал Питер Друкер, «именно знания, а не капитал – новая основа для накопления богатства; для успеха корпорации необходимо сочетать силу капитала с силой гуманистического знания». Это объясняется тем, что капитал создается там, где есть ценности, идеи, знания и возможности для бизнеса.

Обучение, как разновидность обряда единения, может быть основано, по нашему мнению, на использовании различных методических приемах (табл. 7).

Таблица 7

Рекомендуемые подходы и методики
для осуществления обучения в процессе преобразования
ценностной системы корпорации

Наименование методики	Значение
<i>1</i>	<i>2</i>
Методика Массачусетского технологического института – «истории обучения»	Позволяет получить историю корпоративного знания, как версию событий, пережитых ее работниками. Она предназначена для того, чтобы стать специфическим источником знаний, которые должны содействовать пониманию неявных аспектов корпоративного поведения
Интерактивная трансляция ценностей – «передача во взаимодействии»	Повышает возможности использовать наиболее полезный опыт и приемы работы, взятые из «корпоративных хранилищ знаний». Целью является создание общей когнитивной основы групповой работы и группового научения корпоративным ценностям, предметом которого выступает приобретаемые модели поведения как реакция на изменения культурной среды
«Обучение действием»	Позволяет за счет интеграции в повседневную деятельность видоизменять модели поведения сотрудников

Окончание таблицы 7

1	2
Викарное обучение на основе подражания и идентификации	Позволяет на основе наблюдения перенять модели поведения и способы действий, поощряемые компанией
Коммуникативные тренинги	Позволяют обучить эффективному взаимодействию и сотрудничеству
Сессии обратной связи	Позволяет получить информацию об одобряемых и порицаемых моделях поведения
Экстремальное обучение	Позволяет сформировать командный дух и ориентацию на победу
Сессии коучинга и наставничества	Позволяют осуществить передачу ценностей на рабочем месте
«Разбор полетов»	Позволяет осуществить обмен опытом специалистов одного уровня
Балинтовская сессия	Позволят повысить сплоченность сотрудников в рамках делового взаимодействия при решении сложной проблемы

Для управления по ценностям необходимо активное использование обучения, позволяющего отказаться от устаревших ценностей и форм поведения. Грамотное непрерывное осуществление обрядов единения в виде обучения должно обеспечить превращение организации в обучающуюся, т. е. осуществить переход от «понимающей», характеризующейся приверженностью корпоративным ценностям, в «думающую», осуществляющую постоянное преобразование ценностной системы.

Гарвин подчеркивал, что: обучающейся является организация, которая обладает навыками создания, приобретения и передачи знаний, а также модификации своего поведения, отражающей новые знания и идеи.

Обучение предлагает более быстрое ознакомление с новыми ценностями, однако, сотрудники не переживают когнитивный процесс сопоставления факта награждения или наказания сотрудника за определенное поведение, а сразу получают необходимую формулу действия. В случае, если сотрудник внутренне с ней не согласен, считает ее неприемлемой, неадекватной и несправедливой или

просто ее не понял, он будет сопротивляться новой форме поведения – придерживаться старой. Для снижения вероятности возникновения этого сопротивления необходимо удостовериться в том, что сотрудник понимает, какие именно модели поведения от него требуются, а какие следует прекратить использовать. Необходимо помочь сотрудникам применить на практике новые ценности, знания и навыки, заинтересовав в этом всех, а для закрепления новых ценностей разработать мифы с героями – теми, кто первый перестроился на новый лад и помог перестроиться другим, и антигероями – теми, кто решительно отказывается от их применения и пытается склонить к этому других сотрудников.

Каждый человек видит и интерпретирует события через систему своих верований и представлений, которые часто являются подсознательными, но они оказывают глубокое воздействие на то, как человек видит ситуацию и каким будет его модель поведения.

5.3. Роль сторителлинга в управлении по ценностям

Любой человек, пришедший в организацию, постепенно будет изучать ее модели поведения, примерять их на себя, отбирая те, которые приемлемы, и использовать привычные (например, с прошлой работы), которые приемлемы для новой организации. Знакомство с «правилами игры» будет идти через прямое наблюдение и познание мифов, которые в доступной форме расскажут ему сотрудники компании. Истории постоянно будут модифицироваться: те, что описывают неработающие правила и неповторяющиеся события, будут постепенно отмирать, а из новых случаев и событий станут складываться новые мифы, которые будут распространяться и пересказываться, пока не исчезнут под напором новых обстоятельств.

Идею управления сотрудниками при помощи историй – сторителлинг – проповедует не только Дэвид Армстронг. Например, профессор Бирмингемского университета Кевин Томпсон разработал концепцию Engagement, где пересказ историй является одним из факторов воодушевления персонала. Правильно и вовремя рассказанная история рождает цепочку «эмоция – вывод – действие». Вызвав у слушателей-сотрудников определенные переживания, можно подвести их к необходимым выводам, а затем побудить к поступкам.

Сторителлинг – это управление путем трансляции ценностей, такое воздействие увеличивает энтузиазм сотрудников, вдохновляет их самостоятельно ставить цели и выбирать пути их реализации.

Основные функции сторителлинга.

1. Пропагандистская, корпоративное мифотворчество – это инструмент убеждения сотрудников.

2. Объединяющая, истории служат инструментом развития ценностного единства корпорации.

3. Коммуникативная, истории способны повысить эффективность трансляции ценностей на разных уровнях.

Прежде, чем осуществить трансляцию корпоративных ценностей, миф (историю, рассказ, легенду) необходимо создать. «Миф» (от греч. *mythos*) означает сказание, предание, вымысел, принимаемый за правду. Мифология выступает не просто как собрание мифов, но как культурная форма, в которой люди воспринимают и осознают окружающий мир, запечатлевают накопленный жизненный опыт, сохраняют и передают его из поколения в поколение. В организации существуют несколько видов мифов (табл. 8.)

Исследования показывают, что мифы призваны регулировать определенную область жизнедеятельности, обеспечивая целостность организации.

Мифотворчество оказывает активное воздействие в таких сферах, как:

- нормы и традиции поведения;
- отношение к внешней и внутренней среде;
- социально одобряемые / неодобряемые личностные характеристики, включая «рецепты» по переводу поведения в социально приемлемое русло;
- правила и условия деятельности;
- видение прошлого и будущего;
- отношение ко времени.

Таблица 8

Характеристика видов организационного мифотворчества

Вид корпоративного мифа	Содержание
<i>1</i>	<i>2</i>
Рассказы	основаны на реальных событиях, но постепенно обрастают домыслами и дополнениями
Истории	повествуют об основателях организации, о фактах пересмотра установленных правил и предписаний, перемещениях и продвижениях и т. д.; устанавливают связь между прошлым, настоящим и будущим

Окончание таблицы 8

1	2
Предания	рассказы о «добрых старых временах», лишенные фактического материала, часто передаваемые старыми сотрудниками
Легенды	пересказ реальных событий, приукрашенных вымышленными подробностями, в центре которых часто выступает герой или героиня, передают унаследованные ценности
Саги	исторические повествования о выдающихся достижениях какой-то группы сотрудников компании или ее руководителей.
Сказки	полностью выдуманные истории, мораль которых содержит намек на ожидаемое поведение сотрудников компании

Следует выделить общие черты мифов, характеризующие их специфику.

1. Отождествление фантазии с реальностью. Вера в миф не нуждается в логическом обосновании, люди обычно склонны доверять прошлому опыту больше, чем логике.

2. Объяснение действительности в наглядно-образной форме. Миф объясняет реальность с помощью наглядных образов и чувственных ассоциаций.

3. Эмоциональная насыщенность. В силу своей достоверности и художественной образности миф непосредственно воздействует на чувства сотрудников, вовлекает в переживание происходящих в нем событий.

4. Сила магии. Мифология не только формирует духовную жизнь компании, имеет практическую направленность, вооружает людей «техническими» средствами воздействия на окружающую действительность, которыми обычно владеют корпоративные герои.

Организационные мифы выполняют специфические социокультурные функции, связанные с организацией мышления его членов.

1. Функция стереотипизации: мифологические сюжеты легко усваиваются и транслируются, становясь стереотипами, поэтому вера в мифы сплачивает людей в сообщество с едиными ценностями, нормами, представлениями. Данная функция способствует

подчинению индивидуального сознания коллективному. Первоосновой мифов выступают мифологемы – стереотипные представления о моделях поведения сотрудников в компании. Сотрудники, верящие в миф, действуют в соответствии с его сюжетом: вера в миф стимулирует поведение, соответствующее этому мифу.

2. Функция компенсации. Миф позволяет компенсировать недостаток знаний и информации, оказывая положительное воздействие на психическое состояние и поведение человека, и помогая ему справиться с трудными ситуациями. Миф можно рассматривать как некую компенсацию и дополнение недостающей, но очень важной для человека информации.

3. Функция символизации. Миф, чаще всего, основан на определенных реальных фактах, отражение которых служит своеобразным символом корпоративной системы ценностей.

Организационный мифодизайн как технология ценностного управления должен предусматривать реализацию следующих операций (рис. 20).

Основой данной технологии выступает сформированная ценностная система, позволяющая провести сортировку существующих мифов посредством социологических методик (анкетные опросы, интервью), на поддерживающие организационные ценности, и мифы, которые следует нейтрализовывать, т. к. они поддерживают, отжившие организационные ценности.

Одновременное существование этих групп в организации связано с динамичностью ее развития и необходимостью преобразования ценностной среды, что требует переориентации сотрудников на более адекватные модели поведения и ценностные ориентации.

В соответствии с ценностной системой выявляются новые ценности, требующие закрепления в поведении сотрудников путем создания новых мифов. Мифы и истории могут базироваться как на реальной, так и на частично вымышленной информации и даже на полностью придуманной. Как правило, достоверность основания мифа не влияет на приверженность его идеям. Особое и очень важное место в жизни любого сообщества занимают мифы о правилах и условиях деятельности, приносящей блага.

Их введение обычно приписывают культурным героям – отцам-основателям организации, топ-менеджменту, иногда историческим героям – членам организации.

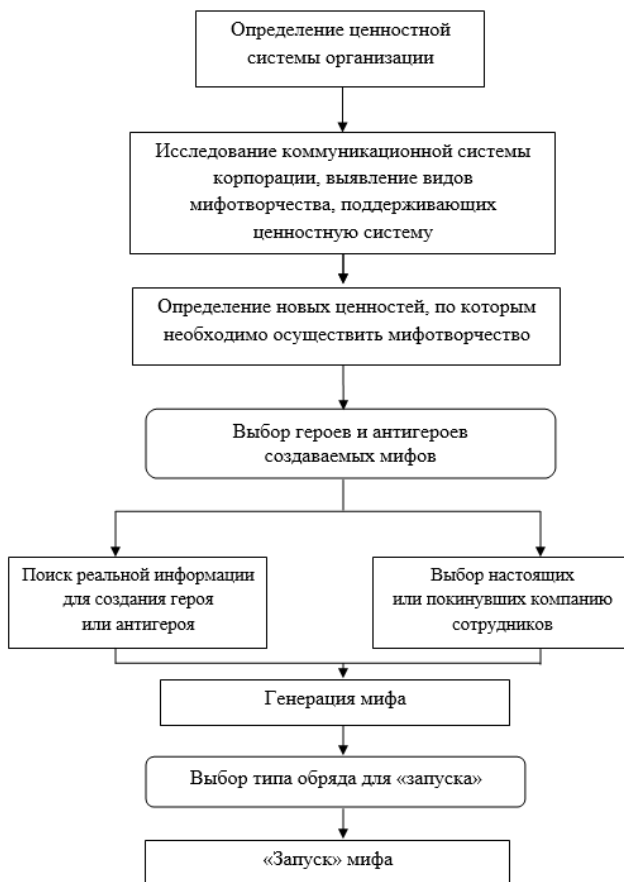


Рис. 20. Рекомендуемая последовательность осуществления технологии мифодизайна в организации

Здесь важен критерий, по которому отбираются претенденты на звание героя: это тот, кто добыл больше всего материальных благ, или тот, кто организовал эту «добычу», или тот, кто разумнее всего распорядился полученными благами.

Для каждой ситуации необходимо выбрать своих героев – людей, которые ей следуют, и антигероев – тех, кто ею пренебрегают, напрямую или косвенно нарушая ее.

И герои, и антигерои могут быть как настоящими, так и бывшими сотрудниками компании. Из бывших сотрудников необходимо выбрать тех, о ком сохранилась хорошая память в компании, кого уважают и ценят то, что они сделали. Существуют несколько типов героев: (рис. 21).



Рис. 21. Типы героев организационного мифотворчества

Рожденные герои – чаще всего, основатели компании, но могут быть, и сотрудники, благодаря которым компания достигла выдающихся успехов.

Ситуативные герои – сотрудники, проявившие себя в определенной ситуации, определяют образцы поведения в этих ситуациях.

Герои – экспериментаторы – сотрудники, достигшие успехов, благодаря инновационности, инициативности, постоянному экспериментированию.

Герои – новаторы – сотрудники, достигшие успеха за счет внедрения новшеств.

Альтруисты – сотрудники, все силы и все свое время, отдающие на благо компании.

Миф, в центре которого действует узнаваемый герой, ориентирует сотрудники на определенные действия, понимание и принятие корпоративных ценностей, т. е. способствует повышению ценностного единства корпорации.

В качестве антигероев можно использовать и бывших сотрудников: например, говоря о причинах увольнения того или иного человека, указать, что помимо всего прочего он нарушал поведенческие

нормы, связанные с данной ценностью. Часто сюжеты об антигероях описывают черты личности, которые необходимо выработать, чтобы стать героем, и условия, в которых может произойти подобное превращение. Таким образом, задается шкала поведенческих моделей: от социально поощряемых (герой) до отвергаемых культурой (антигерой), а также содержатся рецепты по переводу поведения в социально приемлемое русло.

Грамотный выбор героев и антигероев поможет значительно усилить влияние мифа, без них миф утрачивает свое воздействие.

После нахождения героя / антигероя происходит процесс генерации мифа, для чего используются специальные приемы мифодизайна, например, плетение (придание значения историческим линиям развития событий на основе установления причинно-следственных связей и сплетения их в узлы).

Самой сложной и ответственной частью корпоративного мифотворчества выступает «запуск» мифа». Наиболее важными инструментами поддержания корпоративного мифотворчества выступают технологии, реализуемые через систему обрядов и ритуалов, что позволяет обеспечить единство, мировоззренческое, функциональное и структурное, интегрируя два аспекта культуры – теоретический и практический.

Пассивным способом внедрения мифов может служить публикация в организационных СМИ и распространение мемуарно-публицистической литературы, посвященной становлению и осмыслению традиций организации.

