

Глава 1.

Управление на основе ценностей: зарождение и развитие

«Взаимное доверие – важнейшее условие для успеха социальных систем».

Кеннет Дж. Эрроу, лауреат Нобелевской премии по экономике, 1972 г.

«Алчность – это хорошо!»

Реплика Гордона Гeko из фильма «Уолл-стрит», 1985 г.



В современном мире принципы менеджмента значительно изменились. Из-за возросших требований к уровню профессиональности, качеству работы и обслуживанию клиентов для менеджеров устанавливаются более высокие стандарты, которые должны совершенствовать свои методы работы, чтобы соответствовать им. Кроме того, мир стал ненадежным и сложным, поэтому менеджеры должны уметь справляться со всем многообразием проблем как внутри компании, так и за ее пределами.

Раньше прогресс любого субъекта (человека, организации, общества) определялся в основном его способностью к развитию, процветанию и ускорению работы. Однако на глобальной арене XXI века в результате корпоративных скандалов, войн и стихийных бедствий прогресс и успех стали также оцениваться важнейшим критерием для человечества – нашими ценностями. Возможно, лидеры и менеджеры столкнулись с самой тяжелой задачей, которую им когда-либо приходилось решать, – как создать и сохранить успешное предприятие, которое бы в равной степени было полезно и актуально и для бизнеса, и для отдельных людей и общества в целом. Действительно, реализация этой тройной задачи и адекватное вознаграждение за

это становятся основной целью для лидеров, которые хотели бы поощрять поведенческие принципы, способствующие корпоративному успеху.

Сочетание убеждений и ценностей владельцев компании с ценностями ее сотрудников – жизненно важный источник корпоративного преимущества. Что может лучше мотивировать персонал или укрепить позиции компании (даже небольшой команды), чем общие ценности? Однако сколько компаний на самом деле могут сформулировать принципы деятельности или важнейшие ценности, которыми следует руководствоваться в повседневной работе? В XXI веке лидеры и менеджеры, прежде всего должны научиться внедрять ценности на практике.

Неудивительно, что управление на основе ценностей становится важнейшим инструментом создания стабильной, конкурентной и более человечной корпоративной культуры. MBV можно назвать и философией, и практикой менеджмента, связывающей важнейшие ценности организации с ее стратегическими целями. Этот подход основывается на трех ценностных категориях:

- 1) экономико-прагматичном;
- 2) этико-социальном;
- 3) эмоционально-развивающем.

MBV признает, что, по сути своей, истинное лидерство всегда было связано с ценностями человека. Задача лидера – руководить компанией в соответствии с ее стратегическим направлением и основными ценностями. Этого можно добиться путем создания единой культуры ценностей, которая и напрямую, и опосредованно руководит повседневной деятельностью сотрудников всех уровней. «Гуманизируя» основное стратегическое видение, компания может не только выжить, но и обеспечить себе рост с максимальным доходом, используя личную заинтересованность внутренних и внешних акционеров.

Общее определение MBV можно разделить на два компонента. Во-первых, MBV – *новый инструмент стратегического лидерства*. Это не просто новый способ управления компанией, а новый способ понимания и применения знаний. Эта система

основана на подходе, разработанном социальными психологами и другими исследователями бихевиоризма в середине XX века. Различные формы MBV существуют по всему миру как ответ менеджмента на требования корпоративного выживания и дифференциации. MBV – практическое воплощение ставшей уже классикой методики организационного развития. Основная цель этой системы – внедрение человеческих или личностных параметров в менеджерское мышление, причем не только на теоретическом уровне, но и в повседневной практике.

MBV также является гибкой основой для совершенствования корпоративной культуры, что чрезвычайно важно для создания коллективного креатива, без которого невозможны инновации (Dolan and Garcia, 2002). Например, если приоритетом для компании является качество продукции или услуг, то качественные факторы, или ценности (доверие, креатив или честность) не менее (или даже более) важны, чем традиционные экономические параметры – эффективность или рентабельность инвестиций.

Привыкшие считать себя «рациональными» профессионалами, менеджеры, как правило, не принимают во внимание установившиеся ценности своей компании, недооценивая значимость и потенциальные преимущества этого актива. Им не удастся должным образом управлять системой ценностей своей организации, так как они предпочитают решать более материальные задачи – например, бюджет, налоги или технологии. Однако деятельность Siebel Systems, Inc. доказывает, какого финансового успеха может достичь компания, реализующая управление на основе ценностей. Основанная в 1993 году Siebel Systems стала ведущим в мире провайдером софтверных программ по e-бизнесу. Доход компании, специализирующейся на управлении отношениями с клиентами, превысил 2 млрд долларов за четыре квартала к 30 июня 2001 года, а чистая прибыль составила более 263 млн долларов за тот же период. За три года рост доходов составил 106%, а рост дохода на акцию – 155%¹.

Подобные результаты обеспечили Siebel Systems первое место среди самых быстрорастущих компаний в списке Fortune-100 в 1999 году, третье место – в 2000 году и второе – в 2001 году. В январе 2001 года *Business Week* назвал генерального директора

компания Томаса Сибела одним из 25 самых успешных менеджеров, а в июле 2000 года признал компанию вторым ведущим предприятием по информационным технологиям².

Впечатляющие финансовые достижения компании не являются результатом подхода, нацеленного на рост прибыли, доли рынка или стоимости акций. Напротив, это результат внедрения ценностей в корпоративную философию, ориентированную на клиентов.

Мы занимаемся этим бизнесом, чтобы сделать своих клиентов успешными. Это наша основная философия. Для нас большая честь служить своим клиентам, и мы готовы сделать все возможное, чтобы удовлетворить их потребности на 100%. Все сотрудники Siebel Systems оценивают успех компании в зависимости от успеха клиентов... Каждый из нас в отдельности и весь коллектив в целом оценивают качество своей работы по тому, насколько успешно клиенты добиваются своих бизнес-целей. Руководствуясь этим принципом, мы достигли высочайшего уровня удовлетворения клиентов в софтверной индустрии³.

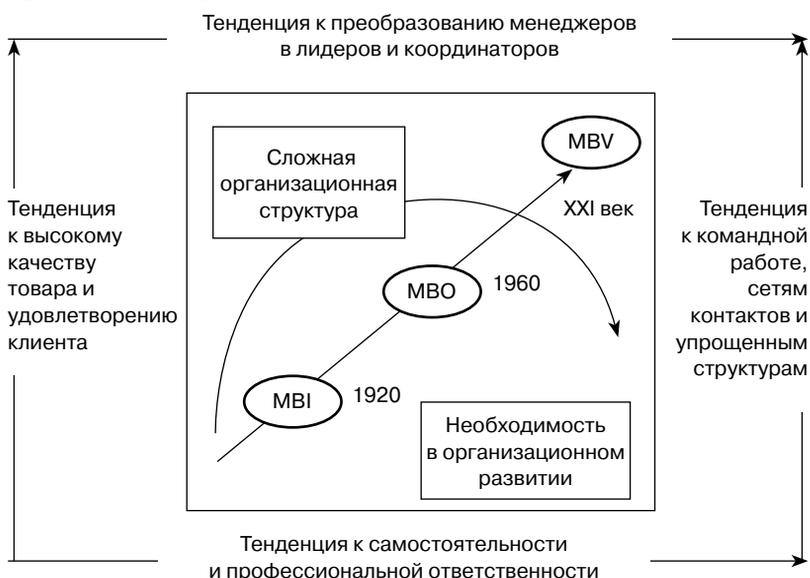
Преимущества MBV как менеджерского инструмента можно рассматривать с разных точек зрения, но его главные задачи заключаются в следующем: упрощать, направлять, обеспечивать выполнение обязательств.

