

МЕНЕДЖМЕНТ ЦЕННОСТЕЙ: КАК КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА МОЖЕТ ЭФФЕКТИВНО МОТИВИРОВАТЬ

Олег Бусыгин

Управление по ценностям – это универсальный инструмент менеджмента, который можно применять при решении различных PR-задач. 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 и его продвижения. 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. Как реализовать эту задачу пиарщикам для внутрикорпоративной культуры, и расскажем в этой статье, ведь внутренний PR является главным фактором формирования корпоративной культуры.

Управление и мотивация по ценностям работает 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 бизне-

се 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 соб-



ОЛЕГ БУСЫГИН

Генеральный директор консалтинговой компании Intake-Consult, бизнес-тренер, консультант по управлению, психолог. Сертифицированный в INEMLA (США) мотивационный и NLP-коуч, сертифицированный в ACSTH (Великобритания) трансформационный коуч. Опыт работы в сфере обучения и консультирования с 1998 года. Эксперт и автор авторитетных деловых изданий, среди которых «Ведомости», «Управление персоналом», «Генеральный директор» и пр. В числе клиентов – ведущие российские и европейские компании. География проектов: Россия, Великобритания, Казахстан, Сербия, Венгрия, Греция, Польша, Латвия, США и др.

ственному 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.

Очень важен поэтому 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. «Повзрелеть» насильно можно, но это не будет иметь нужного эффекта, поскольку 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. Продаваться 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

ЕСЛИ РУКОВОДИТЕЛЬ ЗАНЯЛ КАТЕГОРИЧНО ПАТЕРНАЛИСТСКУЮ ПОЗИЦИЮ, ТО ЕСТЬ РИСК, ЧТО ЕГО СОТРУДНИКИ ПАТОЛОГИЧЕСКИ ОСТАНУТСЯ «ДЕТЬМИ» В РАБОТЕ.

ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ И МОТИВАЦИИ ПО ЦЕННОСТЯМ ВАЖНА «СТЫКОВКА» ЦЕННОСТНЫХ ПРОФИЛЕЙ – ЛИЧНОСТНОГО И КОРПОРАТИВНОГО: ОНИ ДОЛЖНЫ СОВПАДАТЬ.

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, идеологии, видения 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.

В-третьих, оценить, насколько существенны отклонения ценностного профиля сотрудника (потенциального, нового или уже работающего, поведение которого изменилось) от ценностного профиля компании. Понять, стоит ли и возможно ли их корректировать. Для интеграции в коллектив менеджмент предпринимает определенные действия, направленные на поддержку корпоративных ценностей компании сотрудниками. В том числе и для этого проводятся командообразующие мероприятия. А дальше проводятся наблюдения результативности этих мероприятий. Например, есть компания, ценностями которой являются командность,

профессионализм, клиентоориентированность и проактивность. В компанию приходит человек, который полностью подходит по всем параметрам и резонирует со всеми ценностями, кроме командности. Тогда менеджмент занимается его вовлечением, интеграцией в коллективные формы работы и коммуникации. Нужный эффект может дать его включение в проектную группу, когда он увидит свою завязанность на командные KPI. Тогда в нем активизируются психологические и функциональные механизмы, обеспечивающие его связь с коллективом и продуктивную кооперацию. Для этого, в частности, и нужен испытательный срок. Если новый сотрудник его успешно проходит, он попадает в среду, где его калибровка соответствия ценностных профилей осуществляется уже инструментами корпоративной культуры.

В успешных компаниях работа по укреплению и развитию корпоративной культуры ведется регулярно. Постоянно повышается лояльность сотрудников к бренду своей компании во всех его аспектах, в том числе и по линии HR. Делается это для того, чтобы корпоративные ценности были не просто элементами содержания внутреннего этического кодекса, а работали на практике как агенты влияния. Работа ведется обычно по таким направлениям, как корпоративная идеология, традиции и наблюдаемое поведение членов коллектива. Проводятся вовлекающие мероприятия: семинары, тренинги, деловые игры, тимбилдинги, социальные программы.

А теперь рассмотрим три кейса, в которых раскрывается механизм менеджмента ценностей в системе нематериальной мотивации персонала, базовым инструментом которой и служит корпоративная культура.

