

Лариса Ткачук

Уманський державний педагогічний
університет імені Павла Тичини
Кафедра педагогіки та освітнього
менеджменту
e-mail: larysa.tkachuk.2011@gmail.com
tel: +380 679 090 906

Мирослава Ткачук

Уманський державний педагогічний
університет імені Павла Тичини
Кафедра педагогіки та освітнього
менеджменту
e-mail: miroslava.tkachuk@gmail.com
tel: +380 677 294 398

Концепція управління за цінностями як новий підхід у менеджменті закладу вищої освіти

Анотація. У статті висвітлено роль та місце цінностей в управлінні сучасною організацією. Менеджмент, що виходить із морально-етичного підходу до розуміння цінності, визначено як вид управління, при якому керівництво приділяє належну увагу ціннісним системам своїх підлеглих, намагаючись враховувати їх у процесі прийняття рішень та управління організацією. Узагальнено теоретичні основи ціннісно-орієнтованого типу управління вищими навчальними закладами, висвітлено основні концептуальні положення його формування і розвитку. Висвітлено роль та місце цінностей в управлінні сучасною організацією. Окреслено напрями взаємовпливу цінностей людини та організації в корпоративній системі. На основі аналізу наукових досліджень встановлено, що визначення й формування цінностей, які близькі працівникам, відкриває можливості ефективної співпраці відповідно до політики організації, що призводить до поліпшення якості трудового життя і підвищення конкурентоспроможності організації. Представлено процедуру впровадження цінностей в систему управління закладу вищої освіти.

Ключові слова: концепція управління за цінностями, аксіологічні параметри управління, цінності організації, корпоративна система, менеджмент, заклад вищої освіти

1. Постановка проблеми у загальному вигляді

Складність нинішнього періоду модернізації освіти в Україні зумовлює наукові дискусії щодо формування концепцій механізмів управління, які б відображали процеси глобалізації, інтелектуалізації та інформатизації освіти, її інноваційного спрямування і, як наслідок, актуальним стає питання про специфіку управлінських відносин на основі цінностей.

До закладів вищої освіти, і відповідно, до їх керівників, в умовах глобалізації та високої конкуренції висуваються жорсткі вимоги, зокрема, щодо процесів управління всередині установи. Ці вимоги формуються відповідно до тенденцій розвитку сучасного менеджменту. Однією з таких яскравих тенденцій є відносно новий підхід в управлінні – менеджмент за цінностями. Особливістю цього підходу є те, що він відображає кардинально новий погляд на управління організацією, що полягає у прийнятті управлінських рішень відповідно до встановленої у ній системи цінностей.

2. Аналіз публікацій і досліджень, в яких започатковане розв'язання цієї проблеми

Базисні ідеї та вагомі теоретичні положення, які визначають формат розвитку ціннісно-орієнтованого управління знайшли відображення у працях українських та російських вчених: Д. Волкова, І. Івашковської, О. Мендрула, В. Панкова, С. Полонського, В. Якуніна та ін.

Серед зарубіжних науковців, які досліджували проблематику ціннісно-орієнтованого управління, слід відзначити Г. Арнольда, Л. Баруха, А. Дамодарана, Г. Ешуорта, Р. Каплана, Т. Коупленда та ін.

3. Формулювання цілей статті

Метою пропонованої статті є узагальнення теоретико-методологічних основ управління закладом вищої освіти за цінностями в умовах ринкових трансформацій та виявлення його перспективних інструментів.

4. Виклад основного матеріалу

Аксіологічні параметри управління, виходячи зі свого розуміння природи людини, задавали у своїх управлінських підходах Ф. Тейлор, А. Файоль і Г. Форд [Максименко 2011: 98-102]. Монополярна модель організації визначила жорстку ієрархію запропонованих ролей і статусів, включаючи увагу до впливу сприятливого психологічного клімату серед працівників і керівників на ефективність управління. І хоча всі моделі об'єднувала «вимушеність поділу цінностей усіма сторонами», можна стверджувати про започаткування етапу ціннісного управління. Така система управління, яка відрізнялася механістичністю завдання цінностей, визначила сукупність норм і правил гри двом сторонам: керуючому і керованому, які були змушені дотримуватися цієї сукупності [Максименко 2011: 98-102].

Вивчення проблем і особливостей ціннісно-орієнтованого управління розкрито у працях М. Рокича [1973], К. Майджер [2004]. Так, праця К. Майджер «Ціннісно-орієнтоване управління» [Majer 2004] є однією із перших, де запропоновано нову управлінську парадигму, в якій представляється як цінності впливають на поведінку. У розроблену схему входять базові елементи: цінності, бачення, віра, відношення та поведінка.

