



Взаимодействие личных и корпоративных ценностей: противоречия и способы их преодоления. Типичная иерархия ценностей для рабочих российских производств и инженерно-технических работников

II форум МАКО «Корпоративные ценности: опыт лидеров»
21 мая 2013 г.

HEADWORK Analytics. Экспертный центр инфраструктурных отраслей.
Мальцева Ярослава



ЗАЧЕМ ВЫРАБАТЫВАТЬ КОРПОРАТИВНЫЕ ЦЕННОСТИ?

Зачем создавать / менять корпоративные ценности?

- **Для полноты самоосознания / самоопределения такой живой системы, как компания – для «корпоративной цельности», полноты стратегического планирования**

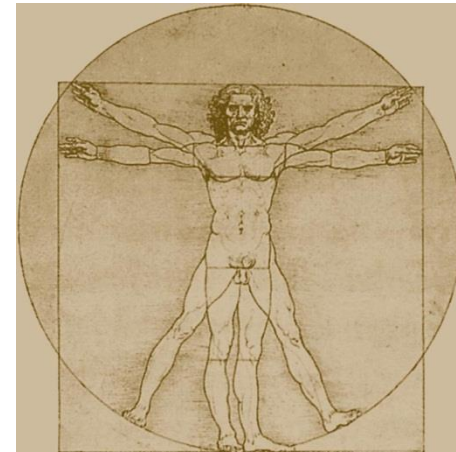
- Кто я / кем я хочу стать / какой я? (ниша, профиль, позиционирование, статус)
- Зачем я существую? (предназначение / миссия, польза для других)
- Какими главными ценностями руководствуюсь, что мне важно само по себе? (в независимости от обстоятельств и текущих изменений)
- Какая стратегия может это реализовать в конкретный период?

- **Для поддержки централизации и стандартизации, унификации, - для упрощения управления разрозненными (в т.ч. недавно купленными) активами / подразделениями:**

- Единая корпоративная культура
- Единая основа для поведенческих стандартов (как внутреннего взаимодействия, так и обслуживания клиентов)
- Экономия на масштабах (ускорение взаимопонимания, сокращение неопределенности и избыточной вариативности в управлении)

- **Для осуществления существенного сдвига в поведенческой модели персонала, съедающей ресурсы компании (воровство, хамство)**

- Особенно важно для категорий персонала, взаимодействующих с клиентами



ЗАЧЕМ
ЦЕННОСТИ?

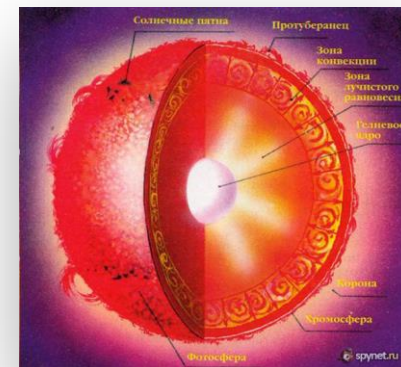
КАК
ВЫРАБАТЫ
ВАТЬ?

РЯДЫ
ЦЕННОСТЕЙ

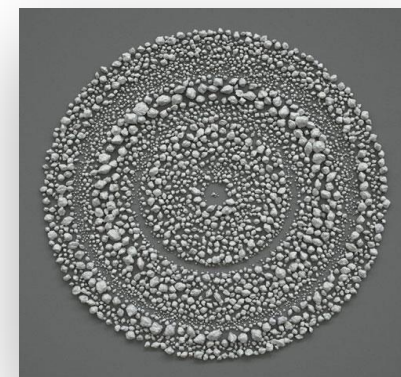
ПРОТИВОРЕЧИЯ
ЛИЧНЫХ И
КОРПОРАТИВНЫХ

Что является объектом изменений при вводе новых корпоративных ценностей?

- **НЕ** ценности работников – их **ИЗМЕНИТЬ НЕВОЗМОЖНО**
- Иногда новые ценности означают **смену контингента работников**



- Поведенческие **АЛГОРИТМЫ** работников, **ПРАВИЛА** их работы и общения – **ЕСЛИ ОНИ СОВМЕСТИМЫ С ЦЕННОСТЯМИ САМИХ РАБОТНИКОВ**



ЗАЧЕМ ЦЕННОСТИ?

КАК ВЫРАБАТЫВАТЬ?

РЯДЫ ЦЕННОСТЕЙ

ПРОТИВОРЕЧИЯ ЛИЧНЫХ И КОРПОРАТИВНЫХ



КАК ВЫРАБАТЫВАЮТСЯ КОРПОРАТИВНЫЕ ЦЕННОСТИ?

Как вырабатываются корпоративные ценности?

- «Как у конкурентов»

- «Как скажет PR-щик»

Кто и для чего их потом будет воплощать?

Какой мотивационной силой обладают такие ценности, кому они жизненно важны? Чью волю они могут наследовать?

- Группой топ-менеджеров, фиксирующих свои ценности / ценности собственника – «сверху вниз» - **Чаще всего**

- **Оптимально:** группой топ-менеджеров при учете / понимании ценностных рядов кадрового ядра работников предприятия

- Ниже риск выработать ценность, которую невозможно внедрить

- **Набор / список или иерархия**

ЗАЧЕМ
ЦЕННОСТИ?

