

## Исследование систем корпоративного ценностного управления Кузин А. В.

*Кузин Артем Викторович / Kuzin Artem Viktorovich – магистрант,  
кафедра экономики, управления и инвестиции, факультет экономики и управления,  
Южно-Уральский государственный университет, г. Челябинск*

**Аннотация:** целью работы является систематизация накопленного опыта о ценностном управлении организацией. Изучены исторические аспекты возникновения идей о управлении людьми при помощи общих ценностей личности и компании. Проанализированы работы зарубежных и отечественных экспертов в данной области. Работа обобщает собранный материал, показывает актуальность и необходимость затронутой темы.

**Abstract:** the aim of this work is the systematization of the experience gained on value management. Studied historical aspects of the emergence of ideas about the management of people with common values and personality of the company. Analyzed the work of foreign and domestic experts in this field. The work summarizes the material collected shows the relevance and necessity of the topic.

**Ключевые слова:** ценностное управление, менеджмент, система управления.

**Keywords:** value management, management, management system.

С развитием экономических учений все больше внимания уделялось сотрудникам организации, их решениям и взаимоотношениям. Впервые обратили внимание на человеческий фактор в 30-х годах XX века. Школа человеческих отношений стала реакцией, на отсутствие роста производительности, несмотря на наличие ресурсов, и экономического потенциала. Элтон Мэйо своим «Хотторнским экспериментом» доказал огромное влияние социальных факторов, отношений внутри коллектива, неэкономического стимулирования на производительность труда членов организации. В дальнейшем эти идеи развивались и находили применение в реальной деятельности. В современных организациях повсеместно применяются методы неэкономической мотивации, элементы корпоративной культуры, развития личности и другие. Однако наукоемкость и специфичность рабочих мест с каждым годом растет и мотивированные, высококвалифицированные и преданные своей организации работники не являются абсолютным залогом успеха. Растет количество и сложность принимаемых каждый день решений. Увеличение управляющего состава организации не всегда способно адекватно решить данную проблему и порождает ряд других проблем, таких как рост издержек, отсутствие единоначалия, бюрократизм и другие. Решением многих современных проблем может стать Ценностной Управление организацией.

Ценность – положительная или отрицательная значимость объектов окружающего мира для человека, класса, группы, общества в целом, определяемая не их свойствами, а их вовлеченностью в сферу человеческой жизнедеятельности, интересов и потребностей, социальных отношений [4]. Другое определение дает Милтон Рокич: «Ценность - устойчивое убеждение в том, что определенный способ поведения или конечная цель существования предпочтительнее с личной или социальной точки зрения, чем противоположный или обратный способ поведения, либо конечная цель существования» [8].

Концептуально близкое ценностному управлению понятие «организационная мораль» разрабатывается в 30-40-х гг. XX в. Г. Саймоном [3]. В середине XX века У. Деминг со своими коллегами занимается «менеджментом сотрудничества» взяв примером японские компании. А на основе этих разработок зарождается понятие «организационный климат», из которого в свою очередь выросло понятие «организационная культура». Этот термин развивался и стал широко применяться, включая в себя многие сферы жизни организации, в том числе и ценности, точнее их следствие: установленные нормы, правила, принципы.

Одними из первых на управление ценностями работников и приведение их к системе ценностей предприятия во благо достижения поставленных целей (экономических, прежде всего) обратили внимание Т. Дж. Питерс и Р. Уотермен, которые в 1982 г. в книге «В поисках совершенства» продемонстрировали преимущества компаний с сильной идеологией на широких ценностных установках. Они предложили схему «7 S»: структура, стратегия, система, способности, сотрудники, стиль управления, совместные ценности (structure, strategy, systems, skills, staff, style, shared values), в центре которой - совместные ценности, являющиеся, ее наиболее важным элементом [5]. Сам же Т. Питерс указывает на весомый вклад Ч. Барнарда: «Барнард был... первым (о ком мы знаем), кто заговорил о важности роли руководителя как проводника и управляющего ценностями организации» [9]. В последующие годы ценностями в организации и ценностным управлением плотно занимались такие люди как С. Долан и С. Гарсия, Г. Хофстеде, К. Майджер и другие. В российской практике наиболее известен Константин Харский. Он определяет ценностное управление как реализацию в компании

регулярного менеджмента на основе общих, согласованных и разделяемых сотрудниками ценностных приоритетов. Регулярный менеджмент – это управление на основе регламентов, стандартов и инструкций [7].

