

Система ценностного менеджмента (СЦМ)

Принципы и элементы устойчивого управления предприятием

Руководство с практическими примерами

Руководство по **Системе ценностного менеджмента (СЦМ)** разъясняет принципы данной системы и содержит сведения об основных (минимальных) требованиях, которые предъявляются к ее базовым элементам. Руководство иллюстрируется примерами успешного использования **СЦМ** в условиях конкретных предприятий.

Часть I: Принципы

1. **Цель:** Целью **СЦМ** является эффективное обеспечение всех аспектов (правовых, экономических, экологических, общественных и т.д.) жизнедеятельности предприятия.

Пояснения: Эффективное обеспечение жизнедеятельности предприятия служит целью и содержанием **СЦМ**. Это подразумевает, что при принятии решений, следует учитывать интересы всех лиц и групп (*stakeholder*), имеющих отношение к данному предприятию. Например, эффективное обеспечение правовых аспектов жизнедеятельности предприятия имеет в виду укрепление морально-правового климата на предприятии во всех сферах его стратегического развития и оперативной работы. Превентивные меры, реализуемые с помощью **СЦМ** и направленные против незаконных или нечестных методов ведения дел (коррупция, договоренности картельного характера, нелегальное использование рабочей силы и т.п.), не только защитят фирму от возможных тяжелых штрафов, негативных санкций и от потери

репутационного капитала, но и способствуют тому, что у руководящего персонала и исполнителей усиливается ориентация на повышение результативности собственной работы как неотъемлемого фактора деловой культуры. Сохранение и повышение устойчивой конкурентоспособности предприятия зависит таким образом среди прочего от того, насколько полно ориентирована предпринимательская и деловая культура данной фирмы на реальное осуществление принципов честной конкуренции. Наряду с соблюдением правовых норм для успеха фирмы необходимо также учитывать значение экологических и общественных факторов. Но еще более надежным залогом для устойчивого развития фирмы служит системная интеграция всех значимых факторов в процессе управления предприятием.

- 2. Метод:** Суть метода СЦМ заключается в создании ценностно-ориентированной модели управления предприятием и его поведением на основе добровольно принимаемых на себя обязательств и самоограничений. Речь идет о концепции ценностно-ориентированного саморегулирования. Доверия к этой модели можно добиться только с помощью ее прозрачности, постоянного информирования как работников фирмы, так и внешнего окружения о том, как реализуется процесс саморегулирования и его отдельные шаги.

Пояснения: Метод СЦМ, предполагающий создание ценностно-ориентированной модели управления предприятием на основе добровольно принимаемых на себя обязательств и самоограничений, четко очерчивает возможности применения этой модели. Этой моделью задаются ориентиры для успешного управления кооперационными связями между всеми партнерами (Stakeholder – т.е. клиентами, поставщиками, работниками предприятия, его собственниками, инвесторами, а также иными экономическими субъектами и общественными группами, имеющими отношение к данному предприятию). Добровольные обязательства и самоограничения, принимаемые на себя предприятием и его менеджерами, принадлежат к числу фундаментальных принципов свободной рыночной экономики. Они не заменяют собою рамочных правовых условий, которые устанавливаются государством, но позволяют ему сузить свое вмешательство осуществлением общей нормативно-правовой

политики, что отвечает принципу subsidiarity, который служит важнейшей характеристикой современного демократического общества.

3. **Ценностная ориентация:** моральные, кооперационные, коммуникативные и достижительские ценности (Leistungswerte), которыми руководствуется данное предприятие, должны быть скоординированы между собою таким образом, чтобы стать основой для корпоративной идентичности этого предприятия и надежным ориентиром для принятия управленческих решений.