- Упрощение позволяет избавиться от запутанных организационных процессов, которые предназначены для приспособления к изменениям на всех уровнях компании.
- Направлять – значит нацеливать стратегическое видение компании на будущее.
- Обеспечивать выполнение обязательств – значит преобразовывать цели стратегического менеджмента в HR-политику, призванную развивать в сотрудниках стремление к высокой профессиональности в повседневной работе.

Развитие MBV: от MBI, через MBO, к MBV

Возрастающая сложность, неопределенность и стремительность изменений, характерных для делового мира XX века, обусловили эволюцию организационного менеджмента. Традиционный подход управления по инструкциям (МБИ), доминирующего в начале XX века, в 1960-е годы сменился все еще популярным управлением по целям (МВО). Теперь появился новый подход – управление на основе ценностей (МВВ).

На рис. 1.1 представлена схема перехода от МБИ к МВО и МВВ. Эта эволюция стала следствием появления за последние десять лет четырех организационных тенденций, которые вынудили компании приспосабливаться к новым условиям, чтобы оставаться конкурентоспособными на требовательном и непредсказуемом рынке.



МБИ – управление по инструкциям; **МВО** – управление по целям;

МВВ – управление на основе ценностей

Рис. 1.1. Эволюция трех подходов к управлению компанией: по инструкциям, по целям и на основе ценностей⁴

Каждая из этих четырех взаимосвязанных тенденций усложняет организационные процессы и усиливает неопределенность.

1. Потребность в высоком качестве продукции и ориентации на клиентов.
2. Потребность в профессиональной самостоятельности и ответственности.
3. Потребность в руководителях, которые были бы лидерами/координаторами.
4. Потребность в упрощенной и гибкой организационной структуре.

ПОТРЕБНОСТЬ В ВЫСОКОМ КАЧЕСТВЕ ПРОДУКЦИИ И ОРИЕНТАЦИИ НА КЛИЕНТОВ

Компании, которые хотят выжить и конкурировать в условиях все более требовательного рынка, должны признать неприемлемость индустриальных моделей управления, популярных в начале XX века. Призванные обеспечивать производство огромных партий стандартизированной продукции, они устарели и стали неэффективными. Современная конкуренция требует постоянного добавления ценности к процессу производства для полного удовлетворения клиентов в том, что касается соотношения между ценой продукта/услуги и его/ее качеством. Эту тенденцию олицетворяет персонализация – ключевой фактор конкуренции Новой экономики. Как ценности внедряются в корпоративную культуру обслуживания клиентов, можно проследить на успешном примере компании JetBlue Airways.



ЦВЕТ УСПЕХА: JETBLUE

Эта компания, нацеленная на служение своим клиентам, во главе с ее генеральным директором и основателем Дэвидом Нилеманом стремилась стать процветающей, в то время как большинство предприятий в этой области лишь пытались выжить. Гарет Эдмондсон-Джоунс, вице-президент по корпоративным связям, поясняет:

«Мы хотели вернуть в бизнес авиаперевозок человеколюбие. Создания авиалинии с льготными тарифами, выгодно отличающимися нас от крупных перевозчиков, недостаточно».

Поэтому работа в компании строилась на принципах дружелюбия, сочувствия и заботы – в воздухе и на земле. В обучении персонала JetBlue вторая важная тема после правил безопасности – обслуживание клиентов. На борту нет места безразличию. Членов экипажа, чье отношение к работе не соответствует должному уровню, увольняют. Это внимание к внутреннему бренд-менеджменту способствует укреплению внешнего имиджа компании: даже при одинаковой цене на билеты, предлагаемой другими авиакомпаниями, пассажиры все равно выбирают JetBlue. Это значит только одно: кожаные сиденья, простор для ног и доброжелательный сервис очень важны для утомленных пассажиров.

Когда Эдмондсон-Джоунса спрашивают, каков главный недостаток крупных авиаперевозчиков, он отвечает: «Безразличие». И попадает в точку.

Безразличие к пассажирам. Такое чувство, будто вас лишили достоинства. Вы – это номер места и посадочный талон. Как будто они скот перевозят... Каждый пытается вытянуть у вас лишние три или четыре цента. Ожидания пассажиров настолько низкие, что когда помогаешь им с багажом, для них это настоящий шок⁵.

Что касается обслуживания клиентов, генеральный директор Дэвид Нилеман верит в то, что нужно придерживаться своих ценностей.

На этой неделе я лечу во Флориду по работе, и во время полета буду подавать пассажирам напитки и завтраки наравне с членами экипажа, а когда приземлимся, вынесу мусор. Это – возможность обслуживать клиентов напрямую. Кроме того, мы организовали Кризисный фонд для сотрудников JetBlue: каждый жертвует деньги в этот фонд, и мы исполь-

зуюм его для помощи сотрудникам, попавшим в трудное положение.

Когда сотрудники знают, что работают в прекрасной компании, где получают массу преимуществ и могут рассчитывать на помощь коллег в трудные минуты, они добросовестно выполняют свои обязанности и хорошо обслуживают клиентов.

ПОТРЕБНОСТЬ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ САМОСТОЯТЕЛЬНОСТИ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Технологии – от робототехники и автоматизации процессов до дистанционной передачи данных и современных административно-информационных систем – повысили требования к качеству обслуживания клиентов. В результате уровень профессиональных знаний и умений сотрудников резко возрос. Но при этом и талантливые высокопрофессиональные соискатели хотят, чтобы к ним относились как к сложившимся личностям и оценивали их работу по индивидуальным критериям. Профессионалы могут сформулировать свои ценности и преобразовать их в конкретные инициативы, в креативный рабочий процесс. Они самостоятельные, гибкие и преданные. Специалист, не способный самостоятельно работать, не может считаться настоящим профессионалом, он лишь исполнитель, зависящий от указаний руководителя. Самостоятельность – неперемное условие для несения ответственности за свою работу.