СИТУАЦИЯ	Внедрение новой CRM в продажах компании, торгующей сложными техническими продуктами и услугами
ПРОБЛЕМА	Сопrotивление демотивированных продавцов
РЕШЕНИЕ	Трансформация системы мотивации персонала отдела продаж с акцентом на вовлечение и управление по ценностям корпоративного признания, уважения, инновационности, а также улучшение качества обратной связи в компании
РЕЗУЛЬТАТ	Улучшились отношения между отделом продаж и другим структурными подразделениями компании, уровень мотивации продавцов возрос, новая CRM внедрена, а плановые показатели продаж выросли на 10% – 15% по различным предложениям

Информационно-технологический концерн «LZU-PRO» (это и все нижеследующие названия компаний являются вымышленными) специализируется на комплексных технологических и программных решениях для бизнеса. Он занимается производством и продажей на корпоративном рынке компьютерной техники, серверного и сетевого оборудования, оргтехники и систем электропитания, презентационного и интерактивного оборудования, видеокамер и иного оборудования для создания систем видеонаблюдения. Помимо этого, концерн оказывает весь перечень услуг IT-аутсорсинга, технических консультаций, обеспечения информационной безопасности и поддержки систем 1С. Но наиболее дорогостоящей услугой «LZU-PRO» является разработка программного обеспечения (в том числе CRM-систем) и решений в сфере наблюдения и потокового видео под конкретные задачи клиента.

Инновационное ноу-хау концерна – это системы видеонаблюдения с продвинутыми аналитическими возможностями. Предлагается не только разработка системы с нуля, но и обучение нейросети в соответствии с потребностями клиента. Переход с аналоговой на цифровую си-

стему видеонаблюдения осуществляется быстро и безболезненно, хранение и обработка видеoinформации происходит в «приватном облаке». Оно представляет собой программно-аппаратный комплекс, где вся серверная часть и системы хранения данных находятся у заказчика и подключены к его локальной сети без выхода в Интернет. Это позволяет обеспечить 100%-ную защиту и сохранность данных, а также существенно экономит затраты клиента.

Ключевой принцип бизнес-философии концерна сформулирован так: «мы ориентированы на долгосрочное сотрудничество и дорожим доверительными отношениями с нашими клиентами».

Работая на рынке почти 20 лет, концерн «LZU-PRO» успешно отстраивался от своих конкурентов за счет такого преимущества, как инновационность и оперативность в работе с рынком и сильная команда, очень квалифицированный персонал. Даже в отделе продаж работали преимущественно специалисты с высшим техническим образованием.

Новые продукты разрабатывались и выводились почти в режиме non-stop. Ассортимент регулярно расширялся. Когда на рынок выведе-

В УСПЕШНЫХ КОМПАНИЯХ РАБОТА ПО УКРЕПЛЕНИЮ И РАЗВИТИЮ
КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ВЕДЕТСЯ РЕГУЛЯРНО.

ДАВЛЕНИЕ МОЖЕТ ВЫЗВАТЬ УХОД ЦЕННЫХ КВАЛИФИЦИРОВАННЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ В ДРУГИЕ КОМПАНИИ ДАЖЕ С НЕСКОЛЬКО МЕНЬШИМ УРОВНЕМ ОПЛАТЫ ТРУДА.

ли очередной новый продукт – пакеты программного обеспечения для потокового видеоконтроля производственных и логистических процессов в реальном времени, – было решено внедрить новую CRM. Прежняя уже не справлялась ни с выросшим ассортиментом, ни с расширяющейся клиентской базой. Новая же система была снабжена рядом опций искусственного интеллекта, поэтому имела встроенную способность к самообучению. Продавцам было необходимо в кратчайшие сроки освоить ее без отрыва от основной деятельности, не снижая темпов выполнения своих планов продаж. В отделе продаж некоторые проявили пассивное сопротивление, некоторые без всякой демонстрации сопротивления просто не справлялись с выполнением плана продаж.

Собственник поставил менеджменту цель – вернуть в отдел продаж соблюдение графика и овладеть новой автоматизированной системой управления клиентским сервисом.

HR-дирекция и руководитель отдела продаж понимали, что директивно этой цели не достичь. Давление может вызвать уход ценных квалифицированных специалистов в другие компании даже с несколько меньшим уровнем оплаты труда, зато и с меньшей его сложностью. Также было очевидно, что вопрос не решить и деньгами: возможности заработка на процентах с заключенных сделок по индивидуальности решениям, поставкам и договорам сервисного обслуживания были очень широкими, что вполне устраивало сотрудников. Их доход часто превышал доход программистов и инженеров концерна.

Управляющие осознавали, что работа по ситуации с персоналом отдела продаж должна быть комплексной. Потому начали с исследования

мнения сотрудников по возникшей проблеме, чтобы понять их пожелания и оценить вовлеченность. По результатам исследования, проводившегося по методу опросных интервью, выяснили, что на вовлеченность в отделе влияли такие факторы, как, условия труда, качество корпоративных коммуникаций, уважение в коллективе и признание. Также опрашиваемые озвучили свои проблемы, вследствие которых снизилась эффективность отдела. Дефицит времени в освоении новой CRM и ее непривычность, конечно же, были лишь последней каплей. Вряд ли ее освоение могло на самом деле вызвать сколько-нибудь существенное непонимание со стороны профессионалов в IT-сфере. Истинными проблемами были названы низкое качество коммуникаций между отделами, дефицит диалога с топ-менеджментом, недостаток понимания и уважения со стороны коллег (прежде всего, из других отделов компании). В частности, будучи серьезными профессионалами в IT, продавцы часто сталкивались с тем, что некоторые из предлагаемых клиентам некастомизированных (серийных) продуктов были «сыроваты» в плане решения или упаковки. Но обратной связи с разработчиками, инженерами, логистами компании у них не было.

