

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

УДК 378.037

**О. А. Грішнова,**  
д.е.н., професор**ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ЦІННОСТЕЙ ЛЮДИНИ Й ЦІННОСТЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ  
В СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ**

*У статті висвітлено роль та місце цінностей в сучасному бізнесі та визначено напрями взаємовпливу цінностей людини та організації в корпоративній системі. Запропоновано схему впровадження цінностей у систему соціальної відповідальності організації.*

**Ключові слова:** цінності людини, цінності організації, управління за цінностями, система соціальної відповідальності, корпоративна культура.

**О. А. Гришнова,**  
д.э.н., профессор**ВЗАИМОСВЯЗЬ ЦЕННОСТЕЙ ЧЕЛОВЕКА И ЦЕННОСТЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ  
В СИСТЕМЕ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ**

*В статье освещены роль и место ценностей в современном бизнесе и определены направления взаимовлияния ценностей человека и организации в корпоративной системе. Предложена схема внедрения ценностей в систему социальной ответственности организации.*

**Ключевые слова:** ценности человека, ценности организации, управление по ценностям, система социальной ответственности, корпоративная культура.

**O. Grishnova,**  
Doctor of Sciences in Economics, professor**INTERCONNECTION OF HUMAN AND ORGANISATION VALUES IN THE  
SYSTEM OF SOCIAL RESPONSIBILITY**

*The article highlights the role and place of values in modern business and also identifies the areas of interplay of human and organisation values in the corporate system. The scheme of corporate values implementation into the system of organization's social responsibility is also provided.*

**Keywords:** human values, organisation values, management by values, corporate social responsibility system, corporate culture.

**Актуальність теми дослідження.** Актуальність дослідження проблематики взаємозв'язку цінностей людини і цінностей організації в системі соціальної відповідальності визначається тим, що у будь-якій компанії такі феномени як *цінності, віра, культура, втім числі культура відповідальності*, з одного боку, формуються людьми (передусім керівниками, але не лише ними), а з іншого боку - мають глибинний і дуже сильний вплив на управління персоналом, навіть якщо вони не описані в документах, не оприлюднені на плакатах, не оголошуються на зібраннях і офіційних нарадах. Вони суттєво впливають на прийняття керівниками управлінських та стратегічних рі-

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

шень, на поведінку працівників компанії у буденних, і особливо - у критичних ситуаціях.

**Постановка проблеми.** Бізнес, керований цінностями, почав своє життя в Україні не так давно, з приходом на вітчизняний ринок міжнародних компаній та прогресивних стандартів управління персоналом. Щоб підняти рівень управління і заслужити повагу іноземних стейкхолдерів, українські компанії у своїх документах та на своїх сайтах почали декларувати цінності. Це не вимагало значних ресурсів і давало моральне задоволення прозахідним виглядом веб-сторінки та маркетингових документів. Водночас в українських представництвах міжнародних компаній менеджери вивчали їх глибинні організаційні цінності. З часом цінності проникли в маркетингові матеріали, річні звіти, корпоративні брошури, а разом з тим управління за цінностями стало важливою складовою сучасного наукового менеджменту і в Україні.

**Аналіз останніх досліджень.** Звернемося до визначення сутності цінностей та їх місця в сучасних корпоративних системах. Аналіз літературних джерел та практики бізнесу свідчить, що *цінності* охоплюють широке коло елементів і можуть стосуватися освіти, релігії, лояльності, патріотизму, конфлікту інтересів, ставлення до клієнтів та ін. М. Рокіч [1] визначив цінності як глибокі переконання, які визначають дії та судження людини у різних ситуаціях. Він поділяє усі цінності на дві великі групи: цінності-цілі та цінності-засоби. Цінності - цілі (базові) – це переконання у тому, що якась кінцева мета індивідуального існування заслуговує того, щоб до неї прямувати. Цінності – засоби (інструментальні) – це переконання у тому, що певний спосіб дій або характеристика особистості є кращими у будь-якій ситуації. Базові цінності важливі для людини самі по собі, а інструментальні – уособлюють спосіб досягнення цих цілей. На нашу думку, соціальна відповідальність належить до базових цінностей людини, однак вона має бути багаторазово розвинена в інструментальних цінностях щоденної поведінки людини як працівника, споживача, сім'янина, учасника соціальних груп.