Hewlett-Packard (HP), которую в апреле 2000 года Fortune 500 назвал второй по успешности компанией по производству офисного оборудования и компьютеров в США, признала преимущества самостоятельной рабочей силы более четырех десятилетий назад, когда определила свои корпоративные цели. В компании HP, которая использует модель управления на основе взаимного доверия и понимания, применяя при этом гибкую организационную структуру, работают, в том числе в филиалах, 88500 сотрудников в 120 странах^{7, 8}, а чистая прибыль за 2000 год составила более 48,7 млн долларов.

HP считает «индивидуальное достоинство каждого сотрудника и их личный вклад» критически важными факторами

своего успеха. «В итоге люди на всех корпоративных уровнях определяют особенности и преимущества нашей компании»⁹. HR ценит самостоятельность персонала:

*Самостоятельность способствует индивидуальной мотивации, инициативности и креативу и позволяет сотрудникам работать, пользуясь огромной свободой в достижении общих целей*¹⁰.

ПОТРЕБНОСТЬ В РУКОВОДИТЕЛЯХ, КОТОРЫЕ БЫЛИ БЫ ЛИДЕРАМИ/КООРДИНАТОРАМИ

Самостоятельность сотрудников, в свою очередь, невозможна без лидеров, которые могли бы эффективно организовать весь рабочий процесс. Подобный стиль менеджмента – координирование – исключает типичную для командно-административных методов работы тенденцию к противодействию, когда менеджеры занимают оборонительную позицию, считая сотрудников врагами. Этот подход стал результатом иерархического управления, принятого в середине XX века. Согласно современному подходу, «руководитель должен стать координатором своего успеха и успеха своих коллег».

Инструкции – менеджерский инструмент руководителей, а цели и задачи – инструменты координаторов. Лидеры используют ценности. Хотя о концепции лидерства ведется множество споров, удалось сформулировать общепризнанные качества лидера: вдохновлять, направлять усилия сотрудников и сплачивать команды профессионалов. Независимо от того, какое определение вы дадите лидерству, это, бесспорно, будет сложнее и многообразнее традиционного командно-административного стиля управления.



ПРОВЕРКА НА ПРАКТИКЕ

ЧТО ЦЕННОГО ВЫ СДЕЛАЛИ В ПОСЛЕДНЕЕ ВРЕМЯ?

Worthwhile Magazine – Работаем целенаправленно, увлеченно и с прибылью!

«Журнал *Worthwhile* был создан Анитой Шарп и Кевином Солвеном, ветеранами *Wall Street Journal*, обладающими сорокалетним опытом финансовой журналистики и премией Пулитцера. Задача издания – поставить целеустремленность сотрудников и увлеченность работой на один уровень с прибылью предприятия. *Worthwhile* предлагает руководство по достижению успеха в бизнесе, которое предполагает удовлетворение от работы и социальную ответственность. Наш девиз – “Ваша жизнь бессмысленна, если лишена смысла ваша работа”».

Что вы цените, а главное, куда вас ведут ваши ценности?

Источник: *Worthwhile Online Magazine*, <http://www.worthwhilemag.com>

ПОТРЕБНОСТЬ В УПРОЩЕННОЙ И ГИБКОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЕ

Бюрократические структуры с их иерархическими ступенями и тесными помещениями лишены необходимой гибкости для успешной конкуренции в условиях открытого рынка. Доказано, что сокращение уровней иерархической системы повышает эффективность организации. Сегодня уже почти всем ясно, что нужны более простые корпоративные структуры и эффективные рабочие команды. Однако эту задачу легко сформулировать, но не так-то просто решить на практике. Те, кто пытался это сделать, понимают, с какими трудностями она связана.

Традиционная культура, ориентированная на иерархический контроль, как правило, подразделяет сотрудников на три категории.

1. Те, кто руководит и принимает решения (по крайней мере должен).
2. Те, кто контролирует тех, кто производит.
3. Те, кто производит.

Как показано на рис. 1.2, «те, кто руководит и принимает решения» сомневаются в способности «тех, кто производит» быть ответственными и самостоятельными, что обуславливает пот-

ребность в значительном количестве «тех, кто контролирует». В подобных условиях те, кто успешно работает, удовлетворяя потребности клиентов, как правило, добиваются этого вопреки, а не благодаря контролю менеджеров среднего звена.



- **Те, кто руководит и принимает решения** (и сомневается в способности тех, кто производит, быть ответственными и самостоятельными).
- **Те, кто контролирует тех, кто производит** (опираясь на недоверие тех, кто руководит, по отношению к тем, кто производит).
- **Те, кто производит** (несмотря на контроль менеджеров среднего звена и недоверие высших руководителей).

Рис. 1.2. Три уровня вертикальной структуры компании, ориентированной на иерархическое управление: менеджмент сверху-вниз

Первоклассные руководители, причем немногочисленные, действительно нужны, но не как надзиратели над безответственными исполнителями. Их роль должна заключаться в передаче ценностей, создании условий для рабочего процесса, распределении и координировании ресурсов. Иначе важнейшее качество, которым должны обладать сотрудники, – инициативность – не будет востребовано.

Глобальной рыночной экономике требуются новые организационные структуры, способные приспосабливаться к изменениям, основанные на информационных сетях, проектных командах и «мини-бизнесах» или стратегических бизнес-единицах, которые выходили бы за рамки стандартных моделей де-

централизации. Подобные структуры пришли на смену моделям иерархической бюрократии, которые возникли еще в начальные периоды промышленного развития.

Несмотря на всю привлекательность аргументов в пользу более гибкой и горизонтальной организационной структуры, реализовать подобные преобразования довольно сложно. Более того, простая корпоративная структура приводит к большей двусмысленности и неясности, чем ранжированная или пирамидальная бюрократическая иерархия. Тем не менее, горизонтальные организации остаются наиболее успешной моделью.

Dana Corporation – ведущий поставщик компонентов, модулей и полных систем для мировых производителей автотранспортных средств и их вторичного рынка, приступила к упрощению организационной структуры в 1980-е годы. Основанная в 1904 году в Толедо (Огайо) Dana, в которой работают 78000 сотрудников на более 300 крупных заводах в 34 странах, получила престижную Национальную премию за качество им. Малкольма Болдриджа в 2000 году (уже вторую по счету). В 2000 году уровень продаж компании составил 12,3 млрд долларов¹¹.

Для начала Dana, намереваясь минимизировать как можно большее количество позиций среднего менеджмента и супервайзеров, сократила восемь из 12 уровней в своей организационной структуре – от президента компании до фронт-лайн сотрудников в главном офисе в Огайо. За этой инициативой последовало учреждение автономных стратегических бизнес-отделов. В итоге рост удовлетворения сотрудников и клиентов вместе со значительным ростом доходов привел к тому, что компания по сей день остается верным приверженцем упрощенной организационной структуры.

