С. Дырка,
кандидат экономических наук

ЦЕННОСТИ ЧЕЛОВЕКА И УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ НА ПРОИЗВОДСТВЕ

В данной статье под ценностью понимается все то, что является желаемым и целью человеческих стремлений[1]. Иначе говоря, это цель, желание или способ действия, которым приписывается долгосрочное первенство. Признанная человеком ценность отражает его склонность к желанной цели, исполнению желания, предпочитаемому образу действий, служит основой формирования норм, позиций, образцов и оценок поведения.

Ценности у человека появляются в результате обучения и опыта. Поскольку каждый человек имеет разный опыт (хороший и плохой, приятный и неприятный, успешный и безуспешный) и делает из него различные выводы, постольку ценности у людей также неодинаковы. У каждого есть собственные желания, которые относительно стабильны и редко меняются. Ценности присущи не только отдельным людям, но и группам людей, предприятиям, учреждениям. Поэтому их следует воспринимать многомерно, в субъективных и объективных измерениях*. Основой этого деления является философское понимание субъективизма, заключающееся в том, что объект познания (ценности) существует в зависимости от порядка и условий наблюдения познающего ума. Субъективными ценностями обладают индивиды и группы людей, а объективными – группы и формализованные группы.

Разнообразные ценности, имеющие место в реальности, можно сгруппировать в зависимости от диапазона, указывающего на пространство и характер проявления; всеобщности стремлений, выражаемых подавляющим большинством лиц; характера действий человека; основных интересов, влияющих на модель личной и профессиональной жизни; склонности человека; трудовой среды, выражающей требования работника в адрес руководства и работодателей; места работы, связанного с личными целями работников; оценки фирмы в

[1] Encyklopedia Multimedialna. Warszawa, 1999.

* Это различие, а также характеристики ценности были предложены в ходе обсуждения на семинаре, посвященном ценностям, организованным кафедрой управления экономикой Главной торговой школы в Варшаве в январе 1999 г.

экономических категориях; разновидностей групп, выражающих ценности, которые можно достичь в фирме.

В США проведены многочисленные исследования ценностей на работе. В выявлении перечисленных ниже ценностей[1] участвовали руководители и специалисты в области управления кадровым потенциалом. Ниже представлены ценности, которые чаще всего назывались респондентами. Этот перечень может быть дополнен другими, ставшими предметом исследований позже.

Признание профессионализма и таланта означает, что люди хотят, чтобы их замечали индивидуально и в группе, а также ценили за их достоинства, мастерство и достижения. Они хотят, чтобы их заслуги ценились.

Уважение и достоинство концентрируются на характере отношения к сотрудникам на их рабочем месте или к их достоинствам, приобретенным в прошлом. Постановка этой ценности на второе место свидетельствует о том, что большинство людей хочет, чтобы их уважали за то, кем они являются, а также быть оцененными.

Личный выбор и свободу называют респонденты, стремящиеся к большей независимости от ограничений и решений, принимаемых для них и за них. Они хотят иметь больше возможностей для принятия самостоятельных решений, имеющих значение для их деятельности.

Активное отношение к работе характеризует желание работников, чтобы их постоянно информировали, привлекали и давали возможность участвовать в важных решениях фирмы, касающихся результатов и качества их труда.

Чувство гордости за свою работу характеризует стремление работников к хорошему исполнению своих заданий и к пониманию их значения. Чувство хорошо сделанной работы и амбиции влияют на качество выполняемой работы.

Качество жизни на высоком уровне является желанием каждого человека. На это качество большое воздействие оказывает политика и практика фирмы. Исследования показали стремление проводить свободное время с семьей.

Финансовая обеспеченность является следствием желания людей получить подтверждение того, что они добились успеха. Это выражается в финансовых гарантиях от последствий циклических экономических кризисов, продолжительной инфляции и финансовых потрясений, для чего используются различные ценные бумаги, например, акции, облигации. Ценные бумаги также должны дать уверенность в завтрашнем дне, заменить постоянную погоню за заработком.