Пояснения: Вопрос о том, чего стоит конкретное предприятие, зависит от ценностей, которые исповедуются данным предприятием. Ценностный менеджмент способствует формированию корпоративной идентичности предприятия, а также служит надежным ориентиром для принятия сложных управленческих решений. Эти задачи могут быть практически решены лишь в том случае, если

- *ценности нравственного характера* (высокая мораль, порядочность, честность, верность договорным обязательствам, ответственность),
- *кооперационные ценности* (в т.ч. лояльность, командный дух, противоконфликтная устойчивость, открытость),
- *достижительские ценности* (эффективность, компетентность, самоотдача, гибкость, креативность, инновационность, стремление к высокому качеству),
- *коммуникативные ценности* (взаимное уважение, чувство общности, коммуникативность, транспарентность, взаимопонимание)

скоординированы, взаимоувязаны и соотнесены с реальными условиями, в которых живет и работает данное предприятие. Эти ценности не должны противоречить друг другу, они призваны отвечать существующим реалиям и не являться несбыточными обещаниями для любого из участников или деловых партнеров данного предприятия. Провозглашенные базовые ценности должны быть понятными и убедительными для руководителей предприятия, для всего кадрового состава и внешних партнеров. Эта убедительность, доверие, моральная репутация служат залогом успеха, будь то на инвестиционном рынке или в конкурентной борьбе за привлечение необходимых кадров или клиентов.

4. **Сфера применения:** СЦМ применяется в области управления рисками, управления качеством выпускаемой продукции и услуг, управления кадрами, экологического менеджмента, *Corporate Citizenship*.

Пояснения: Применительно к указанным областям имеются в виду следующие аспекты:

- *Управление рисками:* обман, коррупция, картельные соглашения, Partner screening.
- *Управление качеством:* качество выпускаемой продукции, организация производства.
- *Управление кадрами:* подбор персонала, повышение квалификации, планирование карьерного роста, Diversity.
- *Экологический менеджмент:* экологичность производства и продукции, экологическая ответственность предприятия.
- *Corporate Citizenship:* спонсорская поддержка науки и образования, филантропия и социальная ответственность, гражданская активность.

5. **Целостность и полнота:** СЦМ должна иметь максимально полный и целостный характер, т.е. охватывать каждую из возможных сфер применения и одновременно обеспечивать взаимодействие этих сфер.

Пояснения: Целостность и полнота СЦМ означает, что на предприятии и в любой отдельной сфере его деятельности не должно существовать директив, инструкций, нормативных документов, которые не являлись бы составной частью СЦМ. Следовательно, разработанные и установленные правила поведения, моральные стандарты и рекомендации должны внедряться только в качестве элементов, учитывающих целостный характер СЦМ. Эта целостность СЦМ необходима для того, чтобы все правила поведения, установленные на данном предприятии, последовательно согласовывались с принятой системой ценностей. Необходимо воспрепятствовать такой ситуации, когда специфические требования, предъявляемые конкретному подразделению или отделу, мешали бы формированию и реализации корпоративной идентичности предприятия в целом. Это достигается скоординированностью всех процессов, регулируемых в частности с помощью ценностного менеджмента. Только так можно добиться непротиворечивости и однозначности базовых ценностей,

поведенческих норм и стандартов, которые лежат в основе всех предпринимательских решений. Только так обеспечивается доверие к предприятию во всех вопросах оперативного и стратегического взаимодействия с партнерами.

6.Ориентация на согласие (Compliance) и ориентация на ценности: СЦМ учитывает оба названных аспекта. Согласие подразумевает конформное поведение при внедрении и исполнении норм, установленных корпоративной Декларацией о базовых ценностях, и содержащихся в должностных инструкциях или процедурных стандартах. Таким образом, согласие характеризуется легальностью и конформностью¹. Ценности определяют корпоративную идентичность предприятия, т.е. как бы сам дух его деятельности, что особенно касается тех сфер, где отсутствует жесткая регламентация. Здесь необходимы корпоративная идентичность и ориентация на ценности.

