

# Капитал

Бизнес начинается с Капитала

мнения векторы

## Ценности, которые управляют



АННА ВЛАСОВА

7 ноября 2013, четверг, №141 (141)

Когда украинские управленцы слышат о ценностях, они, как правило, начинают скучать. Многие из них убеждены: ценности — это нечто абстрактно-виртуальное и непрактичное, имеющее опосредованное отношение к реалиями бизнеса.

Такая позиция объяснима — многие компании, задекларировавшие свой «ценностный набор» на сайтах, в буклетах и рекламах, на деле редко соответствуют заявленному.

Тем не менее ценности (даже если вы не признаете свои, а чужие используете для витрины) все равно работают. Они «зашиты» в каждую должностную инструкцию, в каждый документ, отражающий кадровую политику, в программы обучения, в дресс-код и стандарты поведения в компании.

Если компания использует двойные-тройные стандарты: думаем одно, пишем другое, поступаем как-то так, то и результат, как правило, соответствующий — манипулирование сотрудниками и неудовлетворенность клиентов и партнеров.

Ценности — это абразивный круг, о который затачиваются многие инструменты, используемые для достижения целей компании, обучения и стимулирования персонала и для транслирования информации об уникальности продукта рынку.

Думаю, ценности имеют гораздо более практичное применение, чем деньги и даже персонал. Деньги можно привлечь, сотрудников найти, обучить и поддерживать, а ценности — это то, на чем реально зарабатывает компания. Если основная ценность компании — качество, то это определяет, какое сырье закупается, как оно хранится, как организована логистика, как доносят до потребителей преимущества товара.

Ценности бизнеса — это совокупный набор ценностей клиента, собственника, ключевых стейкхолдеров, наиболее важных персон в компании. Шлифуя друг друга, эти ценности складываются в определенную систему, которая помогает компании успешно адаптироваться к постоянным изменениям политических, социально-экономических и технических условий.

Почему это важно для HR-менеджеров? Потому что от «проявленных» ценностей компании зависит, каких людей привлекать в компанию, чему их учить и за что вознаграждать.

Поскольку людям свойственно объединяться с теми, кто им близок и понятен, каждая компания характеризуется процессом интеграции персонала на основе схожих ожиданий, жизненных принципов, норм поведения. Эта интеграция может быть спонтанным процессом, неведомо куда направленным, или управляемым.

В последнем варианте менеджмент помогает персоналу связывать реализацию стратегии компании с утверждением ценностей, которые разделяют работники. В некоторых случаях эти общие ценности надо только выявить и напоминать работникам об их важности.

В других — менеджменту приходится проводить серьезную работу по повышению значимости того, что является неотъемлемым фактором успеха.