---

[1] *Jamieson D., Omara J.O.* Managing workforse-2000. Jossey Bass. San Francisco, 1991. S. 28 – 29.

Собственное развитие символизирует стремление работников к постоянному самосовершенствованию, к тому, чтобы сделать как можно больше, использованию своих возможностей, учебе и развитию.

Здоровье и его сохранение представляют собой стремление людей к безопасным методам организации жизни и работы с точки зрения текущего и будущего сохранения здоровья.

Ценность фирмы[1] – это рыночная стоимость ее активов без рыночной стоимости ее обязательств. В нее входят материальные и нематериальные компоненты: недвижимость, задолженность, депозиты на банковских счетах, а также доброе имя фирмы, качество труда работников и руководства, миссия, стратегии.

Перечисленные ценности фирмы дают информацию, необходимую многим участникам хозяйственной жизни, в частности, инвесторам, партнерам, банкам, а также правлению и наблюдательному совету фирмы. Уровень этих ценностей зависит от многих факторов, таких как инвестиционная стоимость, эффективность и тренды на рынках ценных бумаг.

Управление ценностями работников фирмы

Руководители должны знать как свои, так и присущие работникам ценности и системы ценностей. В свою очередь, познанные ценности следует оценивать с точки зрения их значения и роли, которую они играют в повседневной деятельности. При оценке своих работников, руководствуясь своими ценностями, один менеджер может считать, что женщины хуже выполняют обязанности, чем мужчины, что они должны исполнять поручения, а не отдавать их. Другой же может быть убежденным в том, что женщины и мужчины имеют равные права на служебный рост, карьеру и развитие в зависимости от своей активности.

По-разному воспринимаются и проблемные ситуации. Одни видят в них источник новых шансов, другие – угроз, третьи воспринимают их как что-то, чего следует избегать. Решение проблем воспринимается одними как индивидуальная и ни от кого не зависимая процедура, а некоторые могут считать, что только коллектив в состоянии с ними успешно справиться. Установление того, что этично, а что неэтично, по мнению одних, может определяться только положениями законов, другие же убеждены в том, что следует принимать во внимание и неписанные нормы поведения. Ценности важны для руководства, так как потенциально могут влиять на позицию, поведение,

[1] *Peryt M.* Metody wyceny przedsiebiorstwa. Warszawa, 1999. S. 2.

результаты труда работников и конфликты в целях или образе действий.

Причиной конфликта может стать отсутствие такого качества, как *умение соглашаться* с мнениями других людей. Это качество наблюдается в ситуации, когда в ходе встречи один человек выражает пожелание, исходя из своих ценностей, а второй с ним в основном соглашается. В противном случае возникает конфликт. Это особенно важно для контактов работников службы маркетинга и специалистов из сферы производства или услуг. Специалисты рассматривают предложенные продукты с профессиональной точки зрения, а работники сферы маркетинга – в контексте искусства их продажи потребителю. В качестве примера можно назвать ситуацию, когда во время разговора сотрудник отдела маркетинга предлагает провести презентацию новой модели компьютера, имеющей определенные недоработки, а специалист из отдела проектов и производства с этим не соглашается. Основанием для презентации было желание оказаться среди участников выставки в качестве производителя, постоянно работающего над совершенствованием своих товаров. Причиной несогласия с таким предложением было желание выставлять только доработанную модель, готовую к запуску в производство. В этом примере одна сторона считает правильным показ только того проекта, который хорошо выполнен, а другая – демонстрацию концепции проекта. В результате разногласий между несовпадающими ценностями может возникнуть конфликт.

Для повышения эффективности и удовлетворения от работы руководители могут управлять ценностями, позволяя таким образом реализовать присущие работникам ценности. Есть несколько методов управления ценностями.