Цікаву класифікацію цінностей людини запропонував Г. Оллпорт [2]:

1. Теоретичний інтерес до виявлення істини шляхом аргументування та систематичних роздумів.
2. Економічний інтерес до корисності, практичності, накопичення багатства.
3. Естетичний інтерес до краси, форми, гармонії.
4. Соціальний інтерес до людей та любові як відносин між людьми.
5. Політичний інтерес в отриманні влади і впливу на людей.
6. Релігійний інтерес до єднання та розуміння Всесвіту.

Зрозуміло, що ієрархія цих цінностей, як і сила дії кожної з них у різних людей різна. Відповідно й поведінка людей, їх реакція на події й чинники зовнішнього середовища дуже різні. Оскільки велика частина життя людини проходить на роботі, в організації, то перед сучасним менеджментом постає важливе завдання гармонізації цінностей і цілей працівників з планами розвитку підприємства, зокрема, шляхом активізації тих цінностей (наприклад, соціальної відповідальності), які відповідають цілям забезпечення стратегічної стійкості компанії.

Використовуючи відкриття К. Г. Юнга і Е. Кассіра [3; 4] про те, що цінності, які проникають глибоко у підсвідомість, спливають як символи, а не як абстрактні етичні поняття, менеджери західних корпорацій прагнуть культивувати ціннісні установки компанії в картинах і образах. На їхню думку, абстрактно-етичні цінності викликають інтерес лише у філософів-етиків. Але якщо ці цінності проявляються у вигляді образів, вони відразу ж починають

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

працювати в уяві людей. Це “розкриває центральне поняття”, приховане за символами і міфами, за мовною культурою. Ще краще закріплюються цінності, якщо вони підтверджуються щоденною практикою відповідальної поведінки як самої людини, так і інших людей, що оточують її в організації.

У концепції аутокомунікації, яка запропонована Ю. Лотманом і високо цінується в менеджменті розвинутих країн, виділяються два аспекти культури. Перший - технологічний, пов'язаний з інформаційно-масовою комунікацією, і другий - особистісний, який розглядає культуру як частину особистості самого суб'єкта. Образно-особистісний характер культурних цінностей зумовлює “код” у спілкуванні, завдяки якому текст виробничої ситуації сприймається, інструкції перетворюються в особистісно значущі регулятиви. Внаслідок процесу аутокомунікації працівник сприймає виробничу інструкцію до самого себе і почуває себе учасником, “героєм” інструкції або звіту [5]. Аутокомунікація у вигляді співвідносності інформації зі своїм власним “Я” дозволяє сприймати стратегію компанії як результат власних дій, власної активності й відповідальності, а успішну роботу фірми - як високу оцінку власних дій.

Управління ірраціональним, на думку теоретиків корпоративної культури, не містить у собі нічого таємного. Це “не містика, а лише один із пластів існування цінностей... Цей більш глибинний світ цікавить адміністратора і бізнесмена, як професора філософії або артиста”. Пошук цих образів - пошук творчості [5]. Особистісно-смісловий рівень цінностей, емоційно забарвлений, образний, не завжди усвідомлюваний, сприяє перетворенню організаційної стратегії фірми у норми життя працівників, у їхні внутрішні мотиви.

Артеменко М. Г. [6] відзначає, що особистісні цінності розглядаються як центральний компонент мікрокультур, який визначає ритуалізованість професійних дій і форм спілкування. За своїм предметним змістом особистісно-сміслова система цінностей у сучасних передових компаніях включає гордість за продукцію, якість праці і віру в людський потенціал працівників. Зазначимо, що всі ці цінності, з одного боку, є складовими, а – з іншого боку – включають у себе соціальну відповідальність як базову цінність. Для формування особистісно-сміслових цінностей у корпоративній культурі широко використовуються рольові, символічні компоненти дій. Наприклад, в одній із фірм правила обслуговування персоналом клієнтів оформлені спеціальною термінологією, яка відображає філософію бізнесу: працівники - члени “групи”, працівники з відвідувачами - “гра акторів на сцені”, а самі відвідувачі - “глядачі”.