Вся деятельность Dana ведется теперь семью стратегическими бизнес-отделами, сосредоточенными на первичных рынках компании в автомобильном секторе, секторах транспорта, грузовых перевозок и внедорожников, что «позволяет сотрудникам Dana в каждой из этих областей эффективно использовать свои ресурсы, чтобы как можно успешнее обслуживать клиентов компании по всему миру»¹². Более того, желание компании упростить свою организационную структуру привело к тому, что в ее Комитете глобального управления остались только пять уров-

ней менеджмента¹³. На рис. 1.1 представлен другой важный фактор, который связан с трудностями, обусловленными четырьмя тенденциями. Кривая сложности организационной структуры, поднимающаяся вверх, начинает падать в правой верхней части графика, указывая на то, что MBV сокращает последствия растущей сложности. Другими словами, организация с четкими и общими для всех сотрудников ценностями сможет намного эффективнее применять креативные методы работы, избавившись от сложной структуры и неясности. Она превзойдет конкурентов, которые лишь стремятся выполнить конкретные задачи или тупо следуют инструкциям и руководствам.

Почему? Хотя конкретные задачи и инструкции уменьшают сложность организационной структуры и даже избавляют от ее последствий, они душат инновации, которые могут появиться лишь тогда, когда профессионалам разрешают работать творчески. Сотрудники, которые привыкают к сложной структуре, свыкаясь с ней, могут и подорвать ее основы. Настоящая конкурентоспособная компания должна объяснить своим сотрудникам важность умения приспосабливаться к сложности и неясности и научить их это делать.

В наши дни способность приспосабливаться к неопределенности – обязательное требование для участия в организационной жизни (Soto *et al.*, 2005). Можно даже сказать, что это ключевая компетенция для личностного и профессионального развития. Человек, который хочет знать только то, на какую кнопку нажимать, чтобы загорелась определенная лампочка, не приспосабливается к неопределенности или сложной структуре. Такие люди, по сути, роботы. Это не значит, что ценности уничтожают потребность в целях или инструкциях. Ценности придают больший смысл и целям, и инструкциям, делают их более гибкими и приемлемыми.



ГЕНРИ МИНЦБЕРГ ОБ ИЛЛЮЗОРНОСТИ ИСТИНЫ

Генри Минцберг – ведущий эксперт по менеджменту. Его взгляды на сложность теории и практики менеджмента представлены ниже.

Я твердо верю в гипотезу, что земля плоская. Мы думали, что обнаружили ИСТИНУ несколько сотен лет назад: земля не плоская, а круглая. Мы отказались от старого и окунулись в новое.

Что ж, недавно я прилетел в аэропорт «Шифол» в Амстердаме и, выглянув из иллюминатора, подумал: неужели кто-то учитывал формы земного шара при строительстве этой взлетно-посадочной полосы? Другими словами, для некоторых весьма практических целей теория о плоской земле все еще абсолютно приемлема. Конечно, я надеюсь, что пилот не пользовался ею во время полета из Гетеборга. Для управления самолетом прекрасно подходит теория о круглой земле. Но она не более правдива, чем теория о плоской земле, иначе самолеты, летящие в Женеву из Италии, разбились бы об Альпы (то есть земля не идеально круглая, она бугристая. Более того, земля вообще не круглая, если она вытянута в центре).

Довольно самоуверенно утверждать истинность какой-либо теории, старой или новой, поскольку все теории ошибочны: это всего лишь слова и/или понятия, и/или рисунки на бумаге. Теории могут быть более или менее полезными, вот и все, в зависимости от обстоятельств, а это значит, что старые теории иногда могут быть такими же полезными, как и новые.

Отрывок из речи Мицберга (1988)

Так как рыночные условия значительно изменились, менеджеры решили, что необходимо пересмотреть и свои принципы работы, чтобы соответствовать требованиям времени. В начале XX века МВІ считался самым подходящим методом управления организацией. Изменения происходили довольно медленно, поэтому традиционные принципы работы все еще были эффективными. К 1960-м годам перемены стали настолько стремительными, что от менеджеров потребовалась большая гибкость действий. Так, появление управления по целям (МВО) позволило менеджерам выработать единый метод деятельности и самим выбрать себе стратегию. Однако, когда условия стали меняться еще интенсив-

нее (например, глобальная конкуренция, влияние технологий), МВО оказался неэффективной стратегией менеджмента во взаимозависимом и стремительно развивающемся мире.

Организации, все еще опирающиеся на МВО, часто обнаруживают, что их менеджерам не удается добиваться поставленных целей. Недовольство нарастает, когда, несмотря на все усилия, они не могут понять причину неудачи. Как правило, дело оказывается не в завышенных или нереалистичных целях. Просто происходит множество непредвиденных изменений, которые невозможно предугадать. Из-за этой растущей сложности ученые стали использовать теории хаоса и систем, чтобы лучше понять принципы организационного поведения. Они рассматривали компании как сложные и динамичные системы, тесно взаимодействующие со своей средой. Годы исследований подтвердили, что ключ к пониманию принципов деятельности подобных систем – в осознании их ценности. Системы ценностей – это мотиваторы, которые обосновывают поведение индивидов, организаций и обществ, приводя к зарождению управления на основе ценностей (МВО).

Три подхода к управлению – МВИ, МВО и МВВ – отличаются друг от друга по 14 параметрам (табл. 1.1).

Таблица 1.1. Основные характеристики МВИ, МВО и МВВ

Параметры	МВИ	МВО	МВВ
Ситуация	Повседневная работа или ЧП	Умеренная сложность. Сравнительно стандартизированное производство	Потребность в креативе для решения сложных вопросов
Средний уровень профессиональности сотрудников организации	Управление исполнителями	Управление сотрудниками	Управление профессионалами
Тип лидера	Традиционный	Сосредоточен на распределении ресурсов	Лидер перемен (способствующий преобразованиям)
Образ клиента	Потребитель-покупатель	Потребитель-клиент	Клиент пользуется свободой выбора
Тип товарного рынка	Монополизированный, стандартизированный	Сегментированный	Диверсифицированный, динамичный

Тип организационной структуры	Многоуровневая пирамида	Пирамида с несколькими уровнями	Сети, функциональные объединения, проектные команды
Потребность в умении приспосабливаться к неопределенности	Низкая	Средняя	Высокая
Потребность в самостоятельности, ответственности	Низкая	Средняя	Высокая
Тип рынка	Стабильный	Умеренно изменчивый	Непредсказуемый, динамичный
Социальная организация	Капиталистическая индустриальная	Капиталистическая постиндустриальная	Посткапиталистическая
Философия управления	Управление сверху вниз, непосредственный контроль деятельности	Контроль и поощрение личных достижений	Поощрение самоконтроля
Цель организации	Поддерживать производство	Улучшать результаты	Постоянно совершенствовать процесс
Масштаб стратегического видения	Краткосрочный	Среднесрочный	Долгосрочный
Основные культурные ценности	Количественное производство. Лояльность, конформизм, дисциплина	Оценка результатов. Рационализация, мотивация, эффективность	Участие сотрудников в процессе, постоянное обучение. Креатив, взаимное доверие, преданность

Трехмерная модель и ключевые факторы MBV

Мы предлагаем рассмотреть MBV как метод управления тремя категориями (или измерениями) ценностей организации, которые влияют на общее поведение человека.