Комплексное использование технологий ценностного управления, основанных на обрядах, ритуалах и корпоративном мифотворчестве, и традиционных процедур управления позволит обеспечить ценностное единство компании, способствующее в последующем увеличению ее стоимости. В данном контексте стоимость носит косвенный характер. Развитие ценностной системы организации не оказывает непосредственного влияния на финансовые результаты; оно осуществляется через цепь причинно-следственных связей в несколько стадий. Например, инвестиции в обучение сотрудников должны способствовать развитию ценности «качество», что вместе с усилением ценности «клиентоориентированность» приведет к повышению удовлетворенности клиента, и укрепит его лояльность, что в последствии, скажется на увеличении доходов компании.

Глава 6. Управление созданием ценности

6.1. Особенности управления созданием ценности

Современный этап развития ценностного управления ориентирован на установление прочных взаимосвязей, как с акторами внешней среды, так и с участниками внутренней среды социально-экономической системы. Создание ценности представляет собой результат интеграции внутренних и внешних взаимодействий, базирующихся на единой ценностной основе. Следует признать, что организации начинают осваивать социально-ценностную компоненту своего развития, когда использованы экономические резервы прибыли. Именно тогда организации обращаются к достижению ценностного соответствия путем ценностной консолидации участников. Учитывая, что ведущие ценности выступают в рамках социально-экономической системы ориентиром для ее поведения, в процессе создания ценности, следует обеспечить следование им через выстраивание системы поддерживающих (обеспечивающих) ценностей, образующих внутренний ценностный контур.

Основной характеристикой ценностного управления в современных условиях выступает трансформация управления взаимодействием в управление социально-ценностным поведением.

Интегрированное управление процессом создания ценности возможно лишь после настраивания механизмов управления созданием внешней и внутренней ценности, призванных обеспечить формирование отношенческого капитала, как движущей силы осуществления новых комбинаций ресурсов, предпринимательства, творчества, и основанного на сотрудничестве и партнерстве внешних участников взаимодействия и человеческих ресурсов социально-экономической системы.

Современный этап развития ценностного управления ориентирован на установление прочных взаимосвязей с акторами внешней среды. Поэтому, исходя из ожидаемых внешними участниками ценностей, организация приступает к процессу ценностного целеполагания, т. е. установления целей функционирования, базируясь, на желательных для устойчивого функционирования, ценностных ориентиров.

Естественно, установлению взаимоотношений с акторами внешней среды предшествует изучение ценностного ландшафта,

цель которого не только выявить критичных с позиции социально-экономической системы потенциальных партнеров для установления с ними взаимоотношений, но и идентифицировать их ценностные претензии к организации.

В современных условиях взаимодействие представляет собой творческую деятельность, ориентированную на долгосрочные отношения субъектов по обеспечению экономически эффективного и социально ответственного процесса создания, распределения и использования ценностей. Эффективность такой деятельности напрямую зависит от разграничения уровней отношений между всеми участниками.

Компания взаимодействует с поставщиками, потребителями и другими контактными аудиториями не как со сторонними организациями, а как с партнерами, поэтому взаимоотношения строятся на основе взаимовыгодного подхода. Взаимовыгодный подход к взаимодействию означает, что в случае формирования и развития взаимовыгодных отношений стороны повышают ценность друг для друга, т. е. выигрыш одной стороны становится одновременно выигрышем и другой стороны. При отсутствии взаимной выгоды в отношениях между компаниями выигрыш одной стороны является одновременно проигрышем другой.

Компаниям больше не удастся ослабить связи, их деятельность больше никогда не станет менее прозрачной. Социально-экономические системы окружают новые реалии: расцвет экосистемы бизнеса, развитие искусственного интеллекта, неконтролируемая прозрачность, значимость репутации, изменения в ценностях и верованиях общества, а также то, на что оно опирается ради сохранения равновесия в моменты нестабильности и неопределенности.

Доступность информации оказывает значительное влияние на успех функционирования социально-экономических систем. Новые условия, возникшие в конце XX века, сделали мир информационно незащищенным. Функциональный разрыв между высшим уровнем управления и простыми сотрудниками компаний становится все меньше, все большее распространение получает модель сотрудничества. Навыки и привычки, которые помогают развиваться при нисходящей иерархии, не столь важны в новой системе сотрудничества. Современное информационное общество представляет собой общество, основанное на интерактивном обмене информацией между заинтересованными сторонами.

6.2. Роль потребителя в процессе создания ценности

Роль потребителя непрерывно возрастает, он становится активным участником бизнес-отношений. Переориентация бизнеса на учет его активности меняет концепции управления, принципы и модели построения бизнес-процесса, требует новых стратегий управления (создания потребительской ценности, партнерских отношений), нового инструментария маркетинга (потребитель-микс), новых информационных технологий взаимоотношений и взаимодействий с потребителями.

Основным фактором устойчивости развития организации становится потребитель-партнер, т. е. создание вместе с ним ценностей, имеющих стоимость и гарантирующих прибыльность компании на длительном этапе жизненного цикла покупателя. Переориентация компании с продаж товаров на создание ценности покупателя требует кардинальной перестройки организации, построения новой системы управления, использования новых концепций, стратегий и инструментов взаимодействия с потребителем, персоналом и другими субъектами рынка.

Для развития любой социально-экономической системы, необходимо сбалансировать интересы и выгоды всех участников, всех участников бизнес-отношений, однако, главным субъектом этих отношений остается потребитель, а целью – создание для него новой ценности. Обострение проблемы устойчивости развития в условиях усиления конкуренции заставило компании изменить в 1980-х гг. концепцию ориентации бизнеса, главным объектом бизнеса становится потребитель, а целью – удовлетворение его потребностей. Приближение к конечному потребителю, к удовлетворению его потребностей вызвало существенную перестройку бизнеса, концентрацию его результатов на базовом продукте и базовом рынке и сегментах рынка.

С 1990-х гг. основным объектом бизнеса и внешней среды выбран конечный потребитель, и этот новый фактор изменений становится главным в перестройке управления на новых принципах по созданию высокой потребительской ценности и стратегии партнерских отношений. Началось движение от материалоемкой компании к человекоцентрированной.

Весь период развития отношений с потребителями, начиная с XX в. и по настоящее время можно представить в виде 3-х эпох:

- эпоха ориентации на продажи – ориентация на товар как основной объект бизнеса и источник дохода;
- эпоха удовлетворения потребностей;
- эпоха создания ценностей для потребителя.

«В этом контексте становится сомнительным, что стратегию будут определять технические характеристики продукта и энергичная сбытовая политика». ³⁶ Главным объектом бизнеса становится потребитель, а основным источником дохода являются созданные ценности. Бизнес-процесс исходит от выявления и создания внутренних развивающихся потребностей и ценностей потребителя. Вместо концепции продажи товаров / услуг возникает новая концепция – создание ценностей для целевых потребительских сегментов на основе изучения и выявления неявных, развивающихся потребностей по отношению к базовому продукту у клиента. Взаимодействие стало определяться в терминах базовых ценностей потребителей:

- для потребителя важен не сам товар, а возможность ликвидации его проблем;
- важен не столько товар, сколько выполняемая им функция и способность создавать ценность для потребителя.

Р.Ф. Лаутенберн писал: «Забудьте о продукте. Изучайте желания и запросы потребителя. Вы больше не можете продать все, что вы можете сделать. Вы можете продать лишь то, что он хочет купить.

Забудьте о цене. Разберитесь, какими будут издержки потребителя на получение того, что он хочет купить или что ему нужно.

Забудьте о месте. Думайте об удобстве покупателя.

И, наконец, забудьте о продвижении. Его место теперь заняли коммуникации». ³⁷

³⁶ Салмон, Р. Будущее менеджмента / Р. Салмон. – Санкт-Петербург: Питер, 2004.

³⁷ Осипова, Е. А. Аксиологические основания теории связей с общественностью / Е. А. Осипова. – Москва: Инфра-М, 2016. – С. 43.

Теории потребностей позволяют организациям лучше понять ценностные запросы потребителей. Новая концепция ориентации бизнеса на потребителя потребовала пересмотра подходов:

- во-первых, к управлению и организации социально-экономическими системами;

- во-вторых, к созданию новых стратегий управления;

- в-третьих, к разработке и внедрению информационных технологий, позволяющих наладить коммуникации с потребителями.

Ценности покупателей непрерывно меняются, быстрота изменений ценностей характеризуется также высокой динамикой обновлений технологий, обменом информацией, изменением культуры поведения игроков и участников рынка. Потребность в коммуникациях становится наиболее привлекательной ценностью. Ценность человеческого общения постепенно вытесняет преобладание потребности в приобретении материальных благ. Компании, ориентированные на партнерские отношения – это компании с высоким уровнем нематериальных активов, способные создавать большую ценность.

Потребитель из субъекта для продажи товара/услуги становится источником создания ценности. Взаимодействия приобретают социальную ориентацию и значимость, т. к. происходит инверсия потребностей – от удовлетворения материальных благ к человеческим отношениям и коммуникациям, к созданию ценностей в окружающей социальной среде.

Вместо ценности товара создается ценность потребителя, вместо определения цены или стоимости товара формируется процесс создания ценности. Стратегия создания ценности для потребителей связана с умением менеджмента социально-экономической системы проанализировать свою деятельность с позиции потребителей, выявить, какую ценность создает для них продукт. Установлено, что продукт может воздействовать на несколько уровней сознания потребителя (табл. 9), создавая кумулятивную ценность для потребителя; однако, самым сложным является эмоциональный уровень, на котором формируется лояльность потребителя.

Таблица 9

Модель ценностей (по Ла Салль и Бриттон)

Физический уровень	Эмоциональный уровень	Интеллектуальный уровень	Духовный уровень
Ценности воспринимаются органами чувств	Субъективные ценности – значимость для конкретного потребителя	Влияние ценностей на мыслительные процессы	Ценности затрагивают сущность бытия
Веселье	Благосостояние	Учение	Свобода
Удовольствие	Личностный рост	Знание	Доверие
Комфорт	Признание	Понимание	Целостность
Удобство	Внимание	Мастерство	Духовный рост
Независимость	Отношение с людьми	Качество	Духовное самовыражение
Безопасность	Статус	Надежность	Творческое самовыражение
Выживание	Самовыражение	Удовлетворенность	Эстетическая связь
	Самооценка	Деятельность	Социальное сознание
	Принадлежность	Эффективность	
	Счастье		
	Гармония		
	Самоидентификация		

В процессе взаимодействия организация должна подниматься по лестнице ценностей (рис. 22). Конкурентные преимущества компании существенно увеличиваются, если она попадает на пятую – шестую ступени лестницы.

На двух последних ступенях, производитель должен стать специалистом в бизнесе потребителя, разбираться в специфике его деятельности, в процессе создания ценности. В этом случае, его стратегия направлена на создание взаимовыгодных партнерских отношений. Умение создавать ценности для потребителя становится важным конкурентным преимуществом компании.

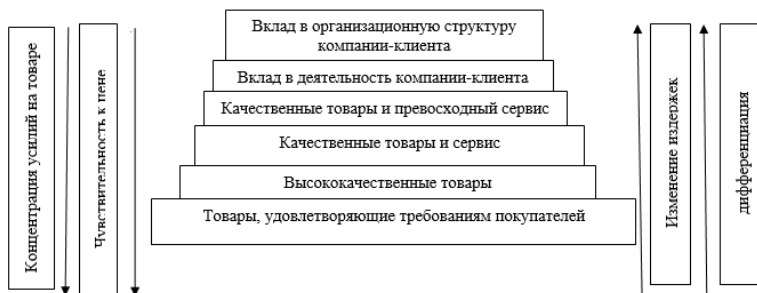


Рис. 22. Лестница ценностей по П. Дойлю

Вступая во взаимодействие с партнерами, организации создают ценность, позволяющую увеличить конкурентоспособность взаимодействующих сторон. Интегрированным показателем, позволяющим измерить успешность взаимодействия, является ценность взаимоотношений.

В ходе изучения процессов взаимодействия возникает необходимость решения, с одной стороны, проблемы определения и измерения ценности взаимодействия, что предполагает количественную оценку системы отношений, которые являются нематериальными активами компании; с другой стороны, проблемы анализа механизма создания ценности и факторов, влияющих на изменение уровня ценности.

Изучение ценности взаимодействия позволяет исследовать процесс взаимодействия как объект управления. Ценность взаимодействия – показатель, который можно применить как по отдельности к любому из участников взаимодействия, так и в качестве комплексного показателя, оценивающего взаимодействие, в целом. Данный показатель представляет собой интегрированный показатель эффективности взаимодействия, позволяет спрогнозировать перспективы развития отношений и результативности управления взаимодействием. Это единственный показатель, позволяющий комплексно сравнить отдельные отношения и оценить их не только качественно, но и количественно (прибыльность, затраты на отдельного потребителя и т. д.) с позиции создания новой ценности у каждого из участника.

В экономической теории, как уже было отмечено, понятие ценности связано с концепциями экономического обмена, полезности, теорией стоимости труда. Исследование ценности получило разви-

тие в классической работе М. Портера³⁸, рассматривающей концепцию цепочки создания ценности. Следует отметить, что концепция управления взаимодействием опирается на подход М. Портера, однако акцент переносится с цепочки создания ценности на систему создания ценности, в рамках которой поставщики, деловые партнеры и потребители совместно создают добавленную ценность. Так, концепция созвездия создания ценности рассматривает расширенный круг партнеров как возможных участников процесса создания ценности.

Способность компании предоставлять потребителям ценность является средством создания устойчивого конкурентного преимущества. С другой стороны, можно оценить не только ценность, создаваемую партнеру, но и ценность взаимодействия с ним. Внимание исследователей сфокусировано на поиске баланса между выгодами и затратами, связанными с установлением и поддержанием системы отношений, которые и являются основой ценности. Подход к ценности взаимодействия как к балансу затрат и выгод позволяет комплексно оценить полученные выгоды с учетом того, насколько затратными оказались усилия по управлению ими.

Изучение ценности взаимодействия является важным этапом исследования ценности. Исследования различаются тем, на какую из заинтересованных сторон направлено создание ценности – потребителей, саму компанию, акционеров или более широкий круг партнеров. Ценность взаимодействия предполагает ориентацию организации на учет интересов всех вовлеченных в отношения участников. Организации должны понимать, что взаимодействия, особенно имеющие длительный характер, сами представляют определенную ценность для каждой из участвующих сторон.

6.3. Значение ценностной состоятельности организации в управлении созданием ценности

Для того, чтобы запустить механизм взаимодействия между участниками, необходимо исследовать потенциал социально-экономической системы, т. е. оценить ее ценностную состоятельность.

Основной характеристикой ценностной состоятельности системы выступает социальная нравственность – система правил и принципов, которыми руководствуется объект, вступая во взаимоотношения с другими социально-экономическими системами.

³⁸Porter, M. Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press: N.Y., 1985.

Ценностно-ориентированное управление организацией

Партнерские взаимоотношения строятся на тесной взаимосвязи, сотрудничестве и доверии, выполнении обязательств.