**Постановка завдання.** Метою цієї роботи є наукове дослідження й висвітлення ролі та місця цінностей (зокрема, соціальних цінностей) у сучасному бізнесі та визначення взаємовпливу цінностей людини та організації в системі соціальної відповідальності.

**Виклад основного матеріалу.** У табл. 1 представлено рейтинг цінностей, які декларують українські компанії (за результатами досліджень Львівської бізнес-школи) [7]. Як бачимо, відповідальність як окрема цінність займає 4-ту позицію, але слід наголосити, що *усі інші цінності*, з одного боку, є складовими, а – з іншого боку – включають у себе соціальну відповідальність як базову цінність. Наприклад, орієнтованість на клієнта є основою відповідальності компанії перед споживачами. Культивуючи таку цінність, організація відбирає персонал за ознакою готовності задовольняти потреби споживача і далі розвиває у працівників ці компетенції.

**МЕНЕДЖМЕНТ**

Таблиця 1

**Рейтинг цінностей, які декларують українські компанії**

Цінність	Частота*
1. Орієнтованість на клієнта	60
2. Команда	55
3. Професіоналізм	47
4. Відповідальність	45
5. Якість	45
6. Партнери, партнерство	40
7. Інноваційність	33
8. Успіх, прагнення перемагати	31
9. Лідерство	31
10. Індивідуальний підхід	30
11. Досвід	30
12. Відкритість	29
13. Навчання, вдосконалення	25
14. Повага	23
15. Довіра	23
16. Орієнтованість на результат	22
17. Надійність	20
18. Доступність	20
19. Ініціативність	19
20. Порядність	18
21. Стабільність	17
22. Новаторство	15
23. Амбітність	13
24. Незалежність та неупередженість	10
25. Конфіденційність	10
26. Простота	10
27. Справедливість	9
28. Прозорість	8
29. Свобода	7

\* - % компаній, що декларують цінність. Показник відображає, наскільки часто цінність використовується серед компаній, що декларують цінності

Цінності в житті людини відіграють надзвичайно важливу, можливо ключову роль. Як зазначав В. Франкл, «людину перш за все цікавить не реалізація її «я», а реалізація цінностей та змістовних можливостей, які слід шукати, скоріше, в оточуючому світі, ніж у середині її самої. Людині потрібний той різновид внутрішньої напруги, який підтримує її постійну орієнтацію на реалізацію конкретних цінностей, на реалізацію сенсу її існування» [8].

Для того, щоб система цінностей позитивно впливала на результати діяльності компанії, необхідно, щоб система цінностей працівника збігалася з системою цінностей компанії, а система цінностей компанії була інтегрована у стратегію розвитку і забезпечувала її реалізацію. Тоді працює ефект синергії і компанії вдається найближче підійти до втілення стратегії і досягати поставлених цілей.

Цінності, і, зокрема, соціальна відповідальність як базова цінність, повинні бути фундаментом культури та кадрової політики компанії. Це дієвий інструмент, який є вагомим мотиваційним фактором для працівників на шляху досягнення як особистих цілей, так і стратегічних цілей компанії. Цінності можна розділити на ті, що мають позитивний вплив на функціонування корпоративної системи та на ті, що впливають негативно. Цінності позитивного

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

впливу - це ті, що підтримують вигідну для компанії поведінку працівників і допомагають втілити стратегічні цілі компанії. Наприклад, якщо цінністю компанії є соціальна відповідальність, то працівники, які ставляться *відповідально* до клієнтів, до роботи, до підтримання кваліфікації, до навколишнього середовища, демонструють реальну цінність соціальної відповідальності для компанії. Це зумовлює лояльність стейкхолдерів і забезпечує компанії й кожному її працівнику розвиток та успішне майбутнє.

