

ГЛАВА 3.1

Менеджмент ценностей

- ✓ Возможности менеджмента ценностей
- ✓ Корпоративная лояльность в мотивации персонала
- ✓ Влияние ценностей на профессиональные и личные коммуникации продавцов
- ✓ Ценностный конфликт и модель его решения
- ✓ Инструменты менеджмента ценностей в мотивации персонала

Управление по ценностям — это универсальный инструмент менеджмента, который можно применять при решении различных бизнес-задач, в том числе и в управлении персоналом. У корпоративного организма, так же, как и у личности, есть свои ценности. Их источником является мировоззрение собственника, если речь о частной компании. Человек, открывающий свое дело, так или иначе опирается на свои ценности, и его бизнес этим ценностям хотя бы в какой-то мере соответствует. Если же эта связь не обладает определяющим характером, то ценностный контур корпоративной культуры компании задает характер самого бизнеса и профессиональной деятельности. Важно, насколько эти ценности разделяют сотрудники и насколько они воплощаются в их работе и поведении. Чем реалистичнее ценности интегрированы в жизнедеятельность компании, тем лучше это для бизнеса. По опыту замечено, что компании, отличающиеся приверженностью своих сотрудников корпоративным ценностям,

обладают большей устойчивостью на рынке и независимостью от кризисных ситуаций. Почему так происходит? Потому что члены коллектива замотивированы чем-то более надежным, чем деньги.

Управление и мотивация по ценностям работают только в том случае, если эти ценности не остаются на уровне лишь идеологических деклараций, а реально воплощаются на практике, то есть в конкретных моделях поведения и профессиональной деятельности. Самым эффективным механизмом здесь будет личный пример руководителей и старших коллег. Так именно и работает идеология, когда проявляется в повседневном поведении и передается от собственника к управляющему, от менеджера к подчиненным. Так, руководитель должен быть экспертом и по корпоративной культуре, и по продукту, и по сервису. Он задает стандарт и образец, как нужно работать, чтобы соответствовать требованиям своей компании.

При этом нельзя забывать о том, что наемный работник никогда не будет мотивирован в бизнесе так же, как и его владелец. Ожидать этого было бы слишком наивно. Наемник будет мотивирован лишь в границах своих возможностей благодаря личному интересу к делу, к содержанию его работы. Это, пожалуй, является здесь главным тонизирующим ингредиентом. Лучшим станет тот работник, которому неподдельно нравится то, чем он занимается, для которого удовольствие от работы и реализации своего предназначения, потенциала будет ведущим мотивом. Именно на этом уровне и работают ценности.

Для большинства людей выход из зоны комфорта является нетипичной линией поведения. Люди крайне неохотно ее покидают, и это естественно. Другое дело, когда, например,

человек работает вне официальных пределов рабочего дня, по выходным, но не по принуждению или потому что больше нечем себя занять, а по собственному желанию, потому что ему нравится сам процесс работы и желанен ее результат. Такое поведение для него не будет, собственно, выходом из зоны комфорта. Он-то как раз будет находиться именно в ней, просто она переместилась для него в работу. Комфорт, занятость, нагрузки сливаются для него в органическую совокупность факторов осознанной, осмысленной и счастливой жизни.

Сложно представить себе комфорт для B2B-продавца. Он совершенно не будет вписываться в стандартное представление о комфорте, связанное с расслабленностью, покоем, полудремой или очень размеренной работой. Комфорт B2B-продавца принципиально не будет комфортом с точки зрения процессника.

Некоторое время назад возникло такое выражение: «HR-печеньки». Оно появилось в «бирюзовых» компаниях, у лидеров в IT-сфере, которым нужно привлекать одаренную, но капризную молодежь, воспитанную интернетом и имеющую клиповое мышление. «HR-печеньки» — это про разноцветные стены в офисах, гамаки для дневного сна и мягкие пуфы для работы полулежа с ноутбуками. Для «Гугла», «Яндекса» и «Смешариков» это приемлемо, поскольку соответствует их организационной культуре. Но для продаж в B2B это будет вряд ли релевантно.