Концепція управління за цінностями була запропонована Т.Дж. Пітерсом і Р. Уотерменом [2011], які у книзі «У пошуках досконалості» [1982] продемонстрували переваги компаній з сильною ідеологією на широких ціннісних установках. Вони запропонували схему «7 S»: структура (structure), стратегія (strategy), система (systems), сукупність навичок (skills), співробітники (staff), стиль управління (style), спільні цінності (shared values), в центрі якої – її найбільш важливий елемент – спільні цінності.

З точки зору Т. Пітерса, досконалість є культурним фактором, а компанії усіма засобами намагаються забезпечити прийняття своєї організаційної культури всіма співробітниками [Piters i Waterman 2011].

Підвищений інтерес до цієї теорії обумовлений тим, що вона досить проста у розумінні і при цьому охоплює всі основні сфери функціонування організації. Її структура представлена у формі молекули, яку згодом в літературі стали називати «щасливий атом».

С. Долан і С. Гарсія [2006] обґрунтували, що система, заснована на концепції управління за цінностями дає більшу віддачу, ніж інші види управління. Вони пропонують свою модель (MBV) розгляду цінностей з позиції трьох різних, але взаємодоповнюючих значень поняття «цінність»: етико-соціальні цінності (переконання про способи поведінки), економіко-прагматичні (орієнтація на ефективність, дотримання стандартів, дисципліни) і емоційно-розвиваючі (мотивація на самореалізацію).

Нині світові процеси розвиваються і змінюються з усе більшою швидкістю і в умовах високої конкуренції для досягнення успіху керівникам необхідно вміти прогнозувати майбутній розвиток, спираючись на визначені тенденції розвитку. Поклавши в основу теорію С. Долана і С. Гарсія, беручи за основні показники методологію оцінювання рейтингу найкращих університетів світу World University Rankings [Methodology] та індикатори рейтингу оцінювання прозорості університетів аналітичного центру CEDOS [Методологія], О. Навроцький та М. Свіденська запропонували критерії цінностей управління закладом вищої освіти:

– економічні цінності (ефективність, стандарти роботи і дисципліни) закладу вищої освіти необхідні для підтримки та об'єднання різних організаційних підсистем. Ці цінності спрямовують такі види діяльності, як планування, контроль та облік. Керівники не можуть ігнорувати їх, тому що ці цінності гарантують виживання закладу вищої освіти в конкурентному середовищі;

– природа методичних цінностей (чесність, порядність, повага і лояльність та більш поширені) походить від звичаїв і переконань, як люди повинні вести себе в громадських місцях, на роботі та навчанні, про розвиток колегіальних та професійних відносини;

– публічні цінності закладу вищої освіти мають важливе значення для створення стимулу до дії. Вони відображають креатив, уяву, самопізнання, впевненість, пристосовність. Ці цінності пов'язані з мотивацією і забезпечують нові можливості колективної діяльності та узгоджуються з такими загальнолюдськими цінностями, як довіра, свобода, щастя [Навроцький 2016: 109-113].

О. Навроцький та М. Свіденська з метою уникнення ситуації полісемантичності у визначенні ціннісно-орієнтованого управління пропонують визначати його як «аксіологічне управління» і формулюють наступне визначення: ціннісно-орієнтоване (аксіологічне управління) закладом вищої освіти – це тип управління, спрямованого на досягнення мети максимізації цінності закладу вищої освіти, в основі якого лежить індивідуально-особистісний підхід до співробітників та студентів, що спирається на визнання їх загальних складових цінностей соціо-економічної системи у довгостроковому аспекті на основі прийняття стратегічних управлінських рішень, що базуються на ключових детермінантах цінностей [Навроцький 2016: 109-113].

Управління закладом вищої освіти за цінностями дозволяє забезпечити їх взаємозв'язок з цілями і завданнями закладу і формує єдину культуру цінностей, якою працівники керуються у повсякденній роботі. Поєднання переконань і цінностей керівників організації з цінностями її співробітників – життєво важливе джерело корпоративної переваги.

Для того, щоб система цінностей позитивно впливала на результати діяльності організації, необхідно, щоб система цінностей працівника збігалася з системою цінностей організації, а система цінностей організації була інтегрована у стратегію розвитку і забезпечувала її реалізацію. У такому випадку цінності найчастіше стають тією ключовою ланкою, від якої залежить згуртованість співробітників, на її основі формується єдність поглядів і дій. Тоді працює ефект синергії і організації вдається найближче підійти до втілення стратегії і досягати поставлених цілей, а отже, забезпечується досягнення цілей організації.