Найбільш типовими сферами, де соціальна відповідальність як базова цінність прямо або опосередковано впливає на результати роботи корпоративної системи, є такі: показники роботи, компетентність, професійність, конкурентоздатність, інновації, якість, обслуговування клієнтів, робота в команді, турбота про людей.

Не лише цінності суттєво впливають на функціонування корпоративної системи, але й корпоративна система впливає на цінності працівника. Наприклад, якщо в компанії однією з найважливіших цінностей є розвиток, то цінності працівників такої компанії мають проявлятися у прагненні до розвитку. У даному аспекті розвиток і саморозвиток має стати цінністю переважної більшості працівників компанії.

Важливо, що корпоративні цінності можна змінити лише як складову корпоративної культури. Змінюючи цінності, ми змінюємо культуру, і навпаки. Для цього необхідне свідоме прагнення топ-менеджерів, адже важелі, які впливають на корпоративну культуру, знаходяться зазвичай у руках керівництва. Саме керівники повинні вносити і пропагувати в компанії прогресивні цінності і норми поведінки, передусім соціальну відповідальність як базову цінність. Змінювати корпоративну культуру повинна сильна і впливова команда, до складу якої входять основні зацікавлені ініціатори процесу змін. Найдієвішими засобами для закріплення нових цінностей є:

- чітке визначення об'єктів, на які спрямовують свою *відповідальність* через увагу, оцінку та контроль управлінці;
- стиль і тактика реагування керівників на важливі події та кризи;
- виважений, чіткий розподіл функцій працівників, вчасне навчання та зрозумілий інструктаж;
- чітке визначення і доведення до працівників критеріїв розподілу винагород та службового зростання;
- чіткі критерії для відбору, наймання на роботу, просування, отримання завдань і доручень.

Важливими засобами для утвердження й закріплення нових цінностей (зокрема, соціальної відповідальності як базової цінності) є також їх прилюдне проголошення й затвердження, введення їх у дію через заплановані заходи (наприклад, формування груп контролю якості, впровадження систем мотивації на підкріплення бажаної поведінки, підвищення продуктивності праці, винагородження хорошої командної роботи тощо), використання системи цінностей у перегляді показників роботи та постановці цілей для окремих працівників і команд, врахування ключових цінностей системою входження в організацію, відображення та закріплення цінностей у програмах підвищення кваліфікації, управлінського розвитку.

Визначені та задекларовані керівниками та власниками бізнесу цінності повинні також підтримуватись та впроваджуватись всіма системами управління людськими ресурсами компанії за принципом «Відбирати – Інформувати – Стимулювати».

При *залученні персоналу* необхідно відбирати тих працівників, у яких мотивація, цінності, ставлення, норми поведінки є близькими до корпоратив-

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

ної культури та цінностей компанії, зокрема, у яких соціальна відповідальність є цінністю. При анкетуванні, співбесіді, тестуванні тощо потрібно оцінити справжні життєві цінності кандидата і зіставити їх із цінностями компанії. Співпадиння цінностей кандидатів із цінностями компанії має навіть важливіше значення, ніж професійний досвід і навички роботи.

У ході *орієнтації та адаптації* нових працівників у компанії важливо детально поінформувати їх про цінності компанії, зокрема, у сфері соціальної відповідальності. Наставники, керівники, лідери, інші працівники особистим прикладом демонструють своєю поведінкою цінності компанії у повсякденній діяльності, при прийнятті рішень. Добре, якщо ці цінності оформлені у спеціальній брошурі, яка дарується новому працівнику. Ознайомившись з нею, працівник бере на себе особисту відповідальність за дотримання в роботі ключових цінностей компанії. Іншими цікавими й дієвими інструментами поширення цінностей у компанії є «герої» (особи, які працювали або працюють компанії й продемонстрували власним прикладом поведінку, яка яскраво відображає та підкріплює основні її цінності) й легенди компанії (історії, які усно передаються між працівниками й описують певні цінності, відповідальну поведінку тощо).