1. Экономико-прагматичные ценности.
2. Этико-социальные ценности.
3. Эмоционально-развивающие ценности.

Система ценностей MBV применима к большинству организаций и может быть рассмотрена следующим образом.

- **Экономико-прагматичные ценности** необходимы для поддержания и объединения различных организационных систем. Они включают ценности, касающиеся эффективности, производственных стандартов и дисциплины. На этих ценностях основана такая деятельность, как планирование, обеспечение качества и отчетность.
- **Этико-социальные ценности** индивидов лежат в основе их поведения в группе – в обществе, на работе, в отношениях между людьми. Они согласуются с социальными ценностями, такими, как честность, уважение и лояльность. Этико-социальные ценности человека влияют на его поведение, когда он следует собственным личным экономико-прагматичным и эмоционально-развивающим ценностям.
- **Эмоционально-развивающие ценности** необходимы для создания новых возможностей для деятельности. Эти ценности касаются доверия, свободы и счастья. Примеры подобных ценностей: креатив/воображение, жизнь/самопознание, уверенность в себе/прямолинейность и приспособляемость/гибкость.

Преимущества подобной классификации были доказаны во время анализа ценностных тенденций (и поведения) будущих управленцев, как показало недавнее исследование, в котором приняли участие студенты последних курсов MBA из 28 ведущих бизнес-школ по всему миру¹⁴.

MBV предлагает трехмерную модель управления на основе ценностей, опирающуюся на определение «корпоративной основы» (ключевых организационных ценностей) и создание культуры, соответствующей этим ценностям и стратегическим задачам компании (рис. 1.3).

Как показывает трехмерная модель MBV, мы исходим из того, что организации основаны на этих трех ценностных ка-

тегориях. Насколько в компании применяется каждая из этих категорий, показывает корпоративная культура. MBV помогает объединить и расширить или внедрить эти категории, чтобы связать их с целями и задачами организации. Особое внимание важности ценностей уделяют компании General Electric (GE) и Mondragon Corporacion Cooperativa (MCC).

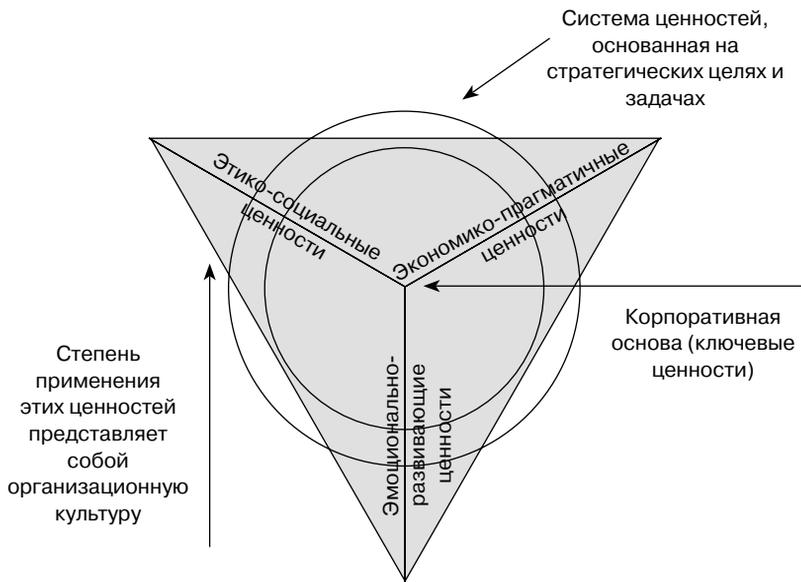


Рис. 1.3. Трехмерная модель MBV

GE придает своим ценностям огромное значение: все сотрудники компании носят с собой небольшие карточки, на которых они перечислены. Но прежде чем запечатлеть их на бумаге и раздать всему персоналу, руководство компании во главе с Джеком Уэлчем, который тогда был генеральным директором и председателем совета директоров, обсудило, какие именно ценности следует развивать в сотрудниках. Институт управления GE посвятил многие часы разработке этих ценностей. «Сотрудники стали почитать за честь не только носить с собой карточки, но и соблюдать эти ценности». Как отметил Джек Уэлч: «В GE нет ни одного человека, который не носил бы с собой Ценностное

руководство. В кошельке или сумочке. Для нас эти ценности – всё, и мы придерживаемся их. И увольняем людей, которые не разделяют наших принципов, даже если они достигают потрясающих результатов».

Mondragon Corporación Cooperativa (МСС) – еще один пример организации, основанной на ценностях. Кооператив был создан в 1956 году, чтобы решить проблему катастрофической безработицы в местном сообществе и удержать людей, покидающих этот регион в поисках работы, после гражданской войны в Испании. Вначале это был один кооператив с горсткой людей, а теперь он вырос в коммерческую организацию, в которой насчитывается примерно 70000 сотрудников-владельцев. МСС состоит из 168 предприятий, включая МСС Worldwide (то есть семь корпоративных офисов и 38 заводов). Основанная на католических социальных принципах (КСП), МСС остается им верной по сей день и стремится к общественному благополучию, сосредоточившись на «людях и производстве». Признание МСС мировым лидером среди кооперативов привело к созданию в 1987 году Otalora – Центра сотрудничества и бизнес-развития (Co-operative and Business Training Centre). Цель Центра – предоставить информацию о МСС и кооперативах и обучающие программы людям и организациям по всему миру. «В 2003 году более 1200 человек посетили Otalora, чтобы на месте изучить кооперативные принципы Mondragon»¹⁵. Otalora оказала влияние на различные организации и группы по всему миру. В МСС людей больше всего привлекают основанные на ценностях инновации и видение, которое объединяет бизнес и общество. МСС не только расширяет свое влияние во всем мире, но и помогает внедрить элементы своих ценностных инноваций во многих компаниях.

MBV как способ интеграции стратегического менеджмента с методом управления персоналом и созданием лояльности

Кроме управления стратегическими изменениями, MBV помогает избежать трудностей, каждый день мешающих нам мак-

симально эффективно использовать то лучшее, что у нас есть. MBV – идеальный метод для интеграции двух часто разъединенных областей деятельности внутри компаний: стратегического менеджмента и управления персоналом.