Во-первых, нужно поддерживать реализацию ценностей работников. Сначала следует провести свободную беседу на тему целей и намерений собеседников. Затем ценности этих работников следует сравнить с ценностями фирмы. Главной ценностью организации является прибыль, т. е. превышение доходов над расходами, качество представляемых потребителю услуг, его удовлетворение, инновации. Сравнение ценностей работников с ценностями фирмы дает важную информацию относительно замеченных расхождений и является исходным пунктом на пути уменьшения этих различий. Можно также воспользоваться результатами измерения удовлетворения, так как указанные причины измеряемого удовлетворения одновременно могут быть ценностями.

Следующим шагом должен стать поиск путей к сближению с ценностями работников. Это можно сделать в беседе с другими руководителями и с руководителями более высокого ранга, одновременно

оценивая условия экономической деятельности и развития фирмы. Демонстрация желания удовлетворять ценности работника способствует его большей привязанности к фирме и руководству, а также хорошему выполнению своей работы. Текущая ситуация не всегда позволяет реализовать ценности. Тогда помогает знакомство работника с долгосрочными планами и тем вкладом, которого от него ждет руководство. Одновременное достижение ценностей работника и ценностей фирмы может гарантировать ей прочное конкурентное преобладание.

Успешной реализации ценностей помогут результаты анализа такой ценности работника, как умение соглашаться. Наличие этого качества помогает успешному ведению переговоров, если их участники принимают в расчет эту ценность, получая тем самым возможность воспользоваться их благосклонностью друг к другу. Хотя бывают случаи, когда, несмотря на стимулы и условия для учета качества умения соглашаться, собеседники не находят общего языка и общего решения. Отсутствие этого качества становится предостережением, которое, в свою очередь, может иметь следствием прием на работу только людей с качествами, похожими или идентичными тем, которыми обладают старые работники заведения.

Во-вторых, рекомендуется *эмоционально воспринимать ценности работников*, с тем, чтобы их понимать и внедрять. Для этого, во-первых, нужно избегать познавательного диссонанса[1], во-вторых – адекватно интерпретировать реакции работника. На общенациональном уровне эта чувствительность адресуется институциональным субъектам политического, социального, экономического, культурного характера. Избегание диссонанса состоит в недопущении противоречий между выражаемыми руководителем ценностями (или взглядами) и его практическими поступками или же между декларируемыми ценностями и негативной информацией на их тему. Обе эти ситуации вызывают психологический дискомфорт, который может быть достаточно тяжелым. Существуют пути его уменьшения. Один из них – это изменение своих ценностей, другой – изменение поведения, третий – повторный анализ существующих расхождений. Руководитель, который заявляет, что его главной ценностью является стабильное обеспечение людей работой и который в условиях угрозы уменьшения объема продаж ищет новые пути оживления фирмы и не увольняет работников, таким образом избегает познавательного диссонанса и одновременно обеспечивает реализацию их ценностей.

[1] Подробнее о познавательном диссонансе см. у автора концепции: *Festinger L.* A theory of cognitive dissonance. Evanston, 1957.

Адекватными следует считать две реакции руководителя на замечания со стороны работника. Одна из них – конструктивная *устная реакция*, являющаяся ответом на жалобу на тяжелые условия труда и предложение улучшить их. Другой – *лояльная реакция*, содержащая обещание улучшить условий труда как только положение фирмы станет лучше. Эта реакция возможна, когда подчиненный доверяет своему руководителю и когда можно надеяться, что работник будет терпеливо ждать.

Впечатлительность на общенациональном уровне на ценности людей должна выражаться в четком представлении совокупности ценностей, их иерархии и предпочтений, а затем в принятии соответствующих законов парламентом и необходимых исполнительных решений правительством. Факторами, способствующими их реализации, являются в первую очередь ускоренное хозяйственное развитие и государственное вмешательство в форме организации общественных работ.