При розробці *системи мотивації та стимулювання* треба спрямовуватись на стимулювання цінної для компанії поведінки, підтримку та винагородження за впровадження та дотримання цінностей компанії. Наприклад, цінність «орієнтація на розвиток» стимулюється через винагородження працівників за всі види навчання й підвищення кваліфікації (включаючи як офіційні програми, так і самостійний, неформальний, інформальний розвиток), за саме прагнення вдосконалюватись, досягати складних цілей тощо. Соціальна відповідальність як базова цінність стимулюється через винагородження високої якості роботи, позитивних відгуків споживачів, підтримки колег, участі в благодійних і волонтерських програмах тощо.

З урахуванням результатів проведеного дослідження пропонується схема впровадження *цінностей соціальної відповідальності* в корпоративну систему організації, яка передбачає 11 етапів [9]:

*Етап 1.* Розробка бачення й місії. Ключова мета етапу - задати вектор культурної трансформації в напрямі формування соціальної відповідальності як базової цінності. У процес створення майбутнього вигляду компанії повинні бути залучені, у першу чергу, топ-менеджери. Для цього проводиться опитування команди керівників компанії. Важливо, щоб кожний топ-менеджер розумів, розділяв і підтримував бачення організації. Наявність актуального бачення й місії - це ознака організованої системи, продуманої стратегії розвитку й заявка на стійке становище компанії в стратегічному майбутньому. В остаточному підсумку, головне призначення бачення й місії - сфокусувати наміри кожної людини в організації на досягнення загальної мети. Керівники, менеджери й рядові працівники повинні мати ясне розуміння своєї особистої соціальної відповідальності й загального бачення соціальної відповідальності компанії.

*Етап 2.* Вибір цінностей і моделей розвитку. У даному випадку керівники визначають ключові організаційні цінності, що підтримують бачення й місію. На цьому етапі виділяються цінності соціальної відповідальності відносно всіх заінтересованих сторін. Важливо як те, які цінності будуть обрані, так і те, щоб ці цінності були інкорпоровані в систему організації та її організаційну культуру.

*Етап 3.* Оцінка гнучкості. Мета цього етапу полягає у тому, щоб оцінити, як організація може пристосовуватися до цінностей соціальної відпові-

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

дальності, проаналізувати минулі успіхи й невдачі, а також ймовірні ризики. Форма активності на даному етапі – семінари і практичні тренінги для топ-менеджерів і управлінського персоналу, а також невеликі, але масові корпоративні заходи, на яких «випробовується» важливість цих цінностей серед співробітників (благодійні акції, волонтерські програми тощо).

*Етап 4.* Обґрунтування необхідності змін. Цей етап передбачає підготовку презентаційного документа, який керівництво компанії використовує для ознайомлення підлеглих з планом перетворень, а також для створення ясного розуміння необхідності змін, очікуваних результатів і послідовності дій у рамках програми культурної трансформації в напрямку соціальної відповідальності. Презентація повинна включати аналіз і оцінку поточної діяльності, обґрунтування ініціативи перетворень, стратегічні й локальні цілі передбачуваних змін і результати від очікуваних покращень за ключовими показниками діяльності.

*Етап 5.* Розробка програми перетворень. Стратегія трансформації в напрямку соціальної відповідальності повинна бути розроблена й погоджена командою топ-менеджерів, і разом з тим, опиратися на систему цілей і ключових показників діяльності для проекту трансформації.

*Етап 6.* Розробка цілей і ключових показників для ціннісної трансформації. На цьому етапі повинен бути підготовлений документ, у якому чітко прописуються мета програми трансформації в напрямку соціальної відповідальності й ключових показників стосовно трьох рівнів: всієї організації, її структурних підрозділів і кожного працівника.

*Етап 7.* Гармонізація системи соціальної відповідальності. Завдання цього етапу - побудувати міцну основу для проведення культурних і ціннісних перетворень, формуючи бачення, місію, що підтримують соціальну відповідальність як базову цінність, й поширюючи відповідні моделі поведінки на всі організаційні системи й процеси.