Повседневное обеспечение высококачественной работы сотрудников – ключевая задача любого лидера/менеджера независимо от размеров компании или области деятельности. Среди навыков, необходимых для достижения этой цели, следует отметить умение управлять ценностями не только в общем смысле или во время значимых событий, но и в повседневной работе.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ МЕНЕДЖЕРОВ ЗА ТО, ЧТОБЫ СЛОВА/УБЕЖДЕНИЯ СОВПАДАЛИ С ДЕЛАМИ

Известно, что зачастую в организационном поведении теория расходится с практикой. Например, «официально провозглашенные ценности» отличаются от «практических ценностей». Арджирис (Argyris, 1971) назвал этот феномен «супружескими ценностями», то есть ценностями, придерживаться которых люди обещают публично. Слово «супружеский» предполагает некие моральные принципы (если не религиозные), заявленные во всеуслышание, со всей торжественностью. Как и семейная жизнь, «теоретическая верность», до тех пор, «пока смерть не разлучит нас», на практике выглядит совсем по-другому.

Несоответствие теории тому, что мы наблюдаем на практике, приводит к замешательству, отсутствию лояльности и «психологическому абсентеизму» среди сотрудников. Высшее руководство, как правило, заявляет, что «люди – наш важнейший актив», однако в условиях корпоративного кризиса не может придумать ничего лучшего, чем существенное сокращение штата.

Признавая, что уважение к лидеру и взаимное доверие невероятно важны для эффективного функционирования любой компании, MBV позволяет обеспечить более четкое соответствие между словом и делом. Управление на основе ценностей уничтожает разрыв между стратегическими намерениями, связанными с основными корпоративными ценностями, и повседневной деятельностью каждого члена организации – от прези-

дента и генерального директора до недавно нанятого младшего сотрудника.

Для истинного преобразования управления и культуры необходимо понять ценности, лежащие в основе каждого решения и действия. Однако ценностям обычно уделяют мало внимания, считая их незначительным фактором. Слишком редко их правильно формулируют, отслеживают/оценивают их соблюдение. Сколько компаний на самом деле руководствуется операционными ценностями (не говоря о том, чтобы развивать их) во время стратегического планирования или пытается каким-либо образом повлиять на соблюдение основных ценностей?

Одно из серьезных последствий несоответствия между словами менеджеров и их действиями – разрушение преданности сотрудников. Это имеет настолько большое значение, что определяет, останется сотрудник в компании или нет, хотя увольнение для каждого человека связано с дополнительными трудностями.

Известный экономист назвал этот феномен «уходом-протестом» (Hirschman, 1970). Хершман полагает, что уходом можно назвать не только увольнение сотрудника в поисках лучшей альтернативы, но и выражение протеста – психологический «уход». Компании, в которых складываются подобные ситуации, получили название «ханжеские организации». Важнейший фактор успеха MBV – согласованность между словами и убеждениями корпоративных лидеров и их действиями и решениями, краткосрочными и долгосрочными.

ЗНАЧЕНИЕ МОРАЛИ И ОПРАВДАНИЕ СТРЕМЛЕНИЯ ВЫПОЛНЯТЬ РАБОТУ НА ВЫСОКОМ УРОВНЕ

Что мы имеем в виду, когда говорим, что сотрудники деморализованы, подавлены, расстроены? Это значит, что они утратили боевой дух, вдохновение, им не хватает коллективного стремления к потрясающим результатам, они не хотят отдавать все свои силы работе ради высокой продуктивности. Моральный дух необходим для здоровой жизнедеятельности. Слово «мораль» происходит от латинского слова *mores* (обычай, нравы). Обычай общества, как правило, отражают его основные ценности. Если мы говорим, что сотрудники деморализованы, это значит, что

им не хватает корпоративных традиций или ценностей. Обычаи определяют принципы «добродетельной» жизни, этику социальной системы. Если вы поймете их значимость, то вам станет ясно, насколько важно их применять.

Эта истина, кажется, ускользнула от многих организаций. Большинство компаний, как правило, заняты решением технических проблем, о чем свидетельствуют их идеи и документы. Неэффективность и неконкурентоспособность говорят об организационной культуре, лишенной вдохновения и идей, которые питали бы моральные устои и оправдали бы стремление к активной работе и к оптимальным результатам. Даже элементарная практика поощрения сотрудников с помощью двух взаимозависимых факторов – усилий персонала и материального вознаграждения – незнакома многим компаниям.

Одной из тех исключительных компаний, чьи слова не расходятся с делами, является крупнейшая в мире служба почтово-посылочных перевозок United Parcel Service (UPS), которая переправила более 3,5 млрд посылок и документов в 2000 году¹⁶ и получила чистую прибыль в 2,9 млрд долларов США от общей прибыли в 29,8 млрд¹⁷. Она охватывает всю территорию США и более 200 стран по всему миру; в компании, где работают 359000 сотрудников в 1748 отделениях, более 600 самолетов и 152500 транспортных судов, которые в 2000 году обслуживали примерно 7,9 млн клиентов в день¹⁸. Преданность сотрудников – одна из четырех важнейших корпоративных ценностей, указанных в Уставе UPS:

Мы считаем, что люди раскрывают весь свой потенциал, когда гордятся своим вкладом в общее дело, когда к ним относятся с уважением, а условия работы способствуют развитию их талантов и поощряют разнообразные навыки¹⁹.

Два из пяти пунктов этой миссии касаются людей:

Мы стараемся быть ответственным работодателем, с хорошей репутацией, создавая для наших людей беспристрастную, поощряющую атмосферу сотрудничества и возможность продвижения.

Мы хотим быть заботливым и ответственным корпоративным гражданином и добиваемся этого с помощью деятельности своих сотрудников и компании в сообществах, которым мы служим²⁰.

UPS заявляет, что «наши люди – наш бренд, и благодаря их потрясающим достижениям компания продолжает расти»²⁰. Кроме обширной программы компенсаций и бенефитов, призванной привлекать, удерживать и мотивировать талантливых сотрудников, компания инвестирует миллионы долларов в обучение персонала, чтобы заслужить преданность сотрудников и совершенствовать их навыки.

Мы знаем, что основа нашего успеха – это наши сотрудники. Именно поэтому мы вознаграждаем их за преданность, высокие достижения и личностный рост, опираясь на три долгосрочные инициативы компании: предоставление сотрудникам права покупки акций компании, вручение наград за профессиональные достижения и постоянное обучение и тренинг. И это дает результаты. Команда UPS стремится совершенствовать бизнес и получать вознаграждения за свои достижения.

Каждый сотрудник в курсе новейших тенденций благодаря тренингам, которые не проводит ни одна другая компания в нашей отрасли. И в условиях, когда ценятся, прежде всего, личностное развитие человека и рост компании, наши сотрудники мотивированы на продвижение²².

Три фактора, обуславливающие стремление к высоким результатам, – умения, «ноу-хау» и желание – представлены на рис. 1.4. Соответствие убеждений индивида и ценностей работодателя определяет и его желание работать хорошо, и гордость за то, что он – сотрудник успешной компании, и стремление быть лучшим, и креативный подход к совершенствованию рабочих процессов.

Связь между убеждениями и ценностями индивида и компании необходима для понимания принципов работы. Благода-

ря ей человек понимает, что его работа имеет смысл, поэтому ее стоит делать хорошо, раскрывая весь свой потенциал, независимо от установленных в компании минимальных требований.