Этические требования, сформированные на основе этих принципов должны выступать микро- и макро-регуляторами, и быть чувствительными к восприятию интересов различных групп участников, идентифицировать их различия. Известны четыре группы измерений справедливости (табл. 10) в социально-экономических системах:

Таблица 10

Примеры показателей социальной справедливости

Измерение	Показатели социальной справедливости
Нормативное	<ul style="list-style-type: none">– честность работников;– социальный и этический капитал компании;– уровень доверия партнеру;– потери от падения доверия;– скидки цен на продукцию за надежность партнера
Процедурное	<ul style="list-style-type: none">– частота выдвигаемых согласованных этических требований;– коэффициент дифференциации мнений;– стоимость переговорного процесса;– длительность переговорного процесса
Процессуальное	<ul style="list-style-type: none">– ущерб от неэтичности хозяйствования;– соответствие реальных экономических отношений этическим требованиям;– коэффициент дискриминации;– соотношение выгод и потерь от этичности хозяйствования
Консеквенциальное	<ul style="list-style-type: none">– коэффициент дистрибутивной справедливости (соотношение долей дохода, подлежащих распределению поровну и на основе заслуженных преимуществ);– глубина несостоятельности;– соответствие степени удовлетворения потребностей сотрудников составу и ценности их предпочтений

Важным принципом социальной нравственности организации выступает принцип социальной активности, по нашему мнению, данное понятие имеет более широкое содержание, чем принято в теории КСО, т. к. позволяет оценить воплощение ценностных ориентиров в процессе внутреннего и внешнего взаимодействия.

Следует диагностировать уровень социальной активности организации в процессе создания ценности с помощью таких показателей, как: приращение интеллектуального капитала; уровень удовлетворенности сотрудников компании; уровень репутационного капитала; уровень лояльности сотрудников; сила и разделяемость организационных ценностей; сила и устойчивость партнерских связей; уровень социально ориентированного доверия; налаживание конструктивных связей; уровень социального уважения в обществе к данной организации.

Уровень социальной нравственности можно определить через комплекс следующих показателей (рис. 23):

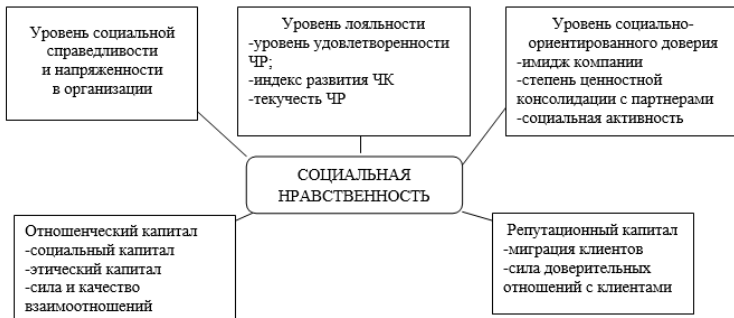


Рис. 23. Показатели, характеризующие социальную нравственность организации

Чтобы получить полную оценку этического аспекта некоторой деятельности, необходимо не только посмотреть на ее собственную внутреннюю ценность, но также и на инструментальную роль, и на ее последствия в других отношениях. С целью оценки социальной нравственности социально-экономической системы можно предложить перечень показателей в разрезе групп заинтересованных сторон (табл. 11):

Таблица 11

Рекомендуемые показатели оценки социальной нравственности организации
с учетом заинтересованных сторон

Заинтересованная сторона	Название показателя	Расчет	Значение показателя
Акционеры, собственники	Показатель справедливости распоряжения прибылью	Капитализированная прибыль/ Вознаграждение собственников	Характеризует уровень достигнутого компромисса собственников в процессе распределения доходов
	Ценностная прееменственность	Частота сменяемости топ-менеджеров	Характеризует последовательность (сменяемость) проведения ценностной политики в организации
Партнеры	Убыточность отношений доверия	Потери от падения <u>доверия к партнерам</u> Затраты на поиск более надежного партнера	Характеризует эффективность сотрудничества за счет использования капитала партнерства
	Рентабельность отношений доверия	Сокращение затрат на контроль в рамках доверительных <u>отношений</u> Общая сумма затрат на установление и поддержание взаимоотношений	
	Миграция клиентов	Число клиентов, перешедших к <u>конкурентам</u> Размер клиентской базы	Характеризует уровень лояльности партнеров к организации
Сотрудники компании	Уровень экономической справедливости	Размер вознаграждения <u>высшего менеджмента</u> Размер вознаграждения сотрудников	Характеризует уровень социальной напряженности в организации

6.4. Отношенческий подход в управлении созданием ценности

Отношенческий подход базируется на исследовании природы процесса взаимодействий организации с заинтересованными сторонами, обладающими различными мотивами для установления отношений. Количество акторов внешней среды, вступающих во взаимодействие с социально-экономической системой велико, поэтому необходимо, во-первых, выделить кластеры взаимодействующих участников, во-вторых, определить значимость каждой группы, в-третьих, оценить силу влияния представителей кластера на организацию. Основным фактором, определяющим степень влияния, выступают ресурсы, которые являются критическими для ее успеха в бизнесе. Участники взаимодействия обладают достаточной силой воздействия на результаты социально-экономической системы, которая может оказывать, как позитивное, так и негативное влияние.

В исследованиях рассматриваются различные признаки идентификации участников взаимодействия. Например, Р. Митчел, Б. Эгл и Д. Вуд выделили такие характеристики, как власть, и сила влияния и срочность удовлетворения требований.

Г. Винтен разработал методологию проведения анализа типов стейкхолдеров, которая представляет следующую последовательность действий:

- определение отношений между стейкхолдерами;
- осуществление группировки стейкхолдеров;
- определение характера интересов каждого из стейкхолдеров;
- оценка природы власти каждого из них;
- выяснение, какие угрозы или возможности они потенциально представляют для организации;
- отслеживание изменений в группировках стейкхолдеров;
- определение, какова ответственность организации перед каждой группой стейкхолдеров – экономическая, юридическая, этическая;
- определение, какие стратегии являются наилучшими для управления той или иной группой стейкхолдеров; какой должна быть реакция организации – приспособительной, переговорной, манипуляционной, резистентной или комбинацией нескольких стратегий такого рода.

Американские исследователи Г. Ньюбоулд и Г. Луффман разделяют стейкхолдеров на четыре главные категории. Ими являются:

- группы, финансирующие социально-экономическую систему (например, банки, финансовые группы, акционеры);
- менеджеры, которые руководят ею;
- служащие, работающие в корпорации (по крайней мере, та их часть, которая заинтересована в достижении ее целей);
- экономические партнеры.

Последняя категория, по определению, включает как покупателей и поставщиков, так и других экономических субъектов. Каждая из этих групп имеет различные параметры измерения деятельности, что будет оказывать влияние на типы ставящихся ими задач.

Степень воздействия стейкхолдеров на организационное развитие зависит от сочетания:

- демонстрируемой ими власти;
- желаний стейкхолдеров быть услышанным и достичь конкретных целей;
- политического мастерства, проявляемого стейкхолдерами при представлении существа проблемы лицам, принимающим решения.

Вследствие размеров, объема вовлеченных в оборот ресурсов, социальной значимости деятельности, организация является объектом воздействия влиятельных политических институтов и групп, прежде всего, в лице правительства, местной администрации, муниципальных органов управления.

В основу исследования взаимодействия социально-экономических систем следует положить этические ценности, «всплывающие» при управленческом анализе стейкхолдеров. Такой подход позволяет создать базовую логику оценки влияния стейкхолдеров на организацию и ее поведение.

Количество акторов внешней среды, вступающих во взаимодействие с социально-экономической системой велико, поэтому необходимо не просто выделить кластеры взаимодействующих участников, но и определить их значимость для системы и силу влияния.

Влияние акторов на организацию зависит, прежде всего, от ресурсов, которые они предоставляют для компании и которые являются критическими для ее успеха в бизнесе. Участники взаимодействия обладают достаточной силой воздействия на результаты со-

циально-экономической системы в благоприятном либо неблагоприятном для нее направлении. Чаще всего выделяют следующие характеристики: власть или сила влияния, право требования к компании и срочность удовлетворения требований.

Множество интересов участников надо классифицировать в соответствии с их интересами как кластеров поставщиков определенных видов ресурсов. В качестве методического инструмента, позволяющего распознать силу и влияние участников взаимодействия на социально-экономическую систему, можно использовать карту заинтересованных сторон. Исследование взаимосвязей внутри кластеров, должно базироваться на изучении конфигурации коллективно действующих лиц и «портфеля отношений» экосистемы.

В тоже же время состав кластеров не является однородным, поэтому социально-экономическая система должна выявить ключевых на определенный период времени контактные группы, чьи ценностные запросы выступают критическим ресурсом, используя для этого типологию заинтересованных лиц,

А. Каппелен предлагает два фундаментально различных подхода к идентификации стейкхолдеров.³⁹ Первый подход основан на взаимозависимости (*relationship approach*) и подразумевает, что особые обязательства возникают между участниками при условии, что между ними существует определенный вид взаимосвязи и взаимозависимости.

В основе второго подхода – распределение ответственности (*assignment approach*). В соответствии с ним, обязательства перед конкретными акторами возникают у тех организаций, которые максимально эффективно могут удовлетворить их потребности. К финансовым стейкхолдерам относят: акционеров и кредиторов. К нефинансовым – персонал, включая носителей специфических знаний; клиентов и поставщиков, местные сообщества, государство, особенно в роли получателя налогов, а также скрытых стейкхолдеров, например сообщества по охране окружающей среды и т. д.

К «определяющим», «имеющим решающее значение» относят участников, обладающих всеми тремя характеристиками; это ключевые игроки, позиции которых следует учитывать, как при выборе

³⁹ Cappelen, A. Two Approaches to Stakeholder Identification. *Ethics and Economics*. 2004. Vol. 2. No. 2.

конкурентных преимуществ, так и при обосновании возможности и путей превращения ресурсов в капитал в процессе создания ценности. Именно в отношении данных ключевых игроков необходимо исследовать их ценностно-мотивационные портреты, как основу для формирования ценностных потоков.

Таким образом, изучая ценностные запросы акторов, у социально-экономической системы появляется возможность определить первичный ценностный поток, представляющий собой набор ценностных запросов, которые являются критическими для процесса взаимодействия. Для создания ценностей взаимодействия необходим высокий уровень корреляции между ценностями партнеров. Например, если потребитель рассчитывает на создание ценности за счет качества, своевременности, инновационности, то партнер по взаимодействию должен продемонстрировать следующий ценностный набор: профессионализм, проактивность, дисциплина и т. д. В случае возникновения ценностного соответствия, т. е. наличия баланса между «ценностями – предложениями» и «ценностями – спросом», начинает формироваться вторичный поток, инициирующий приращения лояльности участников.

Если равновесие отсутствует, необходимо выявить какие ценности – запросы не поддерживаются социально-экономической системы, т. е. провести «ценностную ревизию» взаимодействия. Результаты исследования внешнего ценностного контура должны явиться основанием для разработки внешней ценностной политики.

Поэтому, исходя из ожидаемых внешними участниками ценностей, организация приступает к процессу ценностного целеполагания, т. е. установления целей функционирования, базируясь на желательных для устойчивого функционирования, ценностных ориентиров. На основе ценностных запросов разрабатывается внутренняя ценностная политика, регламентирующая процесс создания ценности в социально-экономической системе.

При анализе взаимодействия необходимо определить их характер: разовые (единичные), которые носят транзакционный характер, или повторяющиеся (табл. 12).

Таблица 12

Сравнительная характеристика транзакционного подхода и отношенческого подхода к управлению взаимоотношениями

Транзакционный подход	Отношенческий подход
Фокус на текущем управлении	Фокус на тактическом и стратегическом управлении
«Навязывание» цены	Продвижение ценности
Краткосрочное управление	Долгосрочное управление
Основа действий - сделка	Основа действий - отношения
Цель – заключение сделки	Цель – развитие долгосрочных взаимоотношений
Фокус на продажи	Фокус на восприятии и отношениях сторон
Оцениваются краткосрочные результаты	Оцениваются долгосрочные результаты через построение отношений
Трансакция – конечная цель	Трансакция – исходная точка развития взаимоотношений
Экономический подход	Поведенческий подход, социально-экономический

Транзакционный формат предполагает единичные сделки и характеризуется однократным обменом ценностью между бизнес-партнерами. Формат повторных транзакций включает повторные сделки и выступает свидетельством повышения уровня партнеров.

Транзакционный подход к управлению взаимодействием является более целесообразным, т. к. свидетельствует о целевом соответствии партнеров. В свою очередь, долгосрочные отношения строятся на совместимости стратегий участников, что необходимо для формирования долгосрочного сотрудничества.

Еще одним из критериев анализа выступает уровень сложности взаимоотношений (табл. 13).

Отношения с высоким уровнем сложности предполагают активный обмен различными ресурсами, что увеличивает степень взаимозависимости партнеров и обеспечивает возможность получения эффекта синергии, который невозможно получить в рамках отношений, построенных по принципу единичных транзакций.

Таблица 13

Сравнительный анализ характеристики сложности взаимоотношений

Низкий уровень сложности взаимоотношений	Высокий уровень сложности взаимоотношений
Акцент на односторонние отношения	Акцент на взаимоотношения
Значительное число участников	Незначительное число участников, но отличающихся лояльностью
Низкая взаимозависимость	Высокая взаимозависимость
Односторонняя активность	Активны все участники взаимоотношений
Акцент на краткосрочные отношения	Акцент на долгосрочные взаимоотношения
Акцент на экономический аспект отношений	Акцент на социально-экономический аспект взаимоотношений

Важной характеристикой взаимодействия является уровень вовлеченности сторон в отношения (табл. 14).

Таблица 14

Характеристика отношений с позиции вовлеченности во взаимоотношения

Высокий уровень вовлеченности	Низкий уровень вовлеченности
Отношения затрагивают многие сферы деятельности	Отношения ограничиваются лишь заказом и поставкой продукции
Интенсивная интеграция позволяет совместно разрабатывать продукты и процессы	Все участники отношений функционируют независимо
Имеется информированность о требованиях, предпочтениях и ценностях партнера, что способствует усилению сотрудничества	Отсутствует полная информация о партнере
Характерен для отношений с поставщиками стратегически важных ресурсов	Характерен для отношений с поставщиками стандартизированных ресурсов
Значительные инвестиции в развитие взаимоотношений	Низкий уровень инвестиций в развитие взаимоотношений

Высокий уровень вовлеченности предполагает, что взаимодействие затрагивает различные сферы деятельности организации, повышение осведомленности о партнерах, значительные вложения в укрепление и развитие отношений.

После идентификации групп заинтересованных лиц, определения сложности установления и поддержания взаимоотношений, необходимо проанализировать ретроспективу взаимоотношений с ними. Важной характеристикой взаимодействия является их продолжительность.