КАК
ВЫРАБАТЫ
ВАТЬ?

РЯДЫ
ЦЕННОСТЕЙ

ПРОТИВОРЕЧИЯ
ЛИЧНЫХ И
КОРПОРАТИВНЫХ



ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ЛИЧНЫХ И КОРПОРАТИВНЫХ ЦЕННОСТЕЙ

Ценностные ряды

РАБОЧИЕ ПРОИЗВОДСТВ

- **Выживание**
- **Семья:**
 - Обеспечить прожиточный минимум, быть семье кормильцем
 - Вывести семью на новый уровень жизни со временем / хотя бы детей (хорошее образование)
 - **Спокойствие** семьи (не давать повод для волнений), сохранение брака
 - Династии, семейная порука
- **Стабильность** (отрасли, политика предприятия по сокращениям, устойчивость к кризису, регулярность и официальность выплат, положение отрасли на мировом рынке, риск усиления конкурентов)
- **Справедливость**, жить не хуже других
- Быть **небесхозными**, «нужными заботливому барину», ЗАБОТА (не уважение)
- Быть **русским**, но жить «по-западному цивилизованно». Жилищный вопрос + модернизация



ИТР (машиностроение, энергетика)

- **Интересная, захватывающая работа, важная для страны и населения**
- **Участие в техническом прогрессе, модернизации, внедрении инноваций, развитие техники**
- **Престиж профессии, профессиональное признание, наличие учителей / учеников**
- **Выживание**
- **Семья и пр.**

Типичные КОРПОРАТИВНЫЕ ЦЕННОСТИ

- **Эффективность / результативность**
- **Развитие / гибкость / конструктивные изменения, движение вперед, постоянный рост**
- **Международный уровень (размер бизнеса или соответствие стандартам)**
- **Команда, уважение к людям, люди, качественное командное взаимодействие**
- **Клиенты и партнеры**
- **Экология**
- **Безопасный труд**

ЗАЧЕМ
ЦЕННОСТИ?

КАК
ВЫРАБАТЫВАТЬ?

РЯДЫ
ЦЕННОСТЕЙ

ПРОТИВОРЕЧИЯ
ЛИЧНЫХ И
КОРПОРАТИВНЫХ

Ценностные ряды

Совмещение ценностных рядов затруднено, **перевод** возможен

Часть корпоративных ценностей априори **не внедряема** в коллективы, т.к. противоречит их личным ценностным рядам и не переводима

Поведенческие индикаторы по ценностям актуальны по поведению как работников, так и **работодателя**



Типичные противоречия между личными и корпоративными ценностями

- Ценность **эффективности** (результативности и пр.) будет работать, только если будет конкретным, предметным образом связана с изменением **достатка** человека и его семьи.
- Нужно не **уважение**, а забота. Если уважение, то прежде всего не между работниками одного уровня, а от руководителей, а также косвенно проявляющееся – в соц. обеспечении, льготах, в выдаче качественного инструмента.
- Ценность **клиентов** отсутствует у самой компании: цели по объемам важнее целей по качеству. Выполнение требований клиентов не приводит к повышению заработка работников (**выживанию**). Расширение ассортимента также прибавляет только проблемы.
- Ценность «**клиенты**» не сопровождается погружением работников в контекст взаимоотношений с клиентом.
- Большинство крупных компаний дробило структуры в последние годы – **выделяли функции** на аутсорсинг, другие – централизовывались. Что не способствует качеству **командного взаимодействия** между подразделениями. Тогда как на уровне общин – мини-коллективов – качество командного взаимодействия и саморегулирования (вплоть до установления справедливости) – традиционно высокое.



Типичные противоречия между личными и корпоративными ценностями

- Работник хотел бы отдать ответственность за себя, свою **семью «батюшке»**, а работодатель не будет заниматься, например, образованием детей – будет вкладывать только в то, что **эффективно** в более кратко- и среднесрочной перспективе. Контуры ответственности различаются.
- **Стабильность** в глазах работников не обеспечивается программами **изменений**, ориентированностью на рост показателей и реструктуризации, постоянными сокращениями персонала.
- **Справедливость** – это не упрощенная система оплаты труда (когда уровень зп выравнивается по предприятию) – это когда разный (в деталях) по емкости труд оплачивается по-разному (но разница не шаговая), а аналогичные специальности по разным подразделениям – одинаково. Когда в городе работник такой же квалификации получает столько же. Когда наказания сбалансированы поощрениями. Справедливость – это не оплата только эффективных и молодых работников по факту их результативности, это поддержка **инвалидов и стариков**.
- Забота об **оборудовании** у ИТР сравнима с заботой о дойной корове (и часто граничит вообще с ключевым смыслом в работе), модернизация не должна быть оправдана быстрой окупаемостью / эффективностью, она должна производиться в соответствии с долгосрочными интересами.
- Ценность **соответствия международным стандартам** реализуема, только если в них есть указание на то, что компания стремится к международным стандартам и по **уровню жизни** работников или обеспеченности производства качественными средствами труда.





HeadWork Analytics

Экспертный центр инфраструктурных отраслей

www.headwork.ru



г. Москва, ул. Большая Садовая, д. 10, офис 3

Тел. (495) 787-44-80