Комфортом, конечно же, можно испортить персонал, если им подменяются смыслообразующие факторы. На работу люди приходят не для того, чтобы отсидеться в уюте и попить кофе с конфетами. Задача другая — генерировать прибыль. Важно понимать, что комфорт в правильном смысле — смысле условий для наилучшего выполнения своих должностных обязанностей — будет разным у разных специалистов.

Истинный комфорт B2B-продавца — это ощущение драйва в интеллектуальном поединке. У него сложная задача: максимально удовлетворить потребности своего клиента и максимально же способствовать реализации интересов своей компании. Одно не долж-

но противоречить другому. Напротив, это должно осуществляться в комплексе, как две стороны одного целого. Поэтому комфорт для B2B-продавца состоит в том, чтобы иметь наилучший для своего рынка продукт, получая вместе с тем возможность самостоятельно «докрутить» его в плане коммуникативной «упаковки» для клиента. Уровневый офис, дресс-код, современное оборудование и технологии, разумеется, важны. И как условия работы, и как факторы мотивации. Но еще важнее достойный продукт, продавать который будет честью и продажи которого дадут возможность развиваться и зарабатывать.

Иными словами, понимание и образ комфорта зависят от функционала специалиста, от его миссии. Поэтому и пресловутые HR-печеньки — это всего лишь одна из стратегий, заточенных на определенное состояние, которое устраивает работодателя для получения максимальной отдачи от своего наемного специалиста, пригодная, как уже было сказано, не для всякого специалиста.

Поэтому очень важен для управления и мотивации по ценностям уровень осознанности и психологической зрелости сотрудников. Если руководитель занял категорично патерналистскую позицию, то есть риск, что его сотрудники патологически останутся «детьми» в работе и будут ожидать, что какие-то важные решения будет принимать за них сам работодатель. «Повзрослеть» насильно можно, но это не будет иметь нужного эффекта, поскольку такое взросление будет временным и эффект сохранится ненадолго. Лучшая зрелость та, которая приходит на едином для нескольких людей идейно-ценностном уровне. И единство здесь будет не только в том, что сразу несколько человек хотят заработать много денег, а еще и в том, что есть у них какая-то общая мечта. Например, стать лидерами на своем рынке, войти в первую пятерку экспертов по отрасли, по теме. Сделать лучший продукт. Продавать не только в России, но и за границей. Получить больше всех упоминаний, цитирования, линков. Это уже напрямую относится

к вопросам амбиций, самооценки и видения. В этом же смысле, надо полагать, не стоит ждать высокого уровня мотивированности от человека, которому все равно, чем заниматься, лишь бы деньги платили. Которому все равно, насколько этично то, что он делает, какой социальный эффект дает результат его труда. Ценности — это достаточно тонкая и возвышенная материя, но она властно управляет человеком изнутри.

Для управления и мотивации по ценностям важна «стыковка» ценностных профилей — личного и корпоративного: они должны совпадать. В идеале для работника его компания является референтным объектом, то есть тем, с чем он хочет себя в известной степени отождествлять, с чем хочет ассоциироваться. Именно так возникает идентичность.

Как понять, что это возможно и что это произошло?

Во-первых, важно еще «на входе» понять, с каким ценностным профилем человек приходит в компанию. В частном секторе, особенно на небольшом предприятии, сам бизнес неотделим от личности собственника, топ-менеджера. Там не получится комфортно, мотивированно, успешно работать, не принимая его ценности, идеологию, видение процесса и результата.

Во-вторых, все окончательно выясняется и реализуется или не реализуется на стадии контрактовки. Максимально подробно и открыто обсуждается характер и объем задач, которые предстоит выполнять сотруднику. Причем речь идет не только о стандартном перечне пунктов из должностной инструкции. Оговариваются принципиальные моменты сверх этого на предмет приемлемости и готовности со стороны сотрудника быть гибким.