Пояснения: Система ценностного мнения, ориентированная только на соблюдение правовых и формально установленных норм, оказываются нежизнеспособными из-за своей недостаточной убедительности. СЦМ, ориентированные только на моральные ценности, оказываются нежизнеспособными из-за трудностей своей практической реализации. Должно существовать единство двух правил: «Doing the right things» и «doing the things right». В этом смысле, согласие характеризуется готовностью руководящего персонала и сотрудников соблюдать как «внешние правила» (законы), так и внутренние правила (наставления, должностные инструкции, процедурные стандарты). Только так может быть обеспечена нормативная прозрачность деятельности предприятия со стороны руководства и сотрудников. В свою очередь, корпоративная идентичность предприятия и приверженность базовым ценностям отражается в конкретных документах, которыми являются Декларация базовых ценностей, наставления, должностные инструкции и процедурные стандарты. Когда экономическая стратегия предприятия увязана с его структурой и его деловой культурой, то это улучшает повседневную деятельность предприятия, способствует разрешению конфликтных ситуаций –

¹ Т.е. формальной кодифицированностью норм (легальность) и готовностью следовать этим нормам (конформность).

особенно там, где жесткая формальная регламентация поведения отсутствует или невозможна.

7. Перспективы развития: Внедрение СЦМ начинает процесс постоянной работы, цель которой состоит не в достижении некоего идеала, а в неуклонном улучшении существующего положения дел. Критериями такого улучшения служат степень реализации действующего права, общественных ценностей, а также тех поведенческих и процедурных норм или стандартов, которые приняты на данном предприятии.

Пояснения: СЦМ не претендует на выдачу четко зафиксированного результата к точно установленному сроку. СЦМ – это процесс, что и служит залогом успеха при его реализации. Сама по себе СЦМ не способна ни изменить экономику в целом, не напрямую переделать то окружение, в котором приходится работать конкретному предприятию. Процесс, в ходе которого конкретное предприятие осуществляет свою деятельность, придерживаясь добровольно принимаемых на себя обязательств и осуществляя саморегулирование с помощью СЦМ, носит непрерывный характер. Приступая к внедрению СЦМ, предприятие должно сформулировать для себя тот образ действий, который избирается для движения к намеченным целям. Это значит, что не везде эти цели могут быть достигнуты сразу, т.е. понадобится планомерная и последовательная работа по перестройке самих условий деятельности, по изменению собственного поведения, а также поведения всех партнеров, с которыми сотрудничает предприятие.

8. Устойчивая эффективность: Руководящий персонал и работники предприятия должны обладать соответствующей компетентностью, чтобы самостоятельно опознавать возникающие проблемы ценностного характера, правильно формулировать эти проблемы и находить их решение. Для тренинга по данным вопросам могут привлекаться как внутренние, так и внешние консультанты. Необходимо стимулировать у руководителей и работников предприятия стремление к постоянной оптимизации собственной деятельности и своих участков работы.

Пояснения: Устойчивая эффективность СЦМ может быть достигнута лишь в том случае, если высшее руководство, менеджерский персонал и работники предприятия возьмут на себя определенные обязательства. СЦМ должна стать непрерывным процессом, которому уделяется постоянное внимание и который пользуется высоким приоритетом. Для этого необходимо силами внутренних или внешних консультантов проводить тренинг по внедрению СЦМ, благодаря которому можно добиться реальных перемен в поведении персонала и деятельности производственных подразделений с ориентацией на корпоративные ценности, поведенческие нормы и процедурные стандарты. Лишь таким путем можно добиться устойчивой эффективности СЦМ и избежать краткосрочной кампанийщины.

9. Ответственность высшего руководства: Ответственность за внедрение СЦМ ложится на руководство предприятия. Оно отвечает, прежде всего, за то, чтобы разъяснить внутри предприятия и его окружению суть корпоративных ценностей и ориентиров, за контроль над внедрением и функционированием СЦМ.