Работая на «переднем крае бизнеса» и принимая на себя все реакции клиентов, они не чувствовали поддержки от своей компании. Они также не ощущали уважения к себе от других подразделений концерна «LZU-PRO», признания своих заслуг и своей значимости в общем деле. Без этого они не были готовы соблюдать графики и нести ответственность за результат. Тот запал, с которым когда-то начинали работать старожилы коммерческого отдела, иссяк, а новых стимулов, кроме отрицательных, так и не появилось.



Рис. 1. Рейтинг внутренних проблем в отделе продаж

После доведения результатов исследования до руководства было решено разработать и внедрить модель мотивации на основе управления по ценностям.

В задачи проекта входили:

- сонастройка обучения и развития персонала;
- удержание сотрудников на фоне конкуренции на рынке труда, особенно острой в сфере продаж IT и компьютерных продуктов и услуг, требующих высокой квалификации специалистов и безупречного знания продукта;
- повышение лояльности к HR-бренду компании.

Реализация этой модели началась с того, что еженедельно стали проводиться встречи отдела продаж с представителями высшего руководства. Продавцы почувствовали себя услышанными и делились своим видением ситуации, проблем, решений, перспектив развития. Когда сотрудники отдела поняли, что информация от них реально принимается к сведению руководством, они почувствовали свою значимость. Так была решена задача восстановления доверия к руководству.

Потом были организованы встречи продавцов с разработчиками, инженерами и логистами, общие совещания представителей всех подразделений, которых в компании давно не было. Представители коммерческого отдела могли открыто и без купюр высказывать свою критику и пожелания, которые с вниманием принимались и учитывались. Так решалась задача восстановления их влияния в коллективе.

Следующим шагом были меры по восстановлению взаимного уважения между «производящими» и «обслуживающими» подразделениями концерна. Для этого проводились обучающие интегрирующие мероприятия в таких форматах, как семинары, тренинги, деловые (ролевые, ситуационные) игры, тимбилдинги. Иногда в них создавались команды смешанных составов из представителей разных подразделений. Это помогало преодолеть дистанцию между ними, сломать стереотипы, сформировать положительный имидж коммерческого отдела, лучше узнавать друг о друге и специфике работы разных служб.

ВО ВСЕ РЕАЛИЗОВАННЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ В КАЧЕСТВЕ ОБЯЗАТЕЛЬНОГО ИНГРЕДИЕНТА БЫЛИ ПОДМЕШАНЫ КОРПОРАТИВНЫЕ ЦЕННОСТИ.

Эти игровые группы стали прототипами и рабочими моделями реальных проектных групп, которые появились по результатам успешных корпоративных тренингов, когда руководство стало внедрять agile-менеджмент по нескольким направлениями работы.

Что способствовало сплочению между представителями разных подразделений компании? Что помогло им изменить отношения друг к другу к лучшему? Во все реализованные мероприятия, начиная от еженедельных рабочих совещаний между отделами до тренингов по agile и походов в боулинг в качестве обязательного ингредиента, были подмешаны корпоративные ценности.

Особый акцент делался на объединяющей всех в компании ценности – инновационности. Она раскрывалась как необходимая составляющая всех процессов (маркетинга, разработки, производства, реализации, клиентского сервиса) и ключевое конкурентное преимущество, за счет которого

концерн существует и успешно работает на рынке сложных высокотехнологических товаров и услуг.

ЧТО ЭТО ДАЛО?

Что было достигнуто в результате активации ценностного компонента в управлении мотивацией? Инновационность была возрождена как первопричина и базовая ценность компании. Продавцы почувствовали себя не меньшими носителями инновационности, нежели программисты, инженеры, логисты и маркетологи. В частности, на практике это выразилось в том, что по согласованию с отделами технологий программного обеспечения и внутренних телекоммуникаций они сами доработали под себя новую CRM-систему, а потом внедрили и освоили уже улучшенный ее вариант. В результате продажи не только достигли плановых показателей, но и превысили их на 10% – 15% по различным предложениям.