*Етап 8.* Формування лідерських цінностей і оцінка моделей поведінки вищої управлінської ланки, поведінкова гармонізація для лідерів. Одне з головних завдань програми трансформації в напрямку соціальної відповідальності – відповідність цінностей і моделей поведінки лідерів. Керівники повинні демонструвати, що зміни відбуваються в них самих. Тільки так можна перебороти опір колективу змінам й здійснити прогресивні перетворення в усій організації.

*Етап 9.* Передбачає програми особистісної гармонізації для керівників, програми групового єднання в окремих командах, функціональних структурах і підрозділах, а також тренінги на тему лідерства для керівників всіх рівнів та на тему технологій соціальної відповідальності для всіх категорій працівників.

*Етап 10.* Це програма сприйняття цінностей для розвитку лідерства. Реалізуючи програми особистісної гармонізації й групового єднання, у всіх функціональних й структурних підрозділах компанії періодично запускаються так звані "програми сприйняття цінностей соціальної відповідальності". Основне завдання цього етапу - закріпити розуміння бачення, місії й організаційних цінностей серед різних груп менеджерів і працівників компанії.

*Етап 11.* Актуалізація бачення й цінностей компанії. Заключна фаза проекту, коли завершується цикл культурної трансформації й відбувається перехід на новий рівень організаційної свідомості й корпоративної культури, культури соціальної відповідальності.

**Висновки.** Таким чином, управління корпоративною культурою і цінностями – це постійний процес, щоденна копітка праця. Організація функціо-

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

нує й розвивається як складний організм, її життєвий потенціал, ефективність функціонування й виживання в конкурентній боротьбі залежать не тільки від стратегій, чіткої організаційної побудови, відповідних систем управління й висококваліфікованих співробітників. Успіх компанії визначається ще й сильною культурою, особливим стилем, які, ґрунтуючись на цінностях, сприяють досягненню й збереженню провідних конкурентних позицій.

Підсумовуючи дослідження гармонізації цінностей людини й організації в системі соціальної відповідальності, варто відзначити, що цінності корпоративної системи мають базуватися на загальнолюдських цінностях і високому професіоналізмі кожного співробітника. Політика корпоративних систем має бути спрямована на базові цілі – задоволення інтересів стейкхолдерів, безперервне зростання, незалежність та розвиток працівників, який базується на основних людських цінностях. Визначення й формування цінностей, які близькі працівникам, відкриває можливість ефективної співпраці відповідно до політики фірми, що приводить до поліпшення якості трудового життя і підвищення конкурентоспроможності організації.

**Література**

1. Методика определения ценностных ориентаций М. Рокича [Електронний ресурс]. – Режим доступу <http://www.hr-portal.ru/tool/metodika-opredeleniya-tsennostnykh-orientatsii-m-rokicha>
2. Олпорт Г. Личность в психологии / Г. Олпорт. - М.: КСП+, СПб.: Ювента, 1998. – 345 с.
3. Кассирер Э. Избранное. Опыт о человеке // Э. Кассирер; [пер. Ю. А. Муравьева]. - М.: Гардарики, 1998. – 784 с.
4. Юнг К. Г. Душа и миф. Шесть архетипов / К. Г. Юнг; [пер. с англ.]. – М.: Совершенство; К.: Port-Royal, 1997. – 384 с.
5. Compulsive technology. Computere as culture / Ed. by Sclomonides T.d. 1985. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.personal.in.ua>
6. Артеменко М. Г. Соціокультурні виміри мотивів діяльності в корпоративній мікрокультурі / М. Г. Артеменко // Наукові записки ХУПС. – 2009. - Випуск 2(33). – С. 187.
7. Арапетян Антон. Куплю цінності, дорого [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.lvbs.com.ua/exch/file/values%20article.pdf>
8. Франкл В. Десять тезисов о личности [Электронный ресурс] / Виктор Франкл; пер. Е. Патяевой; под ред. Д. Леонтьева. – Режим доступа: [http://psylib.org.ua/books/\\_franv02.htm](http://psylib.org.ua/books/_franv02.htm)
9. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: монографія / [А.М. Колот, О.А. Грішнова та ін.]; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А.М. Колота. – К.: КНЕУ, 2011.

Надійшла 21.12.2011 р.