Разъяснения: Доверие к СЦМ может быть обеспечено лишь тогда, когда руководство предприятия возьмет под личную ответственность вопросы внедрения и функционирования СЦМ, а также информирование персонала и партнеров о Системе ценностного менеджмента. Руководство предприятия должно постоянно демонстрировать приверженность корпоративным ценностям и ценностным ориентирам. Это будет свидетельствовать о серьезном отношении руководства к СЦМ, порождая соответствующие поведенческие установки и у работников предприятия. Решающую роль играет убедительность того факта, что приверженность корпоративным ценностям действительно является политикой фирмы, а отклонение от этих ценностей не будет замалчиваться и встретит активное противодействие. Контроль за внедрением и функционированием СЦМ повышает доверие к Системе ценностного менеджмента как у работников предприятия, так и у его партнеров.

10. Оценка результатов и отчетность: Поскольку СЦМ базируется на принципах саморегулирования и добровольного принятия на себя определенных обязательств, то и оценка результатов внедрения

Системы ценностного менеджмента должна осуществлять посредством внутренней процедуры на самом предприятия. Вместе с тем отчетные материалы о внедрении всех элементов СЦМ должны предоставляться разработчикам Системы ценностного менеджмента (т.е. Центру экономической этики).

Пояснения: Центр экономической этики (разработчик Системы ценностного менеджмента) требует от всех предприятий, внедряющих СЦМ, предоставлять соответствующие отчетные материалы. Подобная отчетность призвана свидетельствовать о серьезности намерений относительно внедрения СЦМ. Отчетность должна охватывать все элементы Системы. Ответственность за адаптацию Системы к специфическим условиям конкретного предприятия несет сам пользователь. Таким образом, отчетные материалы не преследуют целью дать оценку успехам или неудачам при внедрении СЦМ, а лишь документально подтверждают наличие необходимых директив, поведенческих инструкций и процедурных нормативов, составляющих СЦМ, а также то, что все эти элементы реально используются на практике.

Часть II Конструктивные элементы

1. **Декларация базовых ценностей:** Главным конструктивным элементом СЦМ является *«Декларация о задачах, целях и ценностях»* (или аналогичный документ), представляющая собою свод базовых ценностей, которыми руководствуется данное предприятие. Подобный документ должен отражать специфику конкретного предприятия, но одновременно содержать ценности принципиального характера. Эти ценности должны распространяться на все группы лиц, связанных с данным предприятием.

Основные требования:

- наличие Декларации,
- охват всех основных групп лиц, связанных с предприятием (Stakeholder).

2. **Стратегическая перспектива:** СЦМ должна быть встроена в стратегию развития данного предприятия. Реальная эффективность СЦМ может быть обеспечена только обязательным учетом как сложившейся корпоративной идентичности, так и намеченных перспектив развития предприятия в контексте его внешнего окружения.

Основные требования:

- Декларация базовых ценностей должна учитывать особенности и характер данного предприятия (его стратегию, структуру, деловую культуру),
- Концепция развития предприятия (экономическая стратегия, Re-Engineering, Lean Management и т.д.) должна охватывать Декларацию базовых ценностей, должностные наставления, процедурные стандарты.

2. **Внедрение:** Реализация Декларации базовых ценностей осуществляется за счет коммуникативной работы внутри предприятия и сего окружением по разъяснению содержания этой декларации, за счет разработки соответствующих должностных наставлений и процедурных стандартов, а также за счет проведения тренингов на всех уровнях деятельности предприятия. Все эти меры, необходимые для практического осуществления тех ценностей, которые содержатся в Декларации, должны получить адекватную форму применительно к особенностям каждого подразделения предприятия и последовательно учитываться при выпуске любых документов оперативного характера. Интегративная целостность и единство ценностного подхода ко всем процессам внутри предприятия, к разработке должностных наставлений и процедурных стандартов служат критерием того, насколько серьезно относится руководство предприятия к внедрению СЦМ.

Основные требования:

- коммуникативная работа внутри предприятия и с внешним окружением по информированию о Декларации базовых ценностей и разъяснению ее содержания;

- конкретизация Декларации базовых ценностей в виде Наставлений для отдельных подразделений предприятия, а затем и в виде должностных наставлений и процедурных стандартов для определенных участков деятельности этих подразделений;
- тренинг для сотрудников (особенно для тех, кто работает на наиболее проблемных направлениях – сбыт, закупки, внутренний учет и контроль);
- информирование и консультирование сотрудников и руководящего персонала в конфликтных ситуациях.