Кейс № 2. Ценность корпоративной уникальности и неформального общения

ПРОБЛЕМА	Продавцы-чемпионы уперлись в «моральный предел» вознаграждения за сверхрезультативные продажи и оказались демотивированы, возникли случаи ухода из компании лидеров коммерции
ЗАДАЧА	Замотивировать нематериально, качественно повысить идентичность с брендом и корпоративную лояльность лучших продавцов
РЕШЕНИЕ	Разработка и внедрение программы получения эксклюзивных благ и объединяющий лидеров клуб, созданный на основе ценности компании как общего дома и сообщества по интересам
РЕЗУЛЬТАТ	Была решена главная проблема: лучшие продавцы перестали уходить из компании

В данном кейсе, как и в предшествующем, мы рассмотрим использование модели управления по ценностям применительно к нематериальной мотивации продающего персонала. Но если в предыдущем акцент был сделан на такой ценности, как признание, то в нижеследующем кейсе ценностным драйвером стала корпоративная уникальность.

Холдинг «ООО СЗПА-Энергпром» успешно работает на российском и международном рынке уже порядка 20 лет. Основное направление деятельности холдинга – разработка, про-

изводство и поставка средств индивидуальной защиты органов дыхания для промышленного и медицинского персонала, населения в случае возникновения чрезвычайных ситуаций различного характера. Холдинг является владельцем трех десятков зарегистрированных товарных знаков. На семи предприятиях, входящих в его состав, внедрена система менеджмента качества. Вся продукция изготавливается на основе новейших достижений в области науки и техники и является конкурентоспособной на мировом уровне. Инновационная деятельность компании

направлена на поиск оптимальных решений по созданию новых материалов и оборудования для производства средств индивидуальной защиты органов дыхания, путей замещения импортного сырья и комплектующих на отечественные высокотехнологичные аналоги.

Коммерческие отделы всех предприятий компании работают без нареканий, продукция холдинга продается достаточно активно. В России он практически не имеет конкурентов. Однако даже на фоне растущих показателей по объемам продаж и росту прибыли там возникла проблема. Лучшие менеджеры по продажам заключают такие крупные контракты, что их персональный доход многократно превышает доходы других категорий персонала. Собственник ограничил вознаграждение чемпионам продаж некоторым «моральным пределом». Это весьма впечатляющая цифра, не имеющая аналогов по отрасли и вполне сопоставимая с доходами сэйлов у зарубежных конкурентов. Но все-таки это ограничение.

Асы продаж по факту зарабатывают больше своего «морального предела», превышают его. Но соответствующее вознаграждение получить не могут. Собственник осознанно пошел на такое принципиальное ограничение, имея на это свои соображения, аргументы и позицию. Между менеджментом и продавцами имели место беседы, последовало несколько случаев ухода лучших продающих специалистов из компании. Но уходить им на самом деле было некуда: никто в России не мог предложить им лучших условий на аналогичных позициях. Оставалось лишь переквалифицироваться для работы в другой отрасли либо открывать свое дело, что было чревато массой рисков. А дело касалось зрелых,

состоявших и весьма успешных профессионалов. Понимая, что уйти – это не выход, лидеры продаж оставались в компании, но их мотивация к сверхдостижениям резко снижалась.

Собственник, он же топ-менеджер, совместно с директором департамента по развитию персонала обратились за помощью во внешнее консалтинговое агентство. Совместно была разработана программа перезагрузки корпоративной культуры, направленной на привлечение внимания сотрудников к уникальности холдинга как живого организма, большой семьи и уютного дома. Культивировалась такая ценность, как уникальность, объединяющая всех воедино. Наблюдаемой стороной этой уникальности был коллективизм, близкое общение и дружественные связи сотрудников. Эти связи поддерживались как сквозные, связывающие все уровни корпоративной структуры и управления.

Базовой задачей программы мотивации по ценностям было недопущение текучести продающего персонала из холдинга (он обходился собственнику недешево, поскольку в него глядывались немалые средства для обучения и повышения квалификации) и удержания, особенно лучших продавцов. В качестве инструментов были выбраны и использованы корпоративная социальная сеть и «Клуб чемпионов СЗПА-Энергпром».

Корпоративная социальная сеть была построена на основе интранета. Она автоматически открывалась первой при включении рабочих компьютеров в офисах. Общаться в сети могли все сотрудники холдинга, хотя пользователи были изначально объединены во «вшитые» программой группы по подразделениям. Группы также можно было создавать самостоятельно, по инте-

СОВМЕСТНО БЫЛА РАЗРАБОТАНА ПРОГРАММА ПЕРЕЗАГРУЗКИ
КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ, НАПРАВЛЕННОЙ НА ПРИВЛЕЧЕНИЕ
ВНИМАНИЯ СОТРУДНИКОВ К УНИКАЛЬНОСТИ ХОЛДИНГА
КАК ЖИВОГО ОРГАНИЗМА.

КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ СЕТЬ БЫЛА ПОСТРОЕНА НА ОСНОВЕ ИНТРАНЕТА. ОНА АВТОМАТИЧЕСКИ ОТКРЫВАЛАСЬ ПЕРВОЙ ПРИ ВКЛЮЧЕНИИ РАБОЧИХ КОМПЬЮТЕРОВ В ОФИСАХ.

ресам (если это не противоречило формату сети и принципам корпоративной культуры, но на это никогда не возникало даже намека).

Корпоративная социальная сеть как инструмент нематериальной мотивации строится в качестве интеграционной платформы для внутреннего общения. Она становится единым ценностно-смысловым пространством сотрудников, в котором они могут делиться своими мыслями и чувствами по широкому кругу вопросов – от рабочих и профессиональных до личных, опять же, соблюдая нормы корпоративной этики. Это пространство обеспечило хорошие условия для творческой самореализации каждого сотрудника, когда он почувствовал себя значимым на фоне открытости и прозрачности коммуникаций, доступности и оперативности обратной связи.

Интерфейс социальной сети холдинга «СЗПА-Энергпром» сочетает в себе традиционные компоненты известных социальных сетей и уникальные элементы корпоративной «начинки», призванные решать задачи нематериальной мотивации персонала:

- стандартная лента сообщений с возможностью «лайков», комментариев, иллюстраций и медиафайлов;
- новости, лайки и комментарии;
- тематическое тегирование контента;
- обмен файлами через мессенджер;
- полный список сотрудников холдинга;
- личные профили и рейтинги сотрудников;
- группы по интересам и профессиональной направленности;
- чаты и обсуждения в группах;
- конкурсы и квесты;
- интеграция с почтовым сервисом и внутренним порталом холдинга.

В качестве игровых механик корпоративная социальная сеть включала в себя такие технические инструменты, как:

- знаки отличия, отражавшие уровни мастерства и заслуги;
- награды за определенные достижения;
- рейтинги и голосования;
- благодарности, награды, призы и подарки;
- творческие конкурсы.

Кстати, о последних. Тематические конкурсы талантов, проводимые в корпоративной социальной сети, стали настоящей психологической отдушиной для коллектива. Неважно, чем они были посвящены и к чему приурочены – памятной дате, празднику, дню рождения, событию из истории компании, – важно, что в этих конкурсах могли проявлять себя и раскрываться нуждающиеся в признании люди. На мотивацию и вовлечение работало еще и то, что инициатором подобных конкурсов мог стать любой работник холдинга. По итогам проведения конкурсов сотрудники признавались, что лучше узнали друг друга и работать вместе стало интереснее.

Сеть полезна и тем, что в ней можно проводить различные опросы с целью оперативного сбора и анализа данных мнения коллектива по интересующим менеджмент и сам коллектив вопросам.

Итак, «корпоративная сеть стала тем центром, который ежедневно объединяет по интересам, по профессиональным задачам, по неформальному и деловому общению сотрудников, находящихся в разных городах и на разных должностях. Результатом реализации этого проекта стали:

- рост сплоченности, лояльности и вовлеченности персонала;
- разнообразие и наполненность ежедневной жизни коллектива;

ТАКОЙ ИНСТРУМЕНТ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ, КАК СОЦИАЛЬНАЯ СЕТЬ, ХОРОШО ОТВЕЧАЕТ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ ПОТРЕБНОСТЯМ ВНЕШНЕГО ПОРЯДКА ПО ПИРАМИДАЛЬНОЙ МОДЕЛИ АБРАХАМА МАСЛОУ.

- выдвижение талантливых сотрудников;
- генерация новых идей для развития бизнеса и корпоративной культуры;
- формирование позитивного HR-бренда внутри холдинга;
- повышение качества и продуктивности работы сотрудников (а значит, и успешности бизнеса в целом)¹.

Такой инструмент нематериальной мотивации, как социальная сеть, хорошо отвечает человеческим потребностям внешнего порядка по пирамидальной модели Абрахама Маслоу: принадлежность к группе, признание и самореализация.

Корпоративная социальная сеть решает такие задачи, как:

- «сплочение коллектива
- повышение эффективности внутренних коммуникаций
- публичное признание услуг отличившихся сотрудников
- создание атмосферы развития и творчества
- решение этих задач способствует генерации идей и достижений успеха в бизнесе»².

Если корпоративная социальная сеть изначально заточена не только на чисто информационные функции, но и на решение задач управления мотивацией, то в нее «зашиваются» определенные игровые механизмы. Например, персональные аккаунты сотрудников предусматривают визуально-технические возможности получение статусов, бейджей, наград, знаков от-

личия, призов и подарков. Это отражает стремление менеджмента к HR-инноватике и создание уникальности корпоративной жизни.