Различают краткосрочные и долгосрочные взаимоотношения. Выбор продолжительности – краткосрочные или долгосрочные взаимоотношения – связан с намерениями сторон.

Не во всех случаях прослеживается отчетливая зависимость между уровнем вовлеченности в отношения и их продолжительностью.

Совершенно очевидно, что взаимоотношения с высоким уровнем вовлеченности, требующие больших инвестиций, являются долгосрочными. Но не всегда долгосрочные взаимоотношения характеризуются высоким уровнем вовлеченности.

Было доказано, что «продолжительные дистанцированные взаимоотношения» действительно, существуют. По сравнению с взаимоотношениями с высоким уровнем вовлеченности продолжительные дистанцированные взаимоотношения характеризуются отсутствием личных контактов и незначительными специфическими инвестициями. Важнейшим преимуществом продолжительных дистанцированных взаимодействий является невысокий уровень расходов организации. Следовательно, в зависимости от конкретной ситуации социально-экономическим системам целесообразно развивать определенные взаимоотношения: краткосрочные либо долгосрочные; с высоким, либо низким уровнем вовлеченности. В зависимости от рыночной ситуации организация выстраивает различные по вовлеченности и продолжительности взаимоотношения.

В ходе анализа взаимодействий необходима оценка степени зависимости каждой из участвующих сторон, что позволит диагностировать степень взаимозависимости партнеров. Зависимость одного партнера создает условия для использования силы другим партнером. Силу определяют, как способность стороны влиять на действия другого участника. Использование силы связывают с возможностью одной стороны контролировать значимые для партнера

ресурсы. Для развития долгосрочного сотрудничества наиболее важным фактором является баланс сил в рамках взаимодействия.

Взаимопонимание определяют, как готовность партнера понять ситуацию и обстоятельства других участников. Условием взаимопонимания является готовность партнера к выстраиванию коммуникации и тщательному изучению информации о партнере. Особенно важно понимание сторонами особенностей бизнес-процессов, условий принятия решений, основных проблем и рисков, с которыми сталкивается другая сторона взаимодействия, т. е. внутренней ценностной системы. Готовность сторон к открытому обмену информацией служит залогом достижения взаимопонимания.

Развитие процессов взаимодействия требует глубокого анализа и оценки успешности развития связей между участниками. Одной из интегрированных характеристик взаимодействия является качество взаимоотношений. Несмотря на активное использование данного термина, не существует единого подхода к его трактовке (табл. 15). Высокий уровень качества взаимоотношений между участниками – это основное условие успешного и эффективного взаимодействия.

Таблица 15
Определение понятия «качество взаимоотношений»

Исследователь	Сущность понятия
1	2
V.A. Zeithaml	Качество взаимоотношений – воспринимаемая потребителем способность поставщика снижать уровень неопределенности
L.A. Crosby, K.A. Evans, D. Cowles	Качество взаимоотношений определяется поведением поставщика, влияющим на перспективы взаимодействия
A. Jarvelin, U. Lehtinen	Качество взаимоотношений определяется восприятием того, насколько оправдываются ожидания и прогнозы потребителя относительно взаимоотношений с данным поставщиком
E. Gummesson	Качество взаимоотношений определяется степенью вероятности развития долгосрочных взаимоотношений между партнерами
D. Bejou, B. Wray, T.N. Ingram	Качество взаимоотношений между поставщиком и потребителем определяется возможностью формирования долгосрочных отношений

Окончание таблицы 15

1	2
J.B. Smith	Качество взаимоотношений – это степень соответствия ожиданий сторон результатам взаимодействия, основанная на анализе ретроспективы взаимодействия
J.L. Johnson	Качество взаимоотношений – это своего рода климат взаимоотношений между взаимодействующими сторонами

Качество взаимоотношений понимают как общую оценку прочности отношений и степень, в которой взаимодействие отвечает потребностям и ожиданиям сторон. В таблице приведены основные определения качества взаимоотношений.

Из определений, представленных в таблице 14, очевидно, что критериями качества взаимодействия выступают исполнение сторонами взятых на себя обязательств и соответствие ожиданий реальным результатам взаимодействия. Основным условием продолжения сотрудничества выступает высокое качество взаимоотношений, которое характеризуются:

- высоким уровнем взаимного доверия и приверженности взаимоотношениям;
- эффективной координацией взаимодействия;
- способностью сторон к разрешению конфликтов;
- эффективностью коммуникаций между партнерами, постоянным обменом информацией, совместным решением проблем.

Для лучшего понимания сущности качества взаимоотношений выделяет три аспекта качества взаимоотношений.

➤ Диспозиционный аспект описывает основные последствия качества взаимодействия. В зависимости от оценки качества принимается решение о продолжении или прекращении взаимодействия. Развитие и укрепление сотрудничества – результат высокой оценки качества, которая предполагает, что участники имеют возможность достижения целей, понимания потребностей партнера, совершенствования информационных потоков и, как следствие, развития и укрепления приверженности взаимоотношениям.

➤ Атрибутивный аспект отражает свойства и основные характеристики качества взаимодействия. В рамках большинства подхо-

дов качество определяется как комплексный показатель и рассматривается через множество характеристик, описывающих взаимодействие, например, доверие, удовлетворенность, приверженность взаимоотношениям, честность, умение разрешать конфликты, готовность инвестировать во взаимоотношения.

➤ Структурный аспект описывает связь качества взаимодействия с качеством услуг: так, предполагается, что качество услуг напрямую влияет на воспринимаемое партнером качество взаимоотношений.

Итак, качество взаимодействия необходимо рассматривать, как интегрированный показатель, включающий несколько характеристик.

Основная задача исследователей – не только описание качества взаимодействия при создании ценности через основные характеристики, но и разработка методов его количественной оценки.

Одной из первых попыток оценить качество взаимодействия была модель, основанная на изучении следующих характеристик:

- ◆ опыт взаимодействия и степень соответствия процессов, ценностей и целей партнеров;
- ◆ количество контактов и интенсивность коммуникаций;
- ◆ взаимная открытость и намерение продолжать сотрудничество;
- ◆ степень удовлетворенности участников взаимодействия;
- ◆ успешность продаж;
- ◆ ожидания потребителей, связанные с дальнейшим взаимодействием;
- ◆ справедливость взаимодействия как ключевой фактор создания и развития прочных отношений и доверия между сторонами.

Модель Дж. Мора и Р. Спекмана⁴⁰ предлагает алгоритм оценки качества взаимоотношений на основании таких характеристик, как доверие, приверженность взаимоотношениям, координация действий, способность к разрешению конфликтов, взаимозависимость, эффективность коммуникаций между сторонами, обмен информацией, совместное решение проблем.

Модель Дж. Мора и Р. Спекмана является двухуровневой, поскольку в ней выделены не только характеристики, позволяющие оценить качество взаимодействия, но и основные результирующие

⁴⁰Mohr, J., Spekman R. Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques. Strategic Management Journal. 1994. 15 (2) Pp. 135–152.

показателя: удовлетворенность партнера – прочность взаимоотношений – продолжительность взаимоотношений – прибыльность.

В результате эмпирического исследования, направленного на определение основных характеристик «хороших» и «плохих» взаимоотношений, была разработана модель атрибутов качества отношений и выделены пять основных характеристик / атрибутов качества взаимодействия:

- сила, применение которой в процессе взаимодействия с партнером предоставляет компании дополнительные возможности достижения желаемых результатов в рамках развития отношений;
- доверие – одна из ключевых характеристик взаимодействия;
- интеграция как возможность объединения процессов и ресурсов сторон для достижения эффекта синергии;
- прибыльность взаимодействия;
- взаимное понимание потребностей позволяет адаптировать процессы, учитывать интересы сторон и планировать взаимовыгодное сотрудничество.

Еще одним интегрированным показателем, позволяющим охарактеризовать взаимодействия, является ценность взаимодействия. Исследование данного параметра требует, с одной стороны, нахождения количественной оценки уровня значимости отношений, с другой – анализа механизма создания ценности для взаимодействующих партнеров. Параметр «ценность взаимодействия» позволяет сделать вывод о перспективах дальнейшего взаимодействия, дать количественную и качественную оценку взаимоотношениям между партнерами. При изучении ценности взаимодействия рассматривают, в первую очередь, воспринимаемый и оцениваемый вклад отношений в достижение поставленных целей и повышение конкурентоспособности партнера.

Различие в подходах определения составляющих ценности взаимодействия связано с невозможностью оценить уровень с помощью традиционных методов. Практически все современные подходы к определению ценности взаимодействия выделяют в ней две основные составляющие:

- экономическую (или монетарную);
- неэкономическую (или немонетарную).

В основе выделения монетарной составляющей лежит возможность измерения ценности в денежном выражении, экономический

Ценностно-ориентированное управление организацией

аспект ценности легче измерить. Термин «монетарный» подчеркивает возможность измерения рассматриваемого аспекта ценности взаимодействия в денежном выражении.

Монетарная составляющая ценности оказывает прямое влияние на результаты деятельности участников. К источникам этой составляющей относят потенциал снижения затрат на взаимодействие и рыночный: потенциал взаимодействия (объем продаж, перекрестные продажи, дополнительная прибыль и т. д.).

Источниками немонетарной составляющей ценности взаимодействия являются стратегические и социальные выгоды, проявляющиеся в создании конкурентных преимуществ компании.

В таблице 16 обобщены наиболее часто рассматриваемые в исследовательской литературе источники создания ценности взаимодействия.

В условиях ценностно-ориентированного управления, особую важность приобретают стратегическая и социальная составляющие.

Стратегическая составляющая ценности связана с возможностью создания конкурентных преимуществ за счет установления отношений сотрудничества. Стратегическая составляющая ценности взаимодействия включает, влияние взаимоотношений на создание конкурентных преимуществ компании, на развитие ее ключевых компетенций, на укрепление рыночной позиции.

Социальная составляющая ценности взаимодействия связана с возможностями создания доверительных и более эффективных взаимоотношений.

Таблица 16
Источники создания ценности взаимодействия

Составляющие		Источники создания ценности
1	2	3
Монетарная	Экономическая	Снижение затрат на взаимодействие
		Рыночный потенциал взаимоотношений (прибыль, объемы продаж, перекрестные продажи)
Немонетарная	Стратегическая	Построение и совершенствование компетенций на основе личного взаимодействия
		Укрепление позиции на рынке
		Инновационный потенциал

Окончание таблицы 16

1	2	3
		Ресурсный потенциал
		Повышение стабильности и безопасности взаимодействия
		Информационный потенциал взаимодействия
		Референтный потенциал взаимоотношений
		Потенциал совместного развития
	Социальная	Создание уникальной организационной культуры сотрудничества
		Создание уникальных норм взаимоотношений
		Доверие и приверженность взаимоотношениям
		Повышение мотивации сотрудников

Алгоритм изучения процесса управления созданием ценности можно представить следующим образом (рис. 24):

Эффективное взаимодействие возможно лишь при условии согласованности ценностей участников. Для создания ценностного взаимодействия необходим высокий уровень корреляции между ценностями партнеров. Ценности взаимодействия имеют внутренние источники формирования, поэтому исходя из ценностных ориентиров взаимодействия в системе, социально-экономическая система должна определить внутреннюю систему ценностей, которая необходима для эффективной деятельности и гармоничного развития, определить возможность трансформации внутренних ценностей во внешние в процессе создания ценности.



Рис. 24. Алгоритм изучения процесса управления взаимодействием при создании ценности

6.5. Теоретико-методические основы исследования процесса управления созданием ценности

В современных условиях организация выступает центром взаимосвязи заинтересованных лиц, каждый из которых вносит вклад в результат ее деятельности и ожидает для себя той или иной выгоды. На первый план исследования выходят связи – то, что соединяет объекты в системном процессе. Связь можно определить как физический канал, по которому обеспечивается обмен между элементами системы и системы с окружающей средой. Объектами управления в современных условиях все больше начинают выступать отношения, представляющие связи между организацией и заинтересованными сторонами. Ценностное управление превращается в управление взаимодействием по созданию ценности.

Отношенческий подход сформировался на основе интеграции экономических, поведенческих и управленческих теорий. В настоящее время существует несколько подходов к определению теоретических основ отношенческого подхода. Основой отношенческого подхода являются экономические, социологические теории, различные подходы к теории фирмы, такие как теория трансакционных издержек, ресурсный подход, эволюционная теория и др.

Развитие отношенческого подхода основано на исследованиях в таких областях, как организационное поведение, теория ресурсной зависимости, теория социального обмена, отраслевая экономика, организационная социология, ресурсная концепция и др.

Междисциплинарный подход к обоснованию теоретических основ отношенческого подхода включает следующие концепции: сетевую концепцию, концепцию стратегического управления, концепцию цепочки создания ценности, концепции управления информационными технологиями и др.

Одной из экономических теорий, лежащих в основе отношенческого подхода, является теория ценности. Эта теория рассматривает обмен ценностями в процессе взаимоотношений. Развитие способности компании по созданию ценности для потребителя – наиболее успешная конкурентная стратегия. Для понимания природы взаимоотношений целесообразен анализ процесса создания ценности с точки зрения взаимодействия. Переход к концепции взаимоотношений обуславливает ориентацию компаний на процесс взаимодействия и создание ценности в рамках взаимоотношений с внешними партнерами

Ядром поведения компаний является обмен ценностями в процессе взаимодействия. С целью максимизации прибыли организация должна оценивать экономические последствия своих действий в рамках взаимоотношений с партнерами. Так, в контексте отношений с потребителями можно использовать показатель «пожизненная ценность потребителя», т. е. чистую приведенную стоимость потребителя.

Одна из основополагающих теорий, объясняющих природу межфирменной кооперации, – теория транзакционных издержек. Различия в форматах взаимодействия определяются эффективностью координации процессов взаимодействия и потенциалом снижения издержек за счет оптимизации взаимодействия и создания ценности взаимоотношений.

В сфере управления взаимодействием теория транзакционных издержек применяется для оценки эффективности рыночного взаимодействия.

Инициация, развитие и поддержание отношений связаны с возможными издержками (процедура принятия решения, мониторинг выполнения обязательств, и др.). Теория агентских отношений предполагает наличие механизма управления взаимодействием на основе разных форм контрактации. Контрактная парадигма неинституциональной экономики, рассматривающая любое взаимодействие как контракт, создает основу для изучения роли контракта в развитии и регулировании взаимоотношений. «В рамках контракта партнеры вырабатывают нормы взаимоотношений или негласные правила, позволяющие регулировать и координировать аспекты взаимоотношений, базируясь на согласованной системе ценностей. В отличие от правовой системы, где отправной точкой для эффективной адаптации к непредвиденным событиям остается первоначальное соглашение, для «отношенческого» подхода отправной точкой является весь опыт взаимодействия сторон, накопленный за время их отношений.

Поведенческие теории послужили основанием комплексного и глубокого изучения взаимодействия между поставщиком и потребителем. Поведенческие теории, внесшие вклад в формирование и развитие отношенческого подхода, подразделяют на социологические и психологические.