Примеры: Сформулированные ценности необходимо разъяснять, пропагандировать и наполнять реальным содержанием с помощью коммуникативной работы как внутри предприятия, так и с внешним окружением. Это означает, что базовые этические ценности должны получить свое конкретное отражение применительно к следующим вопросам:

Внутри предприятия:

- Какую роль играют базовые этические ценности при подборе кадров?
- Учитываются ли эти ценности при работе с молодыми кадрами в плане их профессионального роста и служебной карьеры?
- Используются ли базовые этические ценности в качестве критерия при определении стратегических целей предприятия?

При взаимодействии с партнерами:

- Содействуют или препятствуют провозглашенные базовые ценности осуществлению стратегии, избранной данным предприятием?
- Какую роль играют базовые этические ценности при отборе деловых партнеров и поставщиков?
- Как выстраиваются процессы «Pre-Merger-Evaluation» и «Post-Merger-Evaluation»? Считается ли ценностная культура самостоятельным и положительным продуктивным фактором, или же она рассматривается как некая помеха, внешнее ограничение, которое негативно влияет на реализацию экономических или технических целей?

При взаимодействии с обществом:

- Учитываются ли на данном предприятии при принятии решений об инвестициях или выборе деловых партнеров такие аспекты, как

отношение со-инвесторов или партнеров в данном регионе мира к правам человека, проблемам экологии, детскому труду, дискриминации женщин, принудительному труду заключенных? Готово ли предприятие предъявлять широкой общественности полную информацию о своей позиции по данным вопросам?

- Каким образом реализация базовых этических ценностей задействована в коммуникации внутри предприятия и в его взаимодействии с общественным окружением? Как это соотносится с гражданской активностью фирмы и ее готовностью взять на себя социальную ответственность («*Good Corporate Citizenship*», «*Public Private Partnership*»).

4. **Личный пример и самостоятельность:** Успех СЦМ будет обеспечен лишь в том случае, если руководство предприятия будет личным пример своим поведением и активным отношением к реализации базовых этических ценностей. Не менее важна самостоятельность сотрудников и их этическая компетентность, проявляемая в таких конфликтных ситуациях, которые не регламентированы должностными инструкциями, процедурными стандартами и т.п., поскольку в текущей работе предприятия далеко не все можно предусмотреть и оформить документально.

Основные требования:

- Ответственность за СЦМ должна находиться в компетенции руководства.
- Руководство предприятия должно взять на себя публичные обязательства по реализации СЦМ и провозглашенных этических ценностей.
- Проведение тренингов для сотрудников с учетом особенностей отдельных подразделений и конкретных участков работы.

5. **Ресурсы:** Для внедрения и функционирования Системы ценностного менеджмента необходимы соответствующие (финансовые и кадровые) ресурсы в зависимости от величины предприятия и объема СЦМ.

Основные требования:

- Предприятие (или объединение предприятий) с численностью персонала до тысячи человек должно выделить на период внедрения СЦМ (сроком не менее чем на один год) специального *уполномоченного*, прошедшего соответствующую подготовку. На уполномоченного возлагается ответственность за оперативное руководство работами по внедрению СЦМ. В его компетенцию входит прежде всего оказание поддержки при формулировании Декларации о базовых этических ценностях, организация и проведение тренинга, осуществление внешней и внутренней коммуникации, разработка наставлений, должностных инструкций, процедурных стандартов.
- Предприятие (или объединение предприятий) с численностью персонала свыше тысячи человек должны выделить на период внедрения СЦМ руководителя проекта (на полной ставке, сроком не менее двух лет), имеющего соответствующую подготовку. Ему надлежит заниматься оперативным руководством по реализации проекта, что предполагает оказание поддержки при формулировании Декларации о базовых этических ценностях, организацию и проведение тренинга, осуществление внешней и внутренней коммуникации, разработка, наставлений, должностных инструкций, процедурных стандартов.