«Клуб чемпионов СЗПА-Энергпром» возник как сообщество лучших. Попасть в него считалось престижным, поскольку входной ценз предполагал возможность принимать только лидеров. Например, продавцов с выдающимися личными достижениями. Клуб, таким образом, формировался как элитный, куда входили представители высшего менеджмента, «звезды» среди ведущих проектировщиков, инженеров, маркетологов, мастеров производства. Они получали возможность общаться в неформальной обстановке, решая в том числе вопросы бизнеса, карьеры, идей развития. Члены Клуба имели свои особые привилегии.

Клуб предоставлял ряд бесплатных опций. Например, посещение оригинальных обучающих курсов от экстремального вождения до управления эмоциональным интеллектом, дорогой фитнес и бассейн с персональным тренером, летом – стадион для подвижных видов спорта, зимой – горнолыжные комплексы. И всем этим член Клуба мог пользоваться вместе со своей семьей. Но «золотым сечением» Клуба были совместные походы, поездки и туры по России и зарубежным странам. Они сопровождались различными конкурсами, популярными среди туристов и пользовались интересом среди персонала холдинга, создавая привлекательность Клуба и стимулируя желание стать лучшим, что-

1 Корпоративная социальная сеть как инструмент нематериальной мотивации. <http://blog.PRyaniky.com/Korporativnaja-socialnaja-set-instrument-nematerialnoj-motivacii>

2 Корпоративная социальная сеть как инструмент нематериальной мотивации. <http://blog.PRyaniky.com/Korporativnaja-socialnaja-set-instrument-nematerialnoj-motivacii>

бы в него вступить. Это напрямую коррелировало с личными ценностями собственника и его ближайшего круга – они были увлеченными бывальными «походниками». Ежегодные маршруты Клуба были весьма разнообразными: от Хибин до Непала, от Алтая до Галапагосов.

Таким образом, Клуб чемпионов одновременно усиливал коллективистское начало и подчеркивал элитарность сообщества лучших профессионалов, принадлежность к уникальному корпоративному организму и высокую стоимость бренда в смысле человеческого капитала.

Кейс № 3. Пирамида ценностей

СИТУАЦИЯ	Перенесение корпоративной культуры бренда в результате слияния российского и зарубежного бизнеса с целью ее использования как инструмента мотивации к повышению качества работы
ПРОБЛЕМА	Неприятие российским коллективом ценностей и норм, непонятных им и не адаптированных к российским реалиям
РЕШЕНИЕ	Разработка и внедрение программы коррекции и адаптации с использованием игры и соревнования
РЕЗУЛЬТАТ	Увеличение вовлеченности на уровне более 30% по сравнению с ситуацией до реализации проекта, достижения уровня осведомленности о корпоративных этических ценностях 97% сотрудников, достижение подтвержденной лояльности к руководству и приверженности ценностям заявили 89% работников компании, прирост в продажах на уровне 12% от предшествующего отчетного периода

Компания «ООО Зап.Кат» возникла при слиянии зарубежного бизнеса с российским юридическим лицом. Она продает диски, шины и колеса для большегрузного и технологического автотранспорта. Проблемы с продажами, точнее с мотивацией продавцов, начались в результате внедрения СРМ (Corporate Performance Management – системы управления эффективностью) и «аутентичного» (европейского) этического кодекса. В результате этой трансформации пришлось менять привычную уже систему коммерческих КРІ. Возникла проблема принятия новшества и изменений: коллектив «забуксовал об менталитет». Необходимо было вовлечь сотрудников в игру по новым правилам и построить соответствующую систему корпоративного стимулирования. Решили пойти через ценности,

поскольку корень проблемы собственник увидел в конфликте на ментальном уровне. Привлекли сторонних консультантов, и правильно сделали: те обеспечили необходимую для объективной экспертизы и беспристрастных решений дистанцию к объекту.

Первым этапом в мотивации продавцов был анализ ситуации с персоналом. Когда новый собственник поглотил прежнее российское предприятие, на нем уже работали состоявшиеся профессионалы со своей утвердившейся системой ценностей и достаточно высокой самооценкой. Теперь же им предстояло пройти через оценку эффективности наравне с молодыми сотрудниками и каким-то образом принять обновленные, в известной степени изменившиеся стандарты своей работы.

СПИСОК ЦЕННОСТЕЙ, ПРИВЯЗАННЫХ К ТРЕБОВАНИЯМ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОТНОСИТЕЛЬНО КОМПЕТЕНЦИЙ, ИЗЯРДНО ПОЧИСТИЛИ. ЕГО ПЕРЕСМОТРЕЛИ КАЧЕСТВЕННО И КОЛИЧЕСТВЕННО.