Цінності повинні бути фундаментом культури та кадрової політики організації. Це дієвий інструмент, який є вагомим мотиваційним фактором для працівників на шляху досягнення як особистих цілей, так і стратегічних цілей організації. Цінності є ядром організаційної культури, на їх основі виробляються норми і форми поведінки в організації.

Важливу роль в цій роботі відіграють категорії, які запозичені менеджментом з психології: потреба, інтерес, мотив, стимул – оскільки вони тісно

взаємопов'язані з поняттям цінність і є найважливішими складовими аксіологічного менеджменту. Кожна із цих категорій відіграє важливу роль у визначенні мотивів поведінки різних індивідів в конкретних ситуаціях, знання яких дозволить керівникові кваліфіковано впливати на своїх підлеглих і домогатися від них максимальної зацікавленості в роботі, і як наслідок, кращої продуктивності.

Розуміння особливостей свідомості людини та місця цінностей в ній, дозволяє керівникам ефективніше реалізовувати свої управлінські функції щодо персоналу, відповідно до принципів аксіологічного менеджменту.

Цінності можна розподілити на ті, що мають позитивний вплив на функціонування корпоративної системи та на ті, що впливають негативно. Цінності позитивного впливу – це ті, що підтримують вигідну для організації поведінку працівників і допомагають втілити її стратегічні цілі. Наприклад, як це продемонстровано О. Грішнвою, якщо цінністю організації є соціальна відповідальність, то працівники, які ставляться відповідально до клієнтів, до роботи, до підтримання кваліфікації, до навколишнього середовища, демонструють реальну цінність соціальної відповідальності для організації. Це і забезпечує організації й кожному її працівнику розвиток та успішне майбутнє.

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

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 організації прогресивні цінності і норми поведінки. Змінювати корпоративну культуру повинна сильна і впливова команда, до складу якої входять основні зацікавлені ініціатори процесу змін.

О. Грішнова виділяє такі найдієвіші шляхи для закріплення нових цінностей:

- чітке визначення об'єктів, на які спрямовують свою увагу, оцінку та контроль управління;
- 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 [Грішнова 2011: 115].

Також, на її думку, важливими засобами для утвердження й закріплення нових цінностей є їх прилюдне проголошення й затвердження, введення їх у дію через заплановані заходи (формування груп контролю якості, впровадження систем мотивації на підкріплення бажаної поведінки, підвищення продуктивності праці, нагородження 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 організації за принципом «Відбирати – Інформувати – Стимулювати» [Грішнова 2011: 115].

Цей принцип «працює» наступним чином:

– при залученні персоналу необхідно відбирати тих працівників, у яких мотивація, цінності, ставлення, норми поведінки є близькими до корпоративної культури та цінностей організації. При анкетуванні, співбесіді, тестуванні тощо потрібно оцінити справжні життєві цінності кандидата і зіставити їх із цінностями організації. Співпадіння цінностей кандидатів із цінностями організації має навіть важливіше значення, ніж професійний досвід і навички роботи;

– у ході адаптації нових працівників в організації важливо детально поінформувати їх про цінності організації. Наставники, керівники, лідери, інші працівники особистим прикладом демонструють своєю поведінкою цінності організації 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 організації;

– цікавими й дієвими інструментами поширення цінностей у організації є «герої» (особистості, які працювали або працюють в організації й продемонстрували власним прикладом поведінку, яка яскраво відображає та підкріплює основні її цінності) й легенди організації (історії, які усно передаються працівниками й описують певні цінності).

– при розробці системи мотивації та стимулювання треба спрямовуватись на стимулювання цінної для організації поведінки, підтримку та винагородження за впровадження та дотримання цінностей організації. Наприклад, цінність «орієнтація на розвиток» стимулюється через нагородження працівників за всі види навчання й підвищення кваліфікації (включаючи як офіційні програми, так і самостійний, неформальний, інформальний розви-

ток), за саме прагнення вдосконалюватись, досягати складних цілей тощо [Грішнова 2011: 115].