От обоих указанных условий можно отказаться в том случае, если предприятие может засвидетельствовать, что благодаря принятым мерам и учрежденным структурам оно способно решать необходимые задачи по реализации проекта. Функции уполномоченного сотрудника или руководителя проекта могут быть переданы внешнему эксперту или консультанту, обладающему соответствующей компетентностью.

6. **Коммуникация:** Внутренняя и внешняя коммуникация относительно ценностей, о приверженности которым заявляет предприятие, относительно наставлений, типовых должностных инструкций и процедурных стандартов, а также относительно анализа результатов внедрения СЦМ служит важным средством для того, чтобы убедительно продемонстрировать практическую реальность

этических обязательств, добровольно принимаемых на себя предприятием с помощью Системы этического менеджмента.

Основные требования:

В рамках внутренней коммуникации необходимо использовать по крайней мере два вида указанных ниже работ, при этом выпуск и распространение печатной информации внутри предприятия является обязательным:

- выпуск и распространение печатной информации,
- кадровые собеседования руководителей с сотрудниками,
- групповые обсуждения,
- инструктаж для новых сотрудников,
- информация для профсоюзной организации (или производственного совета – в тех случаях, если коллектив участвует в управлении предприятием),
- выпуск специальной информации о проекте на электронных носителях (например, CD-Rom),
- выпуск многотиражки,
- использование Интранета или Интернета.

В рамках внешней коммуникации необходимо использовать по крайней мере два вида перечисленных ниже работ, при этом обязательным является разъяснение позиций предприятия в связи с внедрением СЦМ деловым партнерам:

- контакты с деловыми партнерами в связи с внедрением СЦМ,
- работа с прессой,
- выпуск многотиражки,
- устройство «горячей телефонной линии», по которой представители общественности могли бы обратиться к руководству предприятия по вопросам этического характера,
- подготовка «социального и экологического баланса»,
- информация для профсоюзов,
- публикация отчетов о деятельности предприятия,
- CD-Rom,
- Интернет.

7. **Мотивация:** С учетом разработанных этических наставлений, должностных инструкций и процедурных стандартов необходимо создать структуры, призванные поощрять безупречное этическое поведение, а также применять негативные санкции к нарушителям этических норм и добровольных обязательств.

Основные требования:

- элементы СЦМ должны быть встроены в трудовые договора, в должностные инструкции, в кадровые документы, оценивающие деятельность сотрудников предприятия и его руководителей;
- необходимо разработать для применения систему негативных санкций к лицам, которые нарушают установленные этические нормы, добровольные обязательства или совершают противоправные поступки.

8. **Анализ результатов:** Анализ результатов внедрения СЦМ предполагает составление отчетной документации о разработке Системы ценностного менеджмента и об устойчивой эффективности ее функционирования. Предприятие должно принять решение, будет ли осуществляться данный анализ собственными силами или с привлечением внешних экспертов.

Основные требования: Разработка отчетной документации и налаживание регулярной отчетности.

9. **Документация:** Документация по СЦМ и анализ отчетности позволяют оценить как ход работ по внедрению Системы ценностного менеджмента, так и результаты ее функционирования. Подобная документация должна учитывать особенности документооборота, принятого на предприятии, и отвечать нормативным требованиям к формам документальной отчетности и правилам хранения информации.

Основные требования: Необходимо обеспечить наличие полной документации по СЦМ, а также по всем случаям и прецедентам, имеющим отношение к Системе ценностного менеджмента, по анализу и оценке ее функционирования.

10. **Оценка:** Руководство предприятия обязано проводить регулярную оценку эффективности СЦМ. Это способствует совершенствованию СЦМ и ее адаптации к изменяющимся условиям.

Основные требования: Оценка должна проводиться и документироваться не реже одного раза в год.