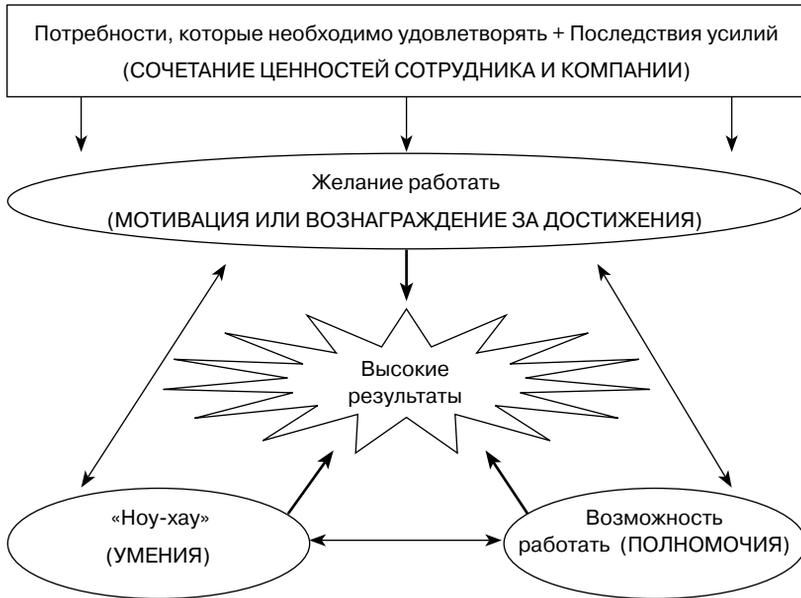


Рис. 1.4. Три классических фактора успешной работы: умения, «ноу-хау» и желание/стремление

Чувство долга и обязательность появляются только тогда, когда человек получает возможность соблюдать на работе свои собственные принципы. В идеале у персонала и руководства компании должны быть общие принципы (рис. 1.5).

Оптимальные достижения могут рассматриваться как результат профессиональной деятельности, в то время как приемлемые достижения – как следствие деятельности простого исполнителя. В первом случае результативность работы основана на ценностях, которые оправдывают и наполняют смыслом желание сотрудника посвятить все свои усилия выполнению работы.

Перечислим некоторые типичные ценности, общие для коллег по работе: гордость за высококачественную работу; высокие стандарты профессиональности; убеждение в том, что

«трудящийся достоин награды за труды свои» (библейская истина о том, что вложенные в работу усилия должны материально вознаграждаться). MBV стремится не только обеспечить материальное вознаграждение сотрудников, но и поощряет их на достижение высоких результатов в повседневной работе, наполняя ее смыслом.

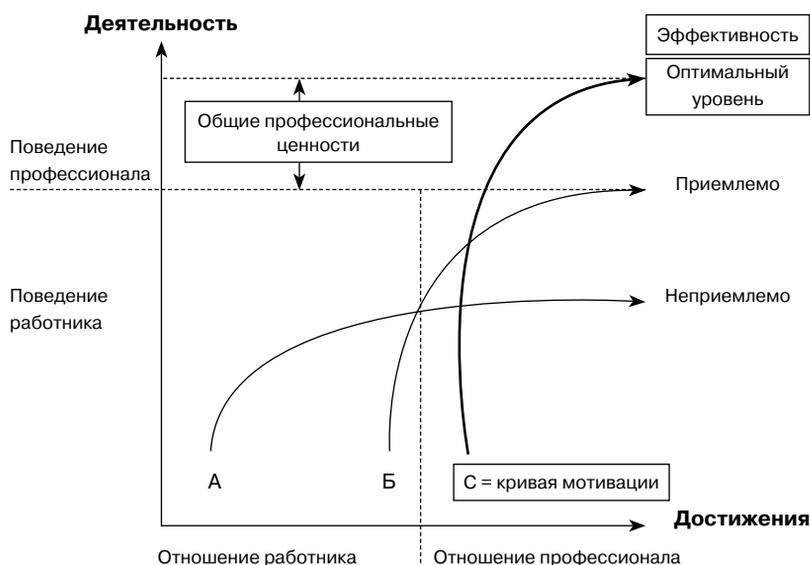


Рис. 1.5. Мотивация на высокие достижения (или зачем работать лучше, чем требуют)

MBV и корпоративная этика: две схожие, но несовместимые концепции

MBV отличается от зарождающейся дисциплины бизнес-этики, но эти две концепции взаимосвязаны²³. Например, значимость креатива для поддержания инноваций и конкурентоспособности – центральная концепция для MBV – отличается от отстаивания прав меньшинств на работе – излюбленной темы в бизнес-этике.

Бизнес-этика обращается больше к этическим, моральным аспектам решений, которые, как правило, принимаются на

высшем уровне компании. Бизнес-этика основывается на четырех характеристиках.

1. Принятие бизнес-решений, которые представляют собой этическую или моральную дилемму, например: «Следует ли соврать налоговой инспекции, чтобы сохранить рабочие места?», «Можно ли обойти некоторые бюрократические инстанции, регулирующие соблюдение санитарных норм к продуктам питания, чтобы продать свой товар по более низкой цене?», «Можно ли инвестировать в страну, чье правительство одобряет применение пыток или нарушает другие важнейшие права человека?»
2. Введение норм поведения для предотвращения мошенничества по примеру многих банков, которые иначе подверглись бы еще более строгому наказанию или даже не выжили бы.
3. Соблюдение основных прав человека по отношению к сотрудникам, не дискриминируя их по расовому, половому или религиозному признакам, относясь к ним с уважением, уважая их право на личную жизнь и т.д.
4. Соблюдение требований по охране окружающей среды с применением четких критериев, которым должны соответствовать все корпоративные процессы. Очевидно, что это этическое требование имеет огромное значение для выживания всей нашей планеты в среднесрочном и долгосрочном периодах.

Подобные этические требования к охране окружающей среды отражены, например, в миссии PepsiCo Inc. В этой компании, являющейся мировым лидером по производству продуктов питания и напитков, работают более 135000 сотрудников примерно в 200 странах. Бренды компании включают Pepsi-Cola, Tropicana, Frito-Lay и с конца 2000 года – Quaker Oats. В 2000 году чистая прибыль PepsiCo Inc. и ее филиалов составила 2,2 млрд долларов при выручке 20,4 млрд долларов²⁴.