Социальная составляющая имеет большое значение для формирования долгосрочного взаимодействия между партнерами. Например, сочетание таких ее элементов, как разделяемые ценности, убеждения и общие цели, партнеров обеспечивает долгосрочность и успешность взаимодействия. Критериями общей совместимости являются совместимость стратегии, целей, управленческих и организационных стилей, организационной культуры, а также индивидуальных характеристик сотрудников партнеров, вовлеченных в процесс взаимодействия.

Одной из причин инициации взаимодействия является получение доступа к ресурсам партнера. Появление и развитие теории ресурсной зависимости связано с пониманием компании как открытой системы, вступающей во взаимодействие с окружающей средой для получения необходимых ресурсов. Основной целью формирования взаимоотношений является стремление минимизировать издержки.

Теория социального обмена основана на предположении, что обмен социальными и материальными ресурсами является основой человеческого взаимодействия. Теория социального обмена изучает формирование моделей взаимодействия и стратегии, выбранные сторонами для достижения баланса во взаимоотношениях.

Все участники взаимоотношений являются активными участниками процесса, их действия взаимозависимы, а взаимоотношения, как правило, носят долгосрочный характер. Основными характеристиками взаимоотношений в рамках сети являются уровень вовлеченности, уровень интеграции и продолжительность.

Основные положения сетевой теории:

➤ основой сети является сотрудничество, которое предполагает совместные действия с целью получения прибыли;

➤ каждый из партнеров сети обладает определенной силой, что позволяет отстаивать собственные интересы;

➤ участники сети экономически зависимы, поэтому отдельный участник сети не может самостоятельно принимать стратегические решения, не учитывая мнения других участников.

Теория «социального встраивания» основана на предположении, что связи между организациями строятся на основе сформированных ранее социальных связей, которые предопределяют основные направления и формы, в которых может развиваться взаимодействие. При этом социальные нормы и ценности встраиваются в структуру взаимодействия, и во многом предопределяют его успех.

Теория социальных сетей предполагает анализ структуры сети, основных ее участников, интенсивности взаимодействия на основе рассмотрения формальных и неформальных связей между участниками взаимодействия. Примером применения теории социальных сетей является анализ профессиональных сообществ на рынках. Сообщество определяют как объединение, группу людей, связанных общими интересами, целями. Профессиональные сообщества постоянно меняются, развиваются и предоставляют участникам возможность получения новой информации о рынке, партнерах, инновациях. Характеристики конкретного сообщества обусловлены природой процессов обмена, их направленностью, силой связи между участниками сообщества.

Психологические теории дополнили концепцию управления взаимодействием такими понятиями, как конфликт, доверие, приверженность.

Согласно теории обучения, основой последнего являются повторяющиеся действия, которые добавляют ценность отношениям партнеров. В соответствии с основными положениями теории обучения, потребитель будет лоялен к тому поставщику, который в наибольшей степени удовлетворит его желание получить определенную ценность. В соответствии с теорией обучения организация фиксирует то поведение, которое в прошлом генерировало ценность и прибыль для сторон, и отказывается от того поведения, которое привело к неудаче.

Согласно теории риска, участники взаимодействия стремятся минимизировать свои риски. Риск воспринимается субъективно и связан, как с результатами принятия неверных решений, так и с неопределенностью результатов. Теория риска объясняет причины лояльности участников процесса взаимодействия.

Согласно основным положениям ресурсной концепции:

- компании различаются по уровню контроля над ресурсами, необходимыми для реализации стратегии;
- данные различия относительно стабильны во времени.

Если учесть, что, согласно экономической теории, различия в ресурсной базе организаций ведут к различиям в результатах их деятельности и что социально-экономические системы стремятся к повышению (максимизации) прибыли, то основной целью ресурсного подхода становится создание, и обновление конкурентного преимущества. Одной из предпосылок развития ресурсной концепции стала идея о гетерогенном характере партнеров по взаимодействию. Гетерогенность предполагает, что за счет различия в способностях, организации могут конкурировать как минимум на уровне безубыточности. При этом те, которые не обладают достаточными ресурсами могут рассчитывать лишь на достижение безубыточности, а обладающие уникальными, ценными, трудно копируемыми ресурсами и способностью эффективно использовать имеющиеся ресурсы, – на получение прибыли. За счет ресурсного преимущества организации создают «изолирующие механизмы» (например, уникальные ресурсы и способности компании, уникальная культура), которые обеспечивают стабильный поток финансовых результатов. Положения ресурсной концепции имеют важное значение в рамках концепции управления взаимодействием. Ресурсная обеспеченность партнеров создает мотивацию для развития партнерских взаимоотношений.

Взаимоотношения с партнерами как нематериальный ресурс компании способны стать источником конкурентных преимуществ только в том случае, если в компании разработана стратегия управления взаимодействием.

Модель создания ресурсного преимущества предполагает, что компании учатся за счет конкуренции, получая сигналы в виде экономических результатов деятельности, отражающих позицию компании на рынке относительно основных конкурентов и успешность использования ресурсных возможностей, в том числе за счет усиления взаимоотношений с партнерами. Оптимизация портфеля отношений на основе анализа ресурсного потенциала партнеров обеспечит организации более высокие результаты деятельности.

Процесс исследования взаимодействий между социально-экономическими системами должен включать анализ вовлеченных во взаимодействие сторон и анализ степени ориентации участников на развитие взаимоотношений. Выделяют четыре направления сотрудничества – партнерства с потребителем, партнерства с поставщиком, внутренние и внешние партнерства.

В научной литературе до настоящего времени отсутствует систематизированное описание методов и моделей исследования и управления взаимодействием. В основу классификации таких моделей могут быть положены различные категории.

Можно выделить следующие группы моделей:

- модели, ориентированные на анализ структуры взаимоотношений и вовлеченных сторон;
- модели, отражающие ориентацию компании на развитие взаимодействия;
- модели, ориентированные на анализ факторов, способствующих развитию взаимодействия;
- модели формирования и внедрения стратегии управления взаимодействием;
- модели оценки эффективности управления взаимодействием.

К классическим моделям, ориентированным на анализ структуры взаимоотношений, исследователи относят:

- модель шести рынков [Christopher, Payne, Ballantyne, 1991];
- модель «30R» [Gummesson, 1999];
- модель десяти видов взаимоотношений [Морган, Хант, 2004];

Главная особенность классических моделей заключается в простоте и удобстве применения для описания взаимоотношений организации с партнерами. Модель шести рынков зарекомендовала

себя как надежный аналитический инструмент, позволяющий оценить роль каждой заинтересованной стороны взаимоотношений в создании ценности. Модель «30R» охватывает более широкий спектр отношений, включая отношения с группами, которые не являются заинтересованными сторонами.

Основная идея модели шести рынков состоит в том, что для построения и поддержания эффективной системы взаимоотношения недостаточно рассматривать только потребителей и поставщиков, для построения эффективной системы управления взаимодействием с партнерами компания должна:

- внутренний рынок (сотрудники и группы внутри организации, которые своими действиями создают внутреннюю ценность);
- референтный рынок (может включать группы заинтересованных сторон, имеющих разное отношение к компании);
- рынок влияния (правительственные и неправительственные учреждения, средства массовой информации, консультанты);
- рынок организационных отношений (работники компании, обладающие определенными характеристиками, отношением к стилю компании, ее имиджу, стратегии и особенностям взаимодействия с потребителями и другими партнерами);
- рынок поставщиков;
- рынок потребителей.

Для каждой группы участников взаимодействия необходимо разработать особый механизм, учитывающий специфику взаимоотношений.

Модель «30R» (30 видов взаимоотношений) являлась подтверждением введенного понятия «всеобщего маркетинга взаимоотношений», в основе которого лежат интерактивное взаимодействие, сетевые связи и взаимоотношения.

Объектом исследования должны выступать долгосрочные взаимовыгодные отношения с покупателями в процессе создания ценности. Были описаны 30 различных видов взаимоотношений – «30R», сгруппированных в четыре класса:

1. Классические рыночные взаимоотношения, поставщик – потребитель; поставщик – потребитель – конкурент; классическая сеть – каналы распределения.

2. Специальные рыночные взаимоотношения – отношения в определенной сфере или в рамках определенных программ (например, отношения в сфере услуг, отношения потребителя и компании в рамках программы лояльности).

3. Метавзаимоотношения – взаимодействия внутри компании, оказывающие влияние на ее внешние отношения с партнерами.

4. Мегавзаимоотношения – отношения, которые касаются экономики и общества, в целом.

Практическое использование данной модели затрудняется неполным описанием всех выделенных типов взаимоотношений.

С позиции создания ценности в теории ценностного управления особого внимания заслуживает классификация, рассматривающая отношения между потребителями, посредниками, поставщиками, конкурентами, некоммерческими организациями, правительством и органами власти.

Для усиления взаимодействия важным является определение факторов, влияющих на силу и долгосрочность отношений. Изучение этих факторов затруднено их спецификой для каждой отрасли и групп участвующих компаний, т. е. основным методом исследования должен выступать ситуационный анализ. Поэтому выделить наиболее универсальную модель в качестве инструмента анализа не представляется возможным.

Организации при разработке стратегии управления взаимодействием должны учитывать три основных фактора:

- степень однородности возможных участников;
- совместное развитие;
- взаимозависимость.

и три составляющие – ресурсы, процессы создания ценности в организации, участвующие в процессах взаимодействиях участники.

Модели, ориентированные на разработку стратегии взаимоотношений компании, связаны с концепцией создания ценности, направлены на решение следующих задач:

- взаимная адаптация системы управления организации и системы управления взаимодействием с партнерами;
- организация структуры управления взаимодействием и;
- управление информационными потоками в организации;
- управление портфелем отношений.

Перспективным направлением исследований характеристик взаимодействия является изучение механизмов управления портфелем взаимоотношений компании. Важность этого направления определяется тем, что встроенные в организацию управленческие компетенции, оказываются залогом отличительных преимуществ организации в борьбе с конкурентами.

Целью построения портфеля взаимоотношений является достижение баланса при распределении ограниченных ресурсов компании (человеческих, финансовых, временных, технологических и др.) в процессе взаимодействия.

Несмотря на возросший интерес к портфельной теории при изучении формирования системы отношений организации с партнерами, до настоящего времени нет единого определения понятия «портфель взаимоотношений» и общего мнения о том, какое место он занимает в системе исследований процессов взаимодействия социально-экономических систем.

Вокруг организации в ходе ее взаимодействия с партнерами формируется система отношений, причем все они существуют одновременно, следовательно, управлять ими необходимо в комплексе. Использование принципов портфельной теории позволяет распределить ограниченные ресурсы организации в процессе взаимодействия с различными партнерами с целью максимизации ценности.

Оценивать эффективность управления процессом взаимодействия можно, как, с точки зрения сравнения затрат и выгод от развития взаимоотношений, так и с точки зрения достижения организацией ее целей при создании ценности со всеми заинтересованными участниками. Поэтому при изучении системы отношений необходим подход, позволяющий определить критичных по отношению к компании партнеров и изучать характер и результаты взаимоотношений, в первую очередь, с ними.

Следует отметить, что в современных условиях не существует единой модели, позволяющей комплексно оценить результативность установления и развития взаимодействия между участниками. Наиболее перспективным направлением обогащения подхода, направленного на разработку комплексной оценки эффективности ценностного управления, может стать модель, в которой отнесенческая эффективность организации рассматривается по трем направлениям:

- экономическому (приращение ценности за счет выстраивания процессов устойчивых отношений с партнерами);
- социальному (управления взаимодействием – портфелем отношений) – (капитализация отношений),
- поведенческому (наращивание ценности взаимоотношений).

Глава 7. Формирование капитала партнерских отношений – результат ценностного управления

Значимость изучения процессов взаимодействия партнеров определяется не только выявлением влияния механизма взаимодействия на экономические показатели участников отношений, но и важностью исследования социально-психологических аспектов установления и развития отношений.

Осуществления процессов взаимодействия следует рассматривать в четырех измерениях:

- функциональном или технологическом (сферы ответственности, функции, направления, механизмы, технологии и т. д.);
- социальном (социальные взаимоотношения, инициирования и поддержания социальных изменений);
- психологическом (эмоции, восприятие, ожидания участников взаимодействия);
- духовном (смыслы и ценности).

Каждое из этих измерений должно характеризовать уровень приращения определенного вида капитала за счет осуществления взаимоотношений.

Функциональное измерение связано преимущественно с управлением физическим (материальным и нематериальным), структурным (информация, системы организации, коммуникации) и финансовым капиталом (деньги, кредиты, инвестиции, ценные бумаги).

Социальное – с управлением социальным капиталом.

Психологическое и духовное – с управлением человеческим и организационным капиталом – организационным поведением и развитием, организационным климатом.

В процессе взаимодействия формируется капитал партнерских отношений. Капитал партнерства приобретает особую важность, когда на первый план выходит долгосрочное взаимодействие между участниками, которые склонны осознанно продолжать отношения.

Для управления социально-экономическими системами важно понимать структуру капитала, формируемого в процессе взаимодействия, которая, пока не нашла единого понимания в научных

исследованиях. Наиболее распространенные трактовки принадлежат Т. Стюарту⁴¹ и Б. Леву⁴², по их мнению, необходимо выделить три компонента: человеческий, клиентский и организационный. Л. Эдвинсон и М. Мелоун⁴³ рассматривают четыре компонента первого уровня – человеческий капитал, партнерский капитал, клиентский капитал, структурный капитал, и компоненты второго уровня – организационный капитал, инновационный капитал и процессный капитал, которые в свою очередь входят в структурный капитал.

Российскими авторами преимущественно применяется классификация, в которой выделяются четыре компонента: человеческий капитал, клиентский капитал, интеллектуальная собственность, инфраструктурный капитал. Выделение данных видов капитала обусловлено появлением и развитием сетевых моделей взаимодействия акторов внешней среды; сетевой капитал, по мнению исследователей, призван учесть качество отношений организации с ее партнерами. Сетевой капитал – представляет собой процесс создания ценности, заключающейся в устойчивости отношений с контрагентами, поставщиками, подрядчиками, конкурентами и необходимыми контрагентами смежных отраслей. Субкомпонентами сетевого капитала выступают, такие как: управление отношениями с поставщиками, подрядчиками и другими контрагентами, интенсивность конкуренции в отрасли, лояльность контрагентов, инвестиции в поддержание сетевого капитала.

Накопленный опыт взаимодействия с клиентами организации образуют клиентский капитал, который представляет собой ценность, заключенную в отношениях с клиентами. В составе клиентского капитала следует выделять следующие компоненты: управление отношениями с клиентами, интенсивность конкуренции на рынке, лояльность клиентов, инвестиции в поддержание клиентского капитала. Понятия сетевого и клиентского капиталов тесно переплетается со сферой социального капитала.