ОТОБРАННЫЕ ПЯТЬ ЦЕННОСТЕЙ НАИБОЛЬШИМ ОБРАЗОМ СООТВЕТСТВОВАЛИ РЕАЛЬНЫМ ОТРАСЛЕВЫМ И РЫНОЧНЫМ ТРЕБОВАНИЯМ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ И КРИТЕРИЯМ ЭФФЕКТИВНОСТИ.

Представители ядра компании, состоящего из опытных менеджеров и продавцов, готовы были даже уйти с работы. Их эффективность упала, продажи, соответственно, тоже.

Параллельно подверглась ревизии зарубежная модель CRM, завязанная на трансляции западных корпоративных ценностей. Их было слишком много, они были малопонятны и неудобоваримы для российских реалий. Проще говоря, были нелепы и неприменимы, по крайней мере, в данной отрасли и сегменте B2B-рынка. Чего стоили, например: «конгруэнтность, экологичность, миссионерство». То, что было органично для западно-европейской бизнес-культуры, оказалось совершенно не подходящим для отечественной.

Список ценностей, привязанных к требованиям эффективности относительно компетенций, изрядно почистили. Его пересмотрели качественно и количественно. Сократили по объему в четыре раза (с двадцати до пяти) и переформулировали до уровня элементарного понимания и принятия. Даже на стыках работы с зарубежными поставщиками требования нельзя было оставлять в неадаптированном виде: они не стали бы работать. «Проведя операционализацию ценностей, смотрели и вычисляли, какие ценности наиболее резонируют у двух сторон – европейской и российской, – находясь в одном смысловом поле. К счастью, срезами выявили те ценности, которые собственник считал достаточными для продвижения»³.

Отобранные пять ценностей наибольшим образом соответствовали реальным отраслевым и рыночным требованиям по компетенциям и критериям эффективности. Их градуировали по шкале приоритетности и прописали под них

образцы приемлемого и неприемлемого поведения в соответствии со стратегическими целями компании. Этими ценностями стали: клиентоориентированность, гибкость, экспертность, технологичность, дружелюбие. Предполагалось, что они смогут одинаково универсально работать как во внешней, так и во внутренней среде. Оставалось донести их до аудитории сотрудников компании, в частности, объяснить им, почему и в каком смысле они являются «внутренними клиентами» друг для друга. Нужно было добиться того, что принятие ценностей было осознанным и чтобы на них ориентировались практически.

Для адаптации ценностей в среде их ожидаемых носителей решили не использовать шаблоны. Решили не переписывать корпоративный этический кодекс и даже не делать его облегченную версию в стилистике «Памятки солдату и матросу» времен эпохи застоя и холодной волны. Решили обеспечить адаптированный процесс посредством наглядно-игровых технологий.

КАК ЭТО БЫЛО УСТРОЕНО?

В нескольких региональных офисах компании были установлены информационные стенды в форме пятигранных вращающихся пирамид с усеченной вершиной, оборудованных слотами для вложения и извлечения агитационной печатной продукции в виде карточек стандартного размера почтовой открытки.

Каждая карточка содержала название одной из пяти продвигаемых корпоративных ценностей, ее графическую иллюстрацию и операционализацию – расшифровку. Например «клиентоори-

3 Построение системы мотивации по ценностям. <http://hrmstudio.ru>

НАПОЛНЕНИЕ ПИРАМИДЫ ЦЕННОСТЕЙ ОБЕСПЕЧИЛО ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА «ООО ЗАП.КАТ» НА УРОВНЕ БОЛЕЕ 30% ПО СРАВНЕНИЮ С СИТУАЦИЕЙ ДО РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА.

ентирированность – это уважение к рабочему и личному времени человека: не опаздывая на встречу с клиентом». Понятно, что каждая ценность включает в себя много аспектов, проявлений и граней, поэтому и картинок, посвященных каждой ценности, должно быть много. Суть программы внедрения ценностей в сознании сотрудников состояла в том, что иллюстрированные описания ценностей они должны были создавать сами.

КАК РАБОТАЛА ЭТА МЕХАНИКА?

Пирамида имела пять граней по числу ценностей. На каждой грани располагались слоты (карманы), куда нужно было вкладывать карточки. Грани пирамиды сверху сужались таким образом, чтобы там помещалась всего одна карточка с символом и названием ценности. Также там располагался приз – серебряная фигурка, обозначающая ценность. В качестве таких символов служили тотемные животные: клиентоориентированность – лошадь, гибкость – пантера, экспертность – сова, дружелюбие – собака, технологичность – бобр. Тотемы были выполнены в виде объемных фигурок – статуэток с брендированными подставками весом около 100 граммов. Они венчали каждую сторону пирамиды, привлекали к себе внимание как желанные призы и стимулировали творческую активность сотрудников в таком вот активном усвоении корпоративных ценностей.