Миссия PepsiCo предусматривает увеличение стоимости инвестиций акционеров «с помощью роста продаж, регулирования расходов и разумного распределения ресурсов. Мы считаем, что наш коммерческий успех зависит от предложения высококачественных услуг нашим потребителям и клиентам; от обеспечения их безопасными, полезными, экономически выгодными товарами с соблюдением требований по охране окружающей среды и от предоставления справедливого дохода нашим инвесторам, с учетом высших стандартов профессиональности и добросовестности»²⁵. Компания заботится об экологическом благополучии, руководствуясь указанными в ее «Кодексе корпоративной этики» принципами. Приведем отрывок из «Обязательства компании по охране окружающей среды»:

Будучи компанией по производству потребительских товаров, PepsiCo не сталкивается с крупными экологическими проблемами тяжелой промышленности. Наша важнейшая экологическая задача – упаковка продукции. Упаковка имеет большое значение для здоровья населения и является важнейшим компонентом системы сбыта, которая доставляет товар потребителям и коммерческим учреждениям. Для удовлетворения требований потребителей и охраны окружающей среды мы перерабатываем, используем повторно и сокращаем упаковочные материалы там, где это возможно. Каждый отдел компании также стремится разумно использовать ресурсы, которые необходимы для производства нашей продукции»²⁶.

Некоторые наблюдатели утверждают, что этическое поведение и максимизация доходов несовместимы, поскольку в какой-то момент одно из этих стремлений должно возобладать над другим. На самом деле обе эти концепции – неотъемлемая основа для стабильного развития бизнеса и его процветания. Бизнес-этика – это принципы поведения и правила игры, необходимые для успеха компании. Иногда предприятия избирают курс на выживание и развитие, который, по крайней мере, в краткосрочном периоде не соблюдает интересы некоторых или всех заинтересованных лиц. Так возникает еще одна этическая дилемма – конф-

ликт между разными этическими установками и стремлениями. Подобные ситуации требуют соблюдения баланса между экономикой, рабочей силой и социальной ответственностью, чтобы обеспечить долгосрочное процветание компании. Для этого необходимо придерживаться широкой интерпретации потребностей бизнеса. То, что требуется для очередного отчета о прибылях и убытках, отличается от того, что необходимо для средне- и долгосрочного стратегического развития предприятия.

Например, соблюдение требований по охране окружающей среды можно рассматривать как расходы в следующем отчетном периоде. Однако следует взвесить и преимущества: что выгоднее – соблюдать эти требования или нет. Ведь загрязнение окружающей среды отрицательно отразится на доходах, навредит корпоративному имиджу, оттолкнет потребителей, усложнит производство различными санкциями или повлияет на денежный поток, так как придется выплачивать штраф.

Этические нормы отражаются в слове «бенефиты», которое означает вознаграждения, прибыль, доход, выплаты и т.д. Это слово происходит от латинского *bene-facere* – делать что-либо хорошо, производить товары или нужные вещи. Даже концепция дебит/кредит содержит этические принципы. Мысль о том, что «правильное поведение приносит доход компании», отражает нравственные нормы, наполняет смыслом деятельность сотрудников и, главное, мотивирует их на активность и инициативность.

С этической точки зрения, компании, стремящиеся улучшить свои достижения, должны ввести принцип уважительного отношения ко всем своим внутренним и внешним участникам – акционерам, сотрудникам, клиентам, поставщикам и обществу в целом, что продиктовано также и стратегической целесообразностью – как на уровне топ-менеджмента, так и на всех остальных уровнях компании. Это должно помочь преодолеть любую неуверенность менеджеров по поводу соблюдения бизнес-этики.

Фернандо Саватер (1991), знаменитый испанский философ, обращаясь к своему сыну Амадору, так высказался о ценностях:

Есть много способов жить, но некоторые из них делают жизнь невыносимой²⁷.

Резюме

- Если раньше ценности считались «слишком слабой и неустойчивой» концепцией, чтобы включать ее в какой-либо серьезный подход к управлению, то теперь они стали основой организационной стратегии.
- MBV – философия и практика управления, так как этот подход сосредоточен одновременно и на важнейших ценностях компании, и на ее стратегических целях.
- MBV основывается на трех ценностных категориях: экономико-прагматичной, этико-социальной и эмоционально-развивающей.
- MBV – гибкая основа для постоянного обновления корпоративной культуры, вдохновляющая на коллективную ответственность.
- Менеджеры, которые все еще считают, что люди придерживаются тех же ценностей, что и в XX веке, не смогут эффективно мотивировать персонал; мир постоянно меняется, поэтому для успешной работы в этих переменчивых условиях современные менеджеры должны определить систему ценностей своей компании, рассказать внутренним и внешним участникам о ключевой роли ценностей в достижении их общих целей и сочетать организационную структуру и процессы с этой системой ценностей.

Примечания

1. David, Grainger, Esposito, Fabiana and Watson, Noshua (2001 3 Sept.). Fortune's 100 Faster-Growing Companies. *Fortune*, pp. 95-110.
2. http://www.siebel.com/about/company_information/ceo_profile.shtml
3. http://www.siebel.com/about/siebel_difference.shtml (see emphasis)
4. Эта концепция основана на идеях Ричарда Норманна, выдвинутых на семинаре по организационному обучению (Стокгольм,

1992 г.).

5. Robin D. Rusch, *Ble Skies Ahead*, brandchannel.com
6. Daisey Wademan, 'Lessons from the Slums of Brazil', *Harvard Business Review*, March 2005, p. 24.
7. <http://www.hp.com/hpinfo/abouthp/main.htm>
8. <http://www.hp.com/hpinfo/abouthp/main.htm>
9. <http://www.hp.com/hpinfo/abouthp/corobj.htm>
10. http://www.hp.com/hpinfo/abouthp/hist_50s.htm
11. <http://dana.com>
12. <http://dana.com>
13. <http://dana.com/corporate/style/pdf/DanaStyle>
14. Dolan S.L., 'Managing by values', *ESADE MBA Review*, 2003; and Dolan S.L., Garcia S. and Diez Pinol M., 'Validation of, «trixial» Model of Visual-Based Management: Towerds New Perspectives of Manage Culture in Organisations,' анализ, представленный на 9-й Международной конференции по рабочим ценностям и поведению, Новый Орлеан, 3-6 августа 2004 г.
15. Mondragon Corporacion Cooperativa (2003). Ежегодный отчет. ...
16. <http://pressroom.ups.com/about/facts/0,1056,267,00.html>
17. http://www.corprate-ir.net/media_files/NYS/UPS/reports/00ar.xml
18. <http://pressroom.ups.com/about/facts/0,1056,267,00.html>
19. <http://pressroom.ups.com/about/facts/0,10556,128,00.html>
20. Там же.
21. <http://ups.softshoe.com/cgi-bin/parse-file?TEMPLATE=/htdocs.works.html>
22. <http://www.upsjobs.com>
23. О росте интереса к бизнес-этике как к научной дисциплине свидетельствует недавнее появление ряда специализированных журналов, например: *Business and Professional Ethics*, *Journal of Business Ethics* и *Employee Rights and Responsibilities*.
24. http://www.pepsico.com/2000/financial_highlights.html
25. <http://www.pepsico.com/corp/content.shtml>
26. <http://www.pepsico.com/corp/content.shtml>
27. Перевод на английский с оригинала на испанском языке.