⁴¹ Stewart, T. A. *Intellectual Capital; The New Wealth of Organization*. N.Y.: Doubleday, 1997.

⁴² Lev, B. *Intangibles, Management, Measurement, and Reporting*. – Washington, DC: Brookings Institution Press, 2001.

⁴³ Edvinsson, L., Malone M. *Intellectual Capital: Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower*. N. Y.; Harper Business, 1997, P. 25.

В современных условиях следует признать усиление значения эмоциональной составляющей взаимодействия, при сохранении важности рациональных и интеллектуальных аспектов деятельности социально-экономических систем. В силу этих причин критическим ресурсом начинает выступать социальный капитал, с помощью которого происходит обмен информацией и идеями между участниками взаимодействия.

В академической литературе существуют различные определения социального капитала. В социологии под ним понимают как преимущества и возможности, которые могут использовать люди как члены определенных сообществ. Социальный капитал – это ресурс индивида, извлекаемый им из социальных связей. Социальный капитал состоит в накопленных активных взаимосвязях между людьми – доверии, взаимном понимании, разделенных ценностях и стилях поведения, – которые связывают членов сетей и объединений и тем самым создают возможность для сотрудничества».

Необходимо различать «объединяющий» и «связывающий» социальный капитал. «Объединяющий» социальный капитал выступает в форме норм, правил поведения, общих для всех хозяйствующих субъектов; в форме объединения, организующего коллективное действие хозяйствующих субъектов, преследующих частные интересы, в интересах достижения общих для них целей. В таком понимании этот вид капитала формируется в процессе взаимодействия участниками при создании и наращивании ценности. Объединяющий социальный капитал является результатом усилий по формированию «правил игры», благоприятных с точки зрения развития, способен порождать положительные внешние эффекты для большинства участников взаимодействия. Общность целевых функций определяется их ориентацией участников взаимодействия на коллективные интересы.

«Связывающий» социальный капитал выступает в форме локальных групповых норм и правил; в форме личных связей хозяйствующего субъекта, позволяет за счет локального взаимодействия обеспечивать устойчивость социально-экономических систем, повышать их конкурентоспособность за счет исключительного доступа к определенным видам экономических ресурсов.

С позиции ценностного управления, социальный капитал – это определенный потенциал общества или его части, возникающий

как результат наличия доверия между его членами; он создается и передается посредством культурных механизмов.

Ключевыми элементами социального капитала выступают:

- участие в социальных взаимоотношениях;
- взаимность действий;
- социальные нормы;
- взаимная активность;
- высокая роль доверия.

Поскольку отличительной чертой социального капитала является формирование ценности «доверие», необходимо создать механизмы управления, направленные на повышение ценностной согласованности участников взаимодействия. В процессе достижения данной цели социальный капитал способен выполнять роль внутреннего двигателя («bonding social capital») и внешнего рычага («bridging social capital»). Внутренний двигатель присутствует внутри социально-экономической системы, создавая условия для формирования «внутреннего» доверия; внешний рычаг возникает в процессе взаимодействия с различными партнерами, обеспечивая формирование «внешнего» доверия через взаимное сотрудничество. Способность использовать внутренний и внешний рычаги выделена в самостоятельное свойство, называемое в академической литературе силой проникновения (boundary-spanning). Таким образом, корневая характеристика социального капитала организации – возникновение взаимодействий, которые пересекают и внутренние, и межорганизационные уровни.

В силу этих причин наращивание социального капитала приводит к появлению отношенческого, поскольку основным условием его формирования является процесс взаимодействия участников на ценностной основе. Источником отношенческого капитала выступают «отношенческие» ресурсы, охватывающие все те отношения, которые существуют у организации с другими социально-экономическими системами и лицами вне ее самой и влияют на способность организации создавать ценность.

Именно поэтому, при проектировании процесса создания ценности внутри социально-экономической системы особое внимание необходимо обратить на приращение когнитивных качеств социального капитала – способности осознания разделяемых целей, степень

общности ценности и представлений. Усиление ценностной общности прямо влияет на повышение качества человеческих ресурсов, уровень идентичности и их способность создавать ценность.

Единство знания и ценности содержит в себе этимология многих понятий, например, в английском языке «consciousness» (сознание) – это не просто знание («knowledge»), а знание с совестью – «conscience». Общность знания и ценности состоит в том, что одной из особенностей познавательного процесса является связь любого действия с опытом и переживаниями людей. Таким образом, с когнитивной сферой связана эмоциональная сфера – познание всегда неотделимо от эмоций, сенсорных реакций, чувств, мотивов, интересов, потребностей человека. Уже доказана необходимость эмоционально-ценностного компонента содержания «Обучение формальному исполнению должностных обязанностей не вызывает никаких затруднений; гораздо тяжелее научить людей быть гибкими, воспитать в них высокие моральные качества, добросовестность или привить навыки межличностного общения».⁴⁴

Движущей силой функционирования и развития социально-экономических систем выступают человеческие ресурсы. В любой организации есть только один источник дохода – ее персонал. Основной тенденцией развития современного менеджмента является его «очеловечивание». Одну из наиболее развернутых характеристик «новой парадигмы менеджмента» дал Питер Друкер, который в основу своих рассуждений положил несколько принципиальных изменений в практике современного менеджмента: «Не существует единственно правильного способа управления персоналом. Все чаще «служащими» следует управлять как «партнерами», а партнерство уже исключает «управление», поскольку предполагает равенство участников. Партнеры не могут приказывать друг другу. Они могут только убеждать друг друга».⁴⁵

В современных условиях следует признать, что искусство управления – это нахождение баланса между благом организации и благом людей, связанных с ней. Такой баланс можно достичь только через общие ценности.

⁴⁴ Гоулман, Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе / Д. Гоулман. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – С. 367.

⁴⁵ Друкер, П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер. – Москва: Вильямс, 2003.

Поскольку ценности не могут реализовываться независимо от человеческих ресурсов, следующим важным видом капитала выступает человеческий капитал, рассматриваемый как совокупность компетенций и способностей персонала компании.

Человеческий капитал представляет собой основу интеллектуального потенциала, именно человеческие ресурсы являются носителями интеллектуальных ресурсов, которые могут генерировать экономические выгоды. Знания, навыки и способности неотделимы от конкретного физического лица, поэтому управление человеческим капиталом представляет собой сложный процесс, т. к. влиянию должны подвергаться компоненты эмоционально-психологического свойства, которые объективно оценить очень сложно. Внимание к человеческому фактору и уважение личности выступают тем ориентиром, который имеет большое будущее.

На основе знаний каждого, в организации развивается «организационное знание», представляющее собой определенный набор принципов, правил, навыков, которые информационно поддерживают поведение организации. Трансформация знаний в социально-экономической системе – это процесс распространения знаний, возможный лишь в результате социального взаимодействия.

Для обеспечения целенаправленной деятельности человеческих ресурсов по формированию организационного знания, способствующего созданию ценности, социально-экономическая система должна располагать организационным капиталом, главным компонентом которого выступает процессный капитал, под которым понимаются отлаженные организационно-управленческие процедуры, механизмы и технологии внутриорганизационного взаимодействия. Если рассматривать организацию, как создателя ценности, следует изучать сеть ценностей, возникающих в процессе взаимодействия между людьми, которые создают как нематериальные, так и материальные ценности. Помимо навыков и знаний, человеческий капитал состоит в способности людей составлять друг с другом некую общность, причем эта часть капитала имеет принципиальное значение не только для хозяйственной жизни, но и для каждого аспекта социальной жизни.

Как всякого человека следует рассматривать, в целом (через единство тела, интеллекта, сердца и духа), так и к организации следует подходить с этих же позиций. Биологический подход к исследованию функционирования социально-экономических систем был предложен С. Кови. Потребность ее «тела» – выживание и экономическое процветание; ума – рост и развитие; сердца – взаимоотношения; духа – поиск смысла, цельность и вклад. Если организация пренебрегает телом, то пропадает согласованность и дисциплина; если умом, то это ведет к отсутствию общих ценностей и видения; если пренебрегает сердцем, – отсутствует энтузиазм, эмоциональная связь с целями или выполняемой работой, внутренний добровольный настрой или приверженность общим целям; если духом, – пропадает доверие. Результатом являются отрицательные денежные потоки, низкое качество, раздутые затраты, отсутствие гибкости, медлительность, а также постоянное перекладывание вины – культура обвинений и наказаний вместо культуры самоуправляемой ответственности.

Заключение

Современные организации в меньшей мере рациональны, они зачастую сопротивляются стремлению все упорядочить и проконтролировать, в них развивается сильная культура. Поэтому для управления современными социально-экономическими системами необходимо овладеть организационными инновациями, основанными на ценностях, с иным отношением к людям, с исследованием психологической и духовной природы организации.

В современных условиях организация воспринимается уже не как иерархическая структура, а как сумма отношений между большим числом заинтересованных групп. Социально-экономическая система в новой VUCA – реальности не является и не будет являться самостоятельной и самодостаточной. Все крупные социально-экономические системы становятся элементами сетей, взаимодействуя не только с сотнями или тысячами организаций, но и с дюжинами относительно разных партнеров, с которыми они в одно и то же время сотрудничают и конкурируют.

Для устойчивого функционирования организаций необходимо грамотно выстроить процесс ценностно-ориентированного управления, учитывая не только стоимостной компонент данного процесса, а делая упор на эмоциональный, психологический и поведенческий компоненты, обеспечивающие консолидацию ценностей, как результат продуктивного взаимодействия. В современных условиях стратегия управления превращается в искусство реализовывать механизмы ценностного управления.

Менеджмент должен поменяться: необходимо переосмысление роли ценности, поиск новых технологий управления процессами взаимоотношений участников взаимодействия. Способы взаимодействия и надежность взаимосвязей между участниками взаимодействий, уникальность и незаменимость вклада каждого из них оказывают решающее влияние на создаваемую ценность, причем ее уровень гораздо выше суммы ценностей, которые сформировали бы партнеры, действуя самостоятельно.

Изучение современных условий, на фоне которых происходит функционирование социально-экономических систем, выявило важность изучения основ и процессов ценностного управления. Многообразие участников современных организационных отношений, и нарастание сложности связей между ними не позволяет останавливаться лишь на изучении особенностей социально-экономической системы. Трансформация управления на ценностной основе

возможно лишь, если управленцы всех уровней овладеют отношенческим и поведенческим подходами. Именно характер, продолжительность и качество взаимодействия выступают в современных условиях движущими силами развития социально-экономических систем, теперь уже не удастся без ущерба для каждого участника уменьшить число взаимосвязей. Руководители всех уровней призваны определять и учитывать в своих решениях ценности других участников, способность к созданию совместной ценности за счет интегрированных действий. Переход на ценностную парадигму управления возможен лишь при условии, что специалисты по управлению, овладев навыками ценностного управления, сформируют ценностное мышление.

Создание системы управления, основанной на системе ценностей, выступает в современных условиях важным фактором формирования конкурентных преимуществ и преумножения ключевых компетенций организаций.

Коренные преобразования невозможны без изменения ценностного сознания управленцев. Следует признать, что в ближайшее время в организациях будет происходить смена поколений, причем этот процесс будет происходить очень болезненно. Руководители будут вынуждены поменять привычные методы и технологии управления, активно должна происходить перестройка ценностной основы взаимодействия, как внутри организации, так и в обществе. Именно в силу этих причин развитие ценностного управления будет происходить через поведенческий подход. Ценности – это глубинные основы общества, и от того, насколько они укоренились в сознании людей, и, в первую очередь, у руководителей всех уровней, зависит вектор развития организаций и общества, в целом. Из нравственности отдельных сотрудников складывается нравственность коллектива, организации, общества, следствием чего должен выступать синергетический эффект от их взаимодействия.

Ценностная согласованность между всеми участниками взаимодействия является обязательным условием успешности их деятельности. Поэтому следует признать, что наибольший результат в процессе ценностного управления, можно получить за счет использования интегрированного подхода, основанного на ценностной трансформации внешних и внутренних ценностных ориентиров.

Перестройка системы управления и переход к новой ценностной парадигме требуют адекватно подготовленных специалистов, организационного обеспечения и нового наполнения процесса управления.

Литература

1. Акулич, И. Л. Маркетинг взаимоотношений / И. Л. Акулич. – Минск: Высшая школа, 2010.
2. Байбурина, Э. Р. Роль интеллектуального капитала в создании стоимости крупных российских компаний: опыт эмпирического исследования / Э. Р. Байбурина, И. В. Ивашковская // Вестник Финансовой академии. – 2007. – №4.
3. Блэкуэлл, Р. Д. Поведение потребителей / Р. Д. Блэкуэлл. – Санкт-Петербург: Питер Ком, 2007.
4. Богданов, А. А. Тектология: всеобщая организационная наука / А. А. Богданов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва, 1989.
5. Боно, Э. Серьезное творческое мышление / Э. Боно. – Минск: ООО «Поппури», 2005.
6. Верхоглазенко, В. Н. Критериальное управление развитием компании / В. Н. Верхоглазенко. – Москва: Инфра-М, 2014.
7. Винкельманн, П. Маркетинг и сбыт / П. Винкельманн. – Москва: Изд. дом Гребенникова, 2006.
8. Власов, П. К. Замысел и организационная реальность / П. К. Власов, А. А. Киселева. – Харьков: Гуманитарный центр, 2012.
9. Волков, Д. Л. Теория ценностно-ориентированного менеджмента: финансовый и бухгалтерский аспекты / Д. Л. Волков. – Санкт-Петербург: ИД Санкт-Петербургского университета, 2008.
10. Годин, В. В. Ценностная концепция развития теории управления социально-экономическими системами / В. В. Годин, Г. В. Серебрякова. – Москва: Изд. дом ГУУ, 2013.
11. Годин, С. Доверительный маркетинг / С. Годин. – Москва: Альпина Паблишер, 2004.
12. Гоулман, Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе / Д. Гоулман. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
13. Грей, К. Организации. Теории, конфликты, менеджеры / К. Грей. – Харьков: Гуманитарный центр, 2009.
14. Сайдман, Д. Отношение определяет результат / Д. Сайдман. – Москва: Манн, Иванов, Фербер, 2013.
15. Дойль, П. Маркетинг, ориентированный на стоимость / П. Дойль. – Санкт-Петербург: Питер, 2001.