Итак, суть игровой модели состояла в том, чтобы в русле базовых трактовок ценности расшифровать их на поведенческих примерах из личного опыта. Победитель определялся суммой своих карточек на каждой стороне пирамиды. Их по правилам можно было выкладывать один раз в месяц в течение года.

В процессе реализации состязание охватило почти всех сотрудников компании. Стимулом были не столько фигурки-призы, сколько возможность дать самостоятельную интерпретацию ценностям, проявить себя, свою компетентность и независимость.

ЧТО ЭТО ДАЛО?

Наполнение пирамиды ценностей обеспечило вовлеченность персонала «ООО Зап.Кат» на уровне более 30% по сравнению с ситуацией до реализации проекта. По итогам «покорения пирамиды» свое знание корпоративных этических ценностей подтвердили 97% сотрудников. О лояльности к руководству и приверженности ценностям заявили 89% работников компании. Поскольку для иллюстрирования ценностей были необходимы конкретные, реальные примеры, люди ответственно взялись за работу, падение продаж было остановлено, они начали расти и в течение года показали прирост на уровне 12% от предшествующего отчетного периода.

По итогам года было установлено, что стержневой ценностью компании оказалась никак не названная изначально, но ярко проявившая себя ценность общности в коллективе, взаимопомощи, солидарности, стремления внимательно и уважительно относиться к своим коллегам.

Анализ вышеприведенных кейсов позволяет судить о том, что управлению по ценностям можно придать системный характер и сквозной охват по всем направлениям работы и компетенциям сотрудников, а также сделать следующие выводы.

- Управление по ценностям – это универсальный инструмент менеджмента, который можно применять, в том числе и для нематериальной

мотивации персонала. Люди осознают, что на работе они проводят большую часть времени своей жизни, поэтому они работают не только из-за материального вознаграждения: выполняемая работа и ценности компании, коллектива должны соответствовать их собственным ценностям. Если этого не происходит, человек вряд ли задержится на этой работе надолго и будет отдавать ей все свои силы, физическую и духовную энергию, любить ее и гореть ею.

- Важно, насколько ценности компании разделяют сотрудники и насколько они воплощаются в их работе и поведении. Чем полнее ценности интегрированы в жизнедеятельность компании, тем лучше это для бизнеса. Компании, отличающиеся приверженностью своих сотрудников корпоративным ценностям, обладают большей устойчивостью на рынке и независимостью от кризисных ситуаций, поскольку члены коллектива замотивированы чем-то более надежным, чем деньги.
- Корпоративные ценности должны быть не просто элементами содержания внутреннего этического кодекса, они должны соответствовать бизнесу и работать на практике, как агенты влияния.
- Психологический механизм, который заложен в основе модели управления по ценностям, – это проекция на себя: интернируясь в ценностном поле компании, сотрудник уже не может не чувствовать себя непринципальным и невовлеченным – другое дело, принимает он корпоративные ценности или нет.
- Ранжирование ценностей, которое, как правило, оказывается возможным, влияет на расстановку приоритетов в работе. Это может функционировать как скрытый механизм мо-

тивации, по крайней мере, мотивации к дисциплине, результативности и эффективности использования своих ресурсов.

- Чтобы система ценностей эффективно работала как инструмент нематериальной мотивации, количество ценностей должно быть оптимальным (лучше – разумно ограниченным), они должны быть понятными, приемлемыми в объективно существующей культурной среде (профессиональной, национальной, возрастной) и соответствующими реальному бизнесу компании. В противном случае они не смогут мотивировать, но останутся лишь недоразумением и, скорее всего, источником конфликтов.
- Использование корпоративных ценностей как мотиваторов не только индивидуальной, но и совместной деятельности по принципу «я нужен вам, а вы – мне» способствует сплочению коллектива и придает самой по себе командности характер самостоятельного мотивирующего фактора.
- Мало лишь иметь ценности, объединить их в систему и прописать в корпоративном этическом кодексе. Необходимо донести их до сотрудников компании, добившись того, что принятие ценностей было осознанным и чтобы сотрудники практически ориентировались на корпоративные ценности в своей повседневной работе и поведении.
- Активное принятие и обращение ценностей в жизнедеятельности трудового коллектива способствует повышению конструктивного смысла и пользы общения, добровольной мотивации сотрудниками друг друга, открытости и управляемости их связей, вовлечению и поддержке на высоком уровне энтузиазма, командности и корпоративного духа.

ВАЖНО, НАСКОЛЬКО ЦЕННОСТИ КОМПАНИИ РАЗДЕЛЯЮТ СОТРУДНИКИ И НАСКОЛЬКО ОНИ ВОПЛОЩАЮТСЯ В ИХ РАБОТЕ И ПОВЕДЕНИИ.