Для эффективной работы сотрудников необходимо учитывать и управлять их ценностями. Управление ценностями происходит путем ценностной мотивации при помощи ориентиров. Из разработанной Ричардом Барреттом пирамиды ценностей у обычной компании редко встречаются более трех реальных ценностей. Обычно это финансовый успех, соперничество, качество, результат, эффективность. Хотя при этом заявлять они могут совершенно иное. У продвинутых организаций эта цифра может приближаться к десяти. И набор содержит сотрудничество и развитие, обучение, креативность, инновации, коучинг других организаций, социальные и экологические альянсы, глобальное мышление, планетарное будущее и тому подобное [2]. Данные ценности могут и станут ориентирами для всех сотрудников. Появление таких фокусов генерирует у сотрудника стремление к поиску наиболее эффективных путей для достижения тех бизнес-целей команды, которые теперь являются механизмом реализации его ценностей. Эти же фокусы стимулируют и к обмену знаниями, и к командным действиям [2]. Немаловажным аспектом является то, что руководители и менеджеры компании должны не только декларировать ценности, но и сами их принять. «Истинным «боссом» компании являются принятые ею ценности. Это главный авторитет, которому все должны служить» [1]. Только в этом случае ценности будут признаваться всеми сотрудниками и станут «настоящими». Главными результатами ценностного управления должны стать: увеличение преданности компании, уменьшение текучести кадров, увеличение производительности труда, повышение доверия со стороны клиентов и персонала, увеличение «понятности» деятельности организации и повышение автономизации процессов. Результаты будут появляться постепенно, но по-настоящему ценностно ориентированной её можно будет назвать только через три года.

«В настоящее время набирает популярность технология ценностного управления, получившая название *Winning the Hearts* (зажечь сердца людей), направленная на повышение вовлеченности и эффективности персонала. Зарубежный опыт свидетельствует, что сотрудники, понимающие и разделяющие ценности компании (в которых учитываются личные ценности сотрудников), любящие свою компанию и выполняемую работу, показывают более высокую производительность труда. В таких компаниях низкая текучесть персонала, постоянно выполняются высокие целевые показатели, персоналу интересно работать в таких компаниях» [6]. «И менеджмент, и среда обитания перемещаются сегодня на западе в сферу ценностного управления. Если мы хотим соответствовать скорости изменения мира, то должны учитывать и данные изменения» [6]. Это лишь немногие свидетельства необходимости переноса внимания к ценностному управлению.

### *Литература*

1. *Бланшар К.* Ценностное управление / К. Бланшар, М. О'Коннор – Изд-во Попурри, 2015. – 112 с.
2. *Бычков В.* Стратегии роста / В. Бычков // Управление персоналом – 2010 – № 8.
3. *Козлов В. Д.* Как учить на управленца? / В. Д. Козлов // Руководитель бюджетной организации – 2011 – № 6.
4. *Кононенко Б. И.* Большой толковый словарь по культурологии / Б. И. Кононенко – М.: Вече: АСТ, 2003. – 511 с.
5. *Максименко А. А.* Ценностное управление и его значение в современном менеджменте / А. А. Максименко // Общество. Среда. Развитие – 2011. – № 2.
6. *Набоков А.* Как повысить эффективность персонала с помощью системы KPI? Система «управления ответственностью» каждого сотрудника / А. Набоков // Управление персоналом – 2015. – № 4.
7. *Харский К.* Принципы ценностного управления / К. Харский // harsky.ru.
8. *Rokeach M.* The Nature of Human Values / М. Rokeach – N.Y: The free press, 1973.
9. *Peters T.* In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies. / Т. Peters, R. H. Waterman – Wings Books, 1980. – 324 с.