16. Долан, С. Управление на основе ценностей. Корпоративное руководство по выживанию. Успешной жизнедеятельности и умению зарабатывать деньги в XXI веке / С. Долан, С. Гарсия. – Москва: Претекст, 2008.
17. Друкер, П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер. – Москва: Вильямс, 2003.
18. Заславская Т. И. Социология экономической жизни / Т. И. Заславская, Р. В. Рывкина. – Новосибирск, 1991.
19. Ивашковская, И. В. Моделирование стоимости компании / И. В. Ивашковская. – Москва: Инфра-М, 2012.
20. Ивашковская, И. В. Финансовые измерения корпоративных стратегий / И. В. Ивашковская. – Москва: Инфра-М, 2013.
21. Ивин, А. А. Ценность / А. А. Ивин // Философия, энциклопедический словарь. – Москва, 2004.
22. Ивлиева, Н. Н. Оценка интеллектуального капитала предприятия / Н. Н. Ивлева. – Москва: Маркет ДС, 2008.
23. Каган, М. С. Философская теория ценностей / М. С. Каган. – Санкт-Петербург, 1997.
24. Каплан, Р. С. Измерение стратегической готовности нематериальных активов / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон // Российский журнал менеджмента. – 2004. – №2 (3).
25. Карлофф, Б. Деловая стратегия / Б. Карлофф. – Москва: Экономика, 1998.
26. Кастельс, М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура / М. Кастельс. – Москва, 2000.
27. Катъкало, В. С. Эволюция теории стратегического управления / В. С. Катъкало. – Санкт-Петербург: СПбГУ, 2008.
28. Катенев, В. И. Сети как форма организации социально-экономических систем в условиях общества знаний / В. И. Катенев. – Санкт-Петербург: СПбГУЭФ, 2016.
29. Кемпбелл, Э. Стратегический синергизм / Э. Кемпбелл, Л. К. Саммерс. – Санкт-Петербург: Питер, 2004.
30. Клейнер, Г. Б. Стратегия предприятия / Г. Б. Клейнер. – Москва: Дело, 2018.
31. Кови, С. Мл. Скорость доверия / С. Мл. Кови, Р. Меррилл. – Москва: Альпина Паблишер, 2012.
32. Кови, С. Восьмой навык. От эффективности к величию / С. Кови. – Москва: Альпина Паблишер, 2021.

33. Козлов, В. В. Корпоративная культура / В. В. Козлов. – Москва: Альфа-Пресс, 2009.
34. Котлер, Ф. Маркетинг. Менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – Санкт-Петербург: Питер, 2006.
35. Коупленд, Т. Стоимость компаний: оценка и управление / Т. Коупленд, Т. Коллер, Дж. Муррин. – Москва: Олимп-Бизнес, 2005.
36. Кротов, К. В. Маркетинговый аспект управления взаимоотношениями в цепях поставок: результаты исследования российских компаний / К. В. Кротов, С. П. Куц, М. М. Смирнова // Российский журнал менеджмента. – 2008. – №6 (2).
37. Кудина, М. В. Управление компанией / М. В. Кудина. – Москва: Изд. МГУ, 2012.
38. Козырев, А. Н. Оценка стоимости нематериальных активов и интеллектуальной собственности / А. Н. Козырев, В. Л. Макаров. – Москва: Интерреклама, 2013.
39. Корпоративная социальная ответственность / под ред. В. Я. Горфинкеля, Н. В. Родионовой. – Москва: Юрайт, 2015.
40. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Келлер. – Санкт-Петербург: Питер, 2016
41. Кузин, Д. «Другой» менеджмент. Метафизика современного управления / Д. Кузин. – Москва: Изд-во Международного университета в Москве, 2014.
42. Кузьмин, В. П. Принцип системности в теории и методологии / В. П. Кузьмин. – Москва: Политиздат, 1980.
43. Куц, С. П. Маркетинг взаимоотношений на промышленных рынках / С. П. Куц. – Санкт-Петербург: Издательский дом СПб. ун-та, Высшая школа менеджмента, 2006.
44. Куц, С. П. Маркетинг на в2в рынках: отношенческий подход / С. П. Куц, М. М. Смирнова. – Санкт-Петербург: Изд. ВШМ, 2010.
45. Куц, С. П. Сравнительный анализ основных концепций теории маркетинга взаимоотношений / С. П. Куц // Вестник С.-Петербургского ун-та. Серия: Менеджмент. – 2003. – №4. – С. 3–25.
46. Куц, С. П. Эволюция взаимоотношений промышленной компании с поставщиками / С. П. Куц // Вестник С.-Петербургского ун-та. Серия: Менеджмент. – 2005. – №2.
47. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен. – Санкт-Петербург, 2014.

48. Лоер, Д. Жизнь на полной мощности. Управление энергией – ключ к высокой эффективности, здоровью и счастью / Д. Лоер, Т. Шварц. – Москва: Манн, Иванов, Фербер, 2019.
49. Максименко, А. А. Организационная культура: системно-психологические описания / А. А. Максименко. – Кострома, 2003.
50. Машенко, В. Е. Системное корпоративное управление / В. Е. Машенко. – Москва: Сирин, 2003.
51. Месарович, М. Общая теория систем и ее математические основы / М. Месарович. – Москва: Прогресс, 1969.
52. Методология исследования сетевых форм организации бизнеса / под ред. М. Ю. Шерешевой. – Москва: Изд. дом ВШЭ, 2014.
53. Минцберг, Г. Требуется управленцы, а не выпускники МВА / Г. Минцберг. – Москва: Олимп-Бизнес, 2010.
54. Наумов, В. Н. Стратегическое взаимодействие рыночных субъектов в маркетинговых системах / В. Н. Наумов, В. Г. Шубаева. – Москва: Инфра-М, 2015.
55. Новый экономический и юридический словарь / под ред. А. Н. Азрилияна. – Москва: Институт новой экономики, 2013.
56. Нонака, И. Компания – создатель знания / И. Нонака, Х. Такеучи. – Москва: Олимп-бизнес, 2003.
57. Нордстрем, К. А. Бизнес в стиле фанк навсегда. Капитализм и удовольствие / К. А. Нордстрем, Й. Риддерстрале. – Санкт-Петербург, 2008.
58. Паламарчук, В. П. Оценка бизнеса / В. П. Паламарчук. – Москва: Изд. ВШФМ АНХ при Правительстве РФ, 2004.
59. Морган, Р. М. Теория приверженности и доверия в маркетинге взаимоотношений / Р. М. Морган, Ш. Д. Хант // Российский журнал менеджмента. – 2014. – №2 (2).
60. Психология управления персоналом / под ред. Е. И. Рогова. – Москва: Юрайт, 2015.
61. Резник, С. Д. Организационная культура российского студенчества в условиях изменений социально-экономической среды / С. Д. Резник, М. В. Черниковская. – Москва: Инфра-М, 2015.
62. Руус, Й. Интеллектуальный капитал: практика управления / Й. Руус, С. Пайк, Л. Фернстрем. – Санкт-Петербург: Изд. Высшая школа менеджмента, 2010.

63. Садовский, В. Н. Смена парадигм системного мышления / В. Н. Садовский // Общесметодологические проблемы системных исследований. – Москва: Эдиториал, 1998.

64. Салмон, Р. Будущее менеджмента / Р. Салмон. – Санкт-Петербург: Питер, 2014.

65. Сен, А. Об этике и экономике / А. Сен. – Москва: Наука, 1996.

66. Сенге, П. С. Преображение / П. Сенге, О. Шармер, Дж. Яворски [и др.]. – Москва: Олимп Бизнес, 2008.

67. Серебрякова, Г. В. Ценностное управление: монография / Г. В. Серебрякова, И. В. Незамайкин. – Москва: ИД ГУУ, 2010.

68. Серебрякова, Г. В. Ценностное управление в российских корпорациях: монография / Г. В. Серебрякова, И. В. Незамайкин. – Москва: ИД ГУУ, 2011.

69. Смелзер, Н. Социология / Н. Смелзер. – Москва: Феникс, 1994.

70. Смирнова, В. В. Управление взаимоотношениями на промышленных рангах как источник конкурентных преимуществ компании / В. В. Смирнова // Российский журнал менеджмента. – 2006. – №3.

71. Социология управления / под ред. В. И. Башмакова. – Москва: Юрайт, 2013.

72. Тамбовцев, В. Л. Новая институциональная экономическая теория и менеджмент / В. Л. Тамбовцев // Российский журнал менеджмента. – 2006. – №4.

73. Тарасенко, Ф. П. Моделирование и феномен человека Ч. 1. Моделирование-инфраструктура взаимодействий человека с реальностью / Ф. П. Тарасенко. – Москва: Научные технологии, 2022.

74. Теория управления / под ред. О. В. Козловой. – Москва: Экономика, 1983.

75. Тихонов, А. В. Социология управления / А. В. Тихонов. – Москва, 2017.

76. Третьяк, О. А. Маркетинг: новые ориентиры модели управления / О. А. Третьяк. – Москва: Инфра-М, 2015.

77. Третьяк, О. А. Сетевые формы межфирменной кооперации: подходы к объяснению феномена / О. А. Третьяк, М. Н. Румянцев // Российский журнал менеджмента. – 2003. – №1 (2).

78. Философский энциклопедический словарь. – Москва: Советская энциклопедия, 1983.

79. Флорида, Р. Креативный класс: люди, которые меняют будущее / Р. Флорида. – Москва: Классика XXI, 2017.

80. Фукуяма, Ф. Доверие / Ф. Фукуяма. – Москва: АСТ, 2008.
81. Хиггинс, Р. Отношения с инвесторами: передовой опыт. Пути создания акционерной стоимости / Р. Хиггинс. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2005.
82. Хэмел, Г. Стратегическая гибкость / Г. Хэмел, К. И. Прахалад [и др.]. – Санкт-Петербург: Питер, 2005.
83. Хэмел Г. Во главе революции. Как добиться успеха в турбулентные времена, превратив инновации в образ жизни / Г. Хэмел. – Санкт-Петербург, 2007.
84. Ценности и поведение / под ред. С. Роккас, Л. Сагив. – Белгород: ИПП ТЦ, 2022.
85. Шатене, К. Психология ценностей / К. Шатене. – Харьков: Гуманитарный Центр, 2021.
86. Шиллер, Р. Кризис доверия. Человек иррациональный / Р. Шиллер // Ведомости. – 12.03.2009.
87. Штерн, Л. Маркетинговые каналы / Л. Штерн. – Москва: Вильямс, 2002.
88. Яхонтова, Е. С. Эффективные технологии управления персоналом / Е. С. Яхонтова. – Москва: Питер, 2013.
89. Adizes, I. Managing corporate lifecycles. Paramus: Prentice Hall, 1999.
90. Adner, R., Kapoor, R. Value creation in innovation ecosystems: how the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations. *Strategic Management Journal*. 2010. Vol. 31. No. 3.
91. Allee, V. Reconfiguring the Value Network. *Journal of Business Strategy*. 2000. Vol. 21. No. 4.
92. Ambler T., Kokkinaki, F., Puntoni, S. Assessing Marketing Performance: Reasons for Metrics Selection. *Journal of Marketing Management*. 2004. No. 20 (3–4). Pp. 475–498.
93. Anand, B. N., Khanna, T. Do firms learn to create value? The case of alliances. *Strategic Management Journal*. 2000. Vol. 21. No. 3.
94. Arnold, G., Davies, M. Value-Based Management: context and application. John Wiley & Sons: Chrichester, UK, 2000.
95. Ashnai, B., Smirnova, M., Kouchtch, S., Yu Q., Barnes, B. R., Naude, P. Assessing Relationship Quality in Four Business-to-Business Markets. *Marketing Intelligence and Planning*. 2009. No. 27 (1). Pp. 86–102.

96. Athaide, G. A., Stump, R. L., Joshi, A. W. Understanding New Product Co-Development Relationships in Technology-Based, Industrial Markets. *Journal of Marketing Theory and Practice*. 2003. No. 11 (3). Pp. 46–58.

97. Bagozzi, R. Toward a Formal Theory of Marketing Exchange. In: O. C. Ferrell, S. W. Brown, Ch. W. Lamb, Jr. (eds.). *Marketing Theory*. American Marketing Association: Chicago. 1979. Pp. 431–447.

98. Barratt, M., Oliveira, A. Exploring the Experience of Collaborative Planning Initiatives. *Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 2001. No. 31 (4). Pp. 266–289.

99. Barringer, B. R., Harrison, J. S. Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships. *Journal of Management*. 2000. Vol. 26.

100. Bekono Ohana, S. Les comportements relationnels des entreprises: Elements d'une typologie. (Relational Behavior of Firms: Elements of a Typology). *La Revue des Sciences de Gestion*. 2011. Sept.-Oct. Vol. 46. No. 251.

101. Best, R. *Market-Based Management. Strategies for Growing Customer Value and Profitability*. Prentice Hall: N.J., 2005.

102. Blomqvist, K. Partnering in the dynamic environment — the role of trust in asymmetric partnership formation. Thesis for the degree of doctor of science, Lappeenranta University of Technology, 2002.

103. Bourdieu, P. The Forms of Capital. *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. Greenwood Press, 1986.

104. Castaldi, C., Casper, K., den Braber, R. Strategic purchasing and innovation: relational view. *Technology Analysis and Strategic Management*. 2011. Vol. 23. No. 9.

105. Chen, J., Zhu, Z., Xie, H. Measuring Intellectual capital: a New Model and Empirical Study. *Journal of Intellectual Capital*. 2014. Vol. 5. No 1.

106. Choi, T. Y., Hong, Y. Unveiling the Structure of Supply Networks: Case Studies in Honda, Acura, DaimlerChrysler. *Journal of Operations Management*. 2002, No 20 (5). Pp. 469–493.

107. Christopher, M., Payne, A., Ballantyne, D. (eds.). *Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value*. Butterworth-Heinemann: Oxford, UK, 2002.

108. Christopher, M., Payne, A., Ballantyne, D. *Relationship Marketing*. Butterworth-Heinemann: Oxford, UK, 1991.

109. Cleland, A. S., Bruno, A. V. Building Customer and Shareholder Value. *Strategy and Leadership*. 1997. No 25 (3). Pp. 23–28.
110. Cohen, D., Prusak, L. In Good Company How Social Capital Makes Organizations Work. Harvard Business School Press, 2000.
111. Cousins, P., Spekman, R. Strategic Supply and the Management of Inter and Intraorganizational Relationship: Proceedings. 16th IMP Conference, 2000.
112. Creed, W. E. D., Miles, R. E. Trust in organizations. Trust in organizations: frontiers of theory and research. Thousand Oaks, CA: Sage, 1996.
113. Crosby, L. A., Evans, K. A., Cowles, D. Relationship Quality in Services Selling: an Interpersonal Influence Perspective. *Journal of Marketing*. 1990. No 54 (3). Pp. 68–81.
114. Danese, P., Romano, P., Vinelli, A. Managing Business Processes Across Supply Networks: the Role of Coordination Mechanisms. *Journal of Purchasing and Supply Management*. 2004. No 10(4–5). Pp. 165–177.
115. Das, T. K., Teng, B. S. Trust, control and risk in strategic alliances: an integrated framework. *Organization Studies*. 2001. Vol. 22. No. 2.
116. Day, G. S., Wensley, R. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*. 1988. No. 52 (2). Pp. 1–20.
117. Dhanaraj, C., Parkhe, A. Orchestrating Innovation Networks. *Academy of Management Review*. 2006. Vol. 31. No. 3.
118. Donaldson, B., O'Toole T. Strategic Market Relationship: From Strategy to Implementation. John Wiley & Sons: West Sussex. 2002.
119. Donaldson, T., Preston L. The shareholder theory of corporation: Concepts, Evidence, Implications. *Academy of Management review*. 1995. Vol. 20. No. 1.
120. Doyle, P. How Shareholder Value Analysis Re-Defines Marketing. *Market Leader*. 2000. No. 8. Pp. 16–25.
121. Dyer, J., Hatch N. Using Supplier Networks to Learn Faster. - *Sloan Management Review*. 2004. No. 45 (3). Pp. 57–63.
122. Eisenhardt, K. M., Martin J. A. Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*. 2000. Vol. 21. No. 10–11.