На нашу думку, ефективним є запропонований А. Колотом, О. Грішновою та групою науковців алгоритм впровадження цінностей в корпоративну систему організації, який передбачає 11 етапів:

Етап 1. Розробка бачення й місії. Ключова мета етапу – задати вектор культурної трансформації в напрямі формування базової цінності. У процес створення майбутнього вигляду організації повинні бути залучені, у першу чергу, топ-менеджери. Для цього проводиться опитування команди керівників організації. 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 організації в стратегічному майбутньому. В остаточному підсумку, головне призначення бачення й місії – сфокусувати наміри кожної людини в організації на досягнення загальної мети.

Етап 2. Вибір цінностей і моделей розвитку. У даному випадку керівники визначають ключові організаційні цінності, що підтримують бачення й місію. 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, 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.

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 визначених цінностей 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 визначених цінностей

і ключових показників стосовно трьох рівнів: всієї організації, її структурних підрозділів і кожного працівника.

Етап 7. Гармонізація системи цінностей. Завдання цього етапу – побудувати міцну основу для проведення культурних і ціннісних перетворень, формуючи бачення, місію, що підтримують 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 визначених цінностей – 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 визначених цінностей 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 організації періодично запускаються так звані «програми сприйняття цінностей». Основне завдання цього етапу – закріпити розуміння бачення, місії й організаційних цінностей серед різних груп менеджерів і працівників організації.

Етап 11. Актуалізація бачення й цінностей організації. Заключна фаза проекту, коли завершується цикл культурної трансформації й відбувається перехід на новий рівень організаційної свідомості й корпоративної культури [Соціальна відповідальність: 115-117].

5. Висновки

Підсумовуючи, варто зазначити, 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 працівників, їхнє безперервне зростання, незалежність та розвиток, який базується на основних людських цінностях. Визначення й формування цінностей, які близькі працівникам, відкриває можливості ефективної співпраці відповідно до політики організації, що призводить до поліпшення якості трудового життя і підвищення конкурентоспроможності організації.

Говорячи про менеджмент, що виходить із морально-етичного підходу до розуміння цінності, ми розуміємо вид управління при якому керівництво приділяє належну увагу ціннісним системам своїх підлеглих, свого оточення та своїх власних, намагаючись враховувати їх в процесі прийняття рішень та управління організацією.

Література

- Грішнова О.А., 2011, Цінності людини й цінності організації в системі соціальної відповідальності, *Чернігівський науковий часопис, Економіка і управління*, 2, 110-117.
- Максименко А.А., 2011, Ценностное управление и его значение в современном менеджменте, *Общество. Среда. Развитие (Terra Humana)*, 2, 98-102.
- Методологія рейтингу прозорості національних ВНЗ, www.cedos.org.ua/uk/ranking/methodology-16 [доступ: 10.03.2018].
- Навроцький О. О., 2016, Критеріальна база ціннісно-орієнтованого управління в системі менеджменту вищих навчальних закладів, *Соціальна економіка*, 2, 109–113.
- Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: монографія, 2011, А.М. Колот, О.А. Грішнова та ін, ред. А.М. Колота, К.: КНЕУ.
- Dolan S., Garcia S., Richley B., 2006, *Managing by Values: A Corporate Guide to Living, Being Alive, and Making a Living in the 21st Century*.
- Majer K., 2004, *Values-Based Leadership: A Revolutionary Approach to Business Success and Personal Prosperity*, San Diego, CA Majer Communications.
- Methodology of the QS World University Rankings, www.topuniversities.com/qs-world-university-rankings/methodology [доступ: 10.03.2018].
- Peters T.J., Waterman R.H., 2011, *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*, Moscow: Alpina Publisher.
- Rokeach M., 1973, *The Nature of Human Values*, New York: The Free Press.

The Concept of Value Management as a New Approach in Higher Education Institution Management

Abstract. The article highlights the role and place of values in the modern organization management. Management, proceeding from a moral and ethical approach to understanding the value, is defined as a type of management in which the management pays due attention to the value systems of its subordinates, trying to take them into account in the decision-making process and management of the organization. The theoretical foundations of the value-oriented type of higher educational institutions management are generalized. The main conceptual provisions of its formation and development are presented. The role and place of values in the management of a modern organization are highlighted. The directions of mutual influence of the human values and organization in the corporate system are outlined. On the basis of the of scientific researches analysis it has been established that the definition and formation of values that are close to employees, opens opportunities for effective cooperation in accordance with the organization's policy. It leads to an improvement in the quality of working life and the organization competitiveness. The procedure of introduction of values into the system of management of the higher education institution has been presented.

Keywords: concept of value management, axiological parameters of management, organization values, corporate system, management, institution of higher education