123. Foley, A., Fahy, J. Towards a Further Understanding of the Development of Market Orientation in the Firm: A Conceptual Framework Based on the Market Sensing Capability. *Journal of Strategic Marketing*. 2004. No. 12 (4). Pp. 219–230.

124. Ford, D. I., Gadde, L.-E., Hakansson, H., Snehota, I. *Managing Business Relationships*. John Wiley & Sons: Chichester, UK, 2003.

125. Ford, D., Gadde, L. E., Hakansson, H., Snehota, I. *The Business Marketing Course*. John Wiley: Chichester, 2006.

126. Forsstrom, B. A Conceptual Exploration into "Value Co-creation" in the Context of Industrial Buyer-Seller Relationship. *Proceedings, the 19th Annual IMP Conference*. University of Lugano: Lugano, Switzerland, 2003. – URL: <http://www.impgroup.org/uploads/papers/4337.pdf>

127. Friedman, T. *The World is Flat. A Brief history of Twenty-First Century*. – N.Y. 2005.

128. Friedman, A., Miles S. *Shareholders: theory and practice*. – L.: Oxford University, Press, 2006.

129. Gadde, L.-E., Snehota, I. Making the Most of Supplier Relationships. *Industrial Marketing Management*. 2000. No. 29 (4). Pp. 305–316.

130. Galbreath, J. Corporate social responsibility strategy: strategic options, global considerations. *Corporate Governance*. 2006. Vol. 6. No. 2.

131. Grant, R. M. *Contemporary Strategy Analysis*. Blackwell Publishers: Oxford, 2004.

132. Gronholdt, L., Martensen, A. Key Marketing Performance Measures. *The Marketing Review*. 2006. No. 6 (3). Pp. 243–252.

133. Hakansson, H., Ford, D. How should companies interact in business networks? *Journal of Business Research*. 2002. Vol. 55. No. 2.

134. Hakansson, H., Snehota, I. The IMP Perspective: Assets and Liabilities of Business Relationships. In: J. N. Sheth, A. Parvatiyar (eds.). *Handbook of Relationship Marketing*. Sage Publications: Thousand Oaks, CA. 2000. Pp. 69–94.

135. Hallen, L., Johanson, M. Sudden Death: Dissolution of Relationships in the Russian Transition Economy. *Journal of Marketing Management*. 2004. No. 20 (9–10). Pp. 941–957.

136. Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., Gremler, D. D. Understanding Relationship Marketing Outcomes: An Integration of Relational Benefits and Relationship Quality. *Journal of Service Research*. 2002. No. 4 (3). Pp. 230–247.

137. Hewett, K., Money, R. B., Sharma, S. An Exploration of the Moderating Role of Buyer Corporate Culture in Industrial Buyer-Seller Relationships. 2002. No. 30 (3). Pp. 229–239.

138. Hillman, A., Keim, G. Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line? *Strategic Management Journal*. 2001.

139. Hofstede, G. The cultural relativity of the quality of the life concept. *Academy of Management review*. 1984. Vol. 9. Pp. 68–75.

140. Hougaard, S., Bjerre, M. *Strategic Relationship Marketing*. Springer-Verlag: Heidelberg, 2002.

141. Hunt, Sh., Morgan, R. The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions. *Journal of Marketing*. 1996. No. 60 (4). Pp. 107–114.

142. Hurmelinna-Laukkanen, P., Natti, S. Orchestration for knowledge mobility in international innovation generating networks. McGill international entrepreneurship conference (18–20 September, 2009). Finland: Vaasa, 2009.

143. Iansiti, M., Levien, R. Strategy as ecology. *Harvard Business Review*. 2004. Vol. 82. No. 3.

144. Jensen, V. Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *Journal of Applied Corporate Finance*, 2001. No. 14.

145. Jurgens, M., Berthon, P., Papania, L., Shabbir, H. A. Stakeholder Theory and Practice in Europe and North America: The Key to Success Lies in a Marketing Approach. *Industrial Marketing Management*, 2010, No. 39 (5). Pp. 769–775.

146. Jiittner, U., Christopher, M., Baker, S. Demand Chain Management-Integrating Marketing and Supply Chain Management. *Industrial Marketing Management*. 2007. No. 36 (3). Pp. 377–392.

147. Kale, P., Dyer, J. H., Singh, H. Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: the role of the alliance function // *Strategic Management Journal*. 2002. Vol. 23. No. 8.

148. Keller, K. L., Lehmann D. R. How do Brands Create Value? *Marketing Management*. 2003. No. 12 (3). Pp. 26–31.

149. Koh, J., Venkatraman, N. Joint venture formations and stock market reactions: An assessment in the information technology sector. *Academy of Management Review*. 2006. Vol. 31. No 3.

150. Kotler, P. *Marketing Management. International Edition*, Prentice Hall: N. J. 2003.

151. Lang, B., Colgate, M. *Relationship Quality, On-Line Banking and the Information Technology Gap*. *International Journal of Bank Marketing*. 2003. No. 21 (1). Pp. 29–37.

152. Lehtimäki, T., Simula, H., Salo, J. *Applying Knowledge Management to Project Marketing in a Demand Technology Transfer Project: Convincing the Industrial Customer over the Knowledge Gap*. *Industrial Marketing Management*. 2009. No. 38 (2). Pp. 228–236.

153. Lev, B. *Intangibles, Management, Measurement, and Reporting*. Washington, DC: Brookings Institution Press. 2001.

154. Lindgreen, A., Wynstra, F. *Value in Business Markets: What Do We Know? Where Are We Going?* *Industrial Marketing Management*. 2005. No. 34 (7). Pp. 732–748.

155. Lock Lee, L. *Social Capital Measurement as a Proxy for Intellectual Capital Measures. Knowledge Management Tools and Techniques; Practitioners and Experts Evaluate KM Solutions*. Butterworth-Heinemann, 2004.

156. Malone, T. W. *Modeling Coordination in Organizations and Markets*. *Management Science*. 1987. No. 33(10). Pp. 1317–1332.

157. Mandjak, T., Durrieu, F. *Understanding the Non-economic Value of Business Relationships*. In: D. Ford, P. Naude, P.W. Turnbull (eds.). *Proceedings of the 16th IMP Conference*. 2000. Pp. 1–17.

158. Mandjak, T., Simon, J. 2004. *An Integrated Concept on the Value of Business Relationships. How Could It Be Useful*. In: *Proceedings of the 20th Annual IMP Conference-2004*. Copenhagen, Denmark. 2004. – URL: <http://www.impgroup.com/uploads/papers/4518.pdf>

159. Markowitz, H. M. *Portfolio selection // Journal of Finance*. 1952. Marcus Buckingham, Donald O. *Clifton Now Discover Your Strengths*. N.Y. 2001.

160. Mercier-Laurent, E. *Innovation ecosystems*. Wiley-ISTE. 2013.

161. Mitroff, I. *Stakeholders of the organizational mind*. San Francisco: Jossey-Bass, 1983.

162. Mohr, J., Sengupta, S., Slater, S. *Marketing of High Technology Products and Innovations*. Pearson. Prentice Hall: Upper Saddle River, NJ, 2005.

163. Moller, K., Halinen, A. Relationship Marketing Theory: its Roots and Direction. *Journal of Marketing Management*. 2000. No. 16 (1-3). Pp. 29–54.

164. Morgan, C. Supply network performance measurement: future challenges? *International Journal of Logistics Management*. 2007. Vol. 18.

165. Mudambi, S.M., Oliva, T.A., Thomas E.F. Industrial Marketing Firms and Knowledge Transfer: Toward a Basic Typology of Community Structures. *Industrial Marketing Management*. 2009. No. 38 (2). Pp. 181–190.

166. Naude, P., Buttle, F. Assessing Relationship Quality. *Industrial Marketing Management*. 2000. No. 29 (4). Pp. 351–361.

167. Parvatiyar, A., Sheth, J. N. Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline. *Journal of Economic and Social Research*. 2001. No. 3 (2). Pp. 1–34.

168. Parvatiyar, A., Sheth, J. N. The Domain and Conceptual Foundations of Relationship Marketing. In: J. N. Sheth, A. Parvatiyar (eds.). *Handbook of Relationship Marketing*. Sage Publications: Thousand Oaks, CA, 2000. Pp. 3–38.

169. Payne, A., Holt, S. Diagnosing Customer Value: Integrating the Value Process and Relationship Marketing. *British Journal of Management*. 2001. No. 12 (2). Pp. 159–182.

170. Pels, J., Coviello, N. E., Brodie, R. J. Integrating Transactional and Relational Marketing Exchange: A Pluralistic Perspective. *Journal of Marketing Theory and Practice*. 2000. No. 8 (3). Pp. 11–22.

171. Piercy, N. F. Strategic Relationships between Boundary-Spanning Functions: Aligning Customer Relationship Management with Supplier Relationship Management. *Industrial Marketing Management*. 2009. No. 38 (8). Pp. 857–864.

172. Plank R. E., Newell S. J. The Effect of Social Conflict on Relationship Loyalty in Business Markets. *Industrial Marketing Management*. 2007. No. 36 (1). Pp. 59–67.

173. Porter, M. E. The Importance of Being Strategic: Balanced Scorecard Report. *Harvard Business Publishing Newsletter*. 2002. May, 15.

174. Porter, M. *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press: N.Y. 1985.

175. Porter, M. E. *Competitive Strategy*. Free Press: N.Y. 1980.

176. Post, J., Preston, L., Sachs, S. Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View. *California Management Review*. 2002. Vol. 45.

177. Post, J., Preston, L., Sauter – Sachs, S. Redefining the Corporation, Stakeholder Management and Organizational Wealth. Stanford Business Books, 2002.

178. Power, T., Jerjian, G. Ecosystem: living the 12 principles of networked business. FT. com, 2001.

179. Prahalad, C., Ramaswamy, V. Co-opting Customer Competence. *Harvard Business Review*. 2000. No. 78 (1). Pp. 79–90.

180. Preson, L., Post, J. Private management and public policy. *California Management review*. 1981.

181. Putnam, R. *Bowing Alone: the Collapse and Revival of American Community*. N.Y.: Simon & Schuster, 2000.

182. *Relational, Wealth: The Advantages of Stability in a Changing Economy*. N.Y.: Oxford University Press, 2000.

183. Roberts, K., Varki, S., Brodie, R. Measuring the Quality of Relationships in Consumer Services: an Empirical Study. *European Journal of Marketing*. 2003. No. 37 (1–2). Pp. 169–196.

184. Rokeach, J. *The Nature of Human Values*. N.Y.: Free Press, 1973.

185. Rothschild, L., Darr, A. Technological incubators and the social construction of innovation networks: an Israeli case study. *Technovation*. 2005. Vol. 25. No. 1.

186. Rust, R. T., Ambler, T., Carpenter, G. S., Kumar V., Srivastava R. K. Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Marketing*. 2004. No. 68 (4). Pp. 76–89.

187. Sanchez, R. Building blocks for strategy theory: Resources, dynamic capabilities and competences. *Rethinking Strategy* / ed. by H. Volberda, H. Elfring. L.: Sage, 2001.

188. Sanchez, R-, Heene, A. *The new strategic management*. N.Y.: Wiley, 2004.

189. Scheer, L. K. Trust, distrust and confidence in B2B relationships. *Handbook on Business to Business Marketing* / ed. by R. Grewal, G. R. Lilien. Edward Elgar Publishing, 2012.

190. Seifert, D. *Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment: How to Create a Supply Chain Advantage*. N.Y.: Amacom, 2003.

191. Seppanen, R., Blomqvist, K., Sundqvist, S. Measuring inter-organizational trust – a critical review of the empirical research in 1990–2003. *Industrial Marketing Management*. 2007.
192. Sheth, J. N., Parvatiyar, A. The Evolution of Relationship Marketing. In: *Handbook of Relationship Marketing*. Sage Publications: Thousand Oaks, CA, 2000. Pp. 119–145.
193. Sveiby, K. Methods for Measuring Intangible Assets. *Assets* Jan. 2001.
194. Teece, D. J. Strategies for Managing Knowledge Assets: The Role of Firm Structure and Industrial Context. *Long Range Planning*. 2000. No. 33 (1). Pp. 35–54.
195. Tjemkes, B., Vos, P., Burgers, K. *Strategic alliance management*. L.; N.Y.: Routledge, 2012.
196. Tunzelmann, N. *Alignment, misalignment and dynamic network-based capabilities*. Network Dynamics in Emerging Regions of Europe. L.: Imperial College Press, 2010.
197. Ulaga, W., Eggert, A. Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status. *Journal of Marketing*. 2006. No. 70 (1). Pp. 119–136.
198. Ulaga, W., Eggert, A. Relationship Value in Business Markets: the Constructs and its Dimensions. *Journal of Business-to-Business Marketing*. 2005. No. 12 (1). Pp. 73–98.
199. Wallace, J. Value Maximization and Stakeholder Theory: Compatible or Not? *Journal of Applied Corporate Finance*. 2003. No. 15 (3).
200. Walter, A., Ritter, T., Gemunden, H. G. Value Creation in Buyer-Seller Relations. *Industrial Marketing Management*. 2001. No. 30 (4). Pp. 365–377.
201. URL: <http://www.expert.ru/printissues/expert/2010/02>
202. URL: <http://nccg.ru/site.xp>

Учебное издание

Серебрякова Галина Валентиновна
Незаймакин Иван Валерьевич

**ЦЕННОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННОЕ
УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

Учебное пособие

Чебоксары, 2024 г.

Компьютерная верстка *А. Д. Федоськина*
Дизайн обложки *М. С. Фёдорова*

Подписано в печать 12.08.2024 г.

Дата выхода издания в свет 25.08.2024 г.

Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Печать офсетная.

Гарнитура Times. Усл. печ. л. 10,46. Заказ К-1326. Тираж 500 экз.

Издательский дом «Среда»
428005, Чебоксары, Гражданская, 75, офис 12
+7 (8352) 655-731
info@phsreda.com
https://phsreda.com

Отпечатано в Студии печати «Максимум»
428005, Чебоксары, Гражданская, 75
+7 (8352) 655-047
info@maksimum21.ru
www.maksimum21.ru