

| САМОСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ |

Георгий ЕФИМОВ

Человеческий фактор



С каждым годом все больше руководителей приходят к мнению, что бизнес — это не механизм или технология, которую достаточно создать и один раз настроить, а тонкая, динамичная и развивающаяся изо дня в день система. При этом она очень неустойчива, потому что самым главным и в то же время непредсказуемым ее звеном является человек.

Об авторе

Георгий Ефимов — автор системы
гармоничного развития «Кайсен», тренер, коуч.

В наши дни слишком много людей знают всему цену, но не осознают истинных ценностей.

Энн Ландер

Вы можете отправить своего сотрудника на лучшие тренинги по продажам, но, если ему не важны клиенты и их потребности, он никогда не станет эффективным продавцом. Можно придумать десяток вариантов, как заключить с потенциальным партнером сделку по принципу Win-Win, но, если в его понимании бизнес — борьба, в которой побеждает сильнейший, вам будет крайне тяжело прийти к согласию. Таким образом, успех компании во многом зависит от человеческого фактора.

От того, насколько четко в компании сформулированы ее ценности, насколько полно они доносятся до сотрудников и разделяются ими, зависит успех бизнеса. Рассмотрим несколько ситуаций, когда вопрос о ценностях становится решающим и ведет либо к большим приобретениям (финансовым, кадровым, стратегическим), либо к потерям.

Ситуация 1

Создание рабочих отношений

Ежедневно мы проводим несколько встреч и делаем около десятка звонков. Хорошо изучить каждого человека, с

которым приходится общаться, невозможно, но есть ситуации, когда это необходимо.

1. Прием сотрудника на работу

Когда вы оцениваете потенциального сотрудника, нужно обращать внимание не только на его знания и навыки, но и на соответствие его ценностей ценностям компании, а также ценностям, необходимым для человека на данной должности. Например, у менеджера по продажам должны быть следующие ценности:

- Общение
- Люди
- Саморазвитие
- Доход

Узнать о ценностях человека можно с помощью интервьюирования, письменного опроса, специальных игр. Кандидату, который обладает достаточным уровнем знаний и опытом, но не разделяющему ценностей компании, лучше отказать. Ошибка при приеме на работу обходится компании в десятки окладов принятого сотрудника.

2. Приобретение новых партнеров

Когда вы отправляетесь на переговоры, чтобы заключить важный контракт, знание ценностей вашего потенциального партнера повысит шанс проведения успешной сделки. Но как определить, что действительно важно для партнера? Ему не дашь опросник и не предложишь поучаствовать в ролевой игре. И все же выход есть! Ваш потенциальный партнер неосознанно будет постоянно говорить о том, что для него важно и ценно, остается только услышать эти сигналы и расшифровать их. В этом помогут следующие подсказки.

- Вербальные знаки: интонация, громкость голоса, повторы.

ЧТО ЭТО?

Win-Win (англ. выигрыш — выигрыш) — принцип ведения бизнеса, основанный на достижении желаемых результатов и поставленных целей всеми сторонами, участвующими в процессе.

Успех всего бизнеса зависит от того, как четко прописаны ценности вашей компании, насколько ясно они доносятся до сотрудников и разделяются ими

ЧТО ЭТО?

Бизнес-коуч (от англ. coach — тренер) — это тренер, который помогает компании сформулировать ее цели, провести изменения, повысить свою эффективность и оптимизировать способы продвижения, решения личных и деловых вопросов.

Когда мы говорим о чем-то действительно важном, наша речь меняется. Одни люди начинают говорить тихо, вкрадчиво, другие — наоборот, громко, четко произнося каждое слово. Другой знак — повтор слов. Если потенциальный партнер через каждые несколько минут говорит о безопасности, значит, она для него представляет ценность. Услышав повторение таких слов, как инновация, новые достижения, открытие, вы можете предположить, что ценность собеседника — созидание нового.

- Невербальные знаки: поза, мимика, жесты.

Тело — самый искренний собеседник. Оно прямо сообщает о том, когда партнер говорит о действительно важных вещах. В такие моменты он может наклониться немного вперед, будто пытаясь убедить вас в своих идеях, а особенно ценные мысли — сопровождать каким-нибудь жестом: поднятым указательным пальцем или обращенной кверху ладонью.

Чтение мыслей собеседника по речи и жестам — это искусство. Владение им поможет определять истинные ценности говорящего и преуспевать в деловых переговорах. Важно показать, что вы разделяете мнение собеседника, если это действительно так, и задуматься, стоит ли заключать договор, если у вас разные ценности.

Ситуация 2 Создание системы ценностей среди сотрудников

Система ценностей существует в любой бизнес-структуре компании и является одним из базовых элементов

корпоративной культуры наряду с правилами поведения, этическими нормами, правами и обязанностями сотрудников. Вопрос только в том, создана она осознанно или формировалась случайным образом. Если миссия компании или базовые ценности не выработаны, имеет смысл обратиться к бизнес-коучу, который поможет их создать.

Предположим, что система ценностей сформулирована и необходимо, чтобы сотрудники ориентировались на нее в своей работе. Следуйте простым рекомендациям — и построение новой корпоративной культуры пройдет с наименьшими затратами сил, времени и нервов.

1. На предварительном этапе имеет смысл выяснить, каких ценностей придерживаются сотрудники. Для этого достаточно поговорить с двумя-тремя лидерами. Их позиция будет ясна по вербальным и невербальным сигналам, описанным выше. После этого займите позицию независимого эксперта и проанализируйте: может быть, существующие ценности оптимальны и не нуждаются в изменении. В любом случае выделите те ценности, которые совпадают с вашими: очень важно найти общие точки соприкосновения, прежде чем внедрять изменения.

2. Сформулируйте ценности, которые необходимо распространить в отделе или подразделении. Подумайте, что будет наиболее полезным для развития бизнеса и создания эффективной команды.

3. Оформите ценности в виде официального документа. Так сотрудники воспримут их гораздо серьезнее.

ОШИБКА ПРИ ПРИЕМЕ НА РАБОТУ ОБХОДИТСЯ КОМПАНИИ В ДЕСЯТКИ ОКЛАДОВ ПРИНЯТОГО СОТРУДНИКА

Первыми пунктами поставьте те ценности, которые у сотрудников уже сформированы и которые вы сами разделяете. Этим вы добьетесь доверия.

4. Сделайте критерии четкими и прозрачными. Прописанные ценности обычно выглядят примерно так: исполнительность, качество, профессионализм, позитив. Если вы четко не обозначите, что стоит за этими словами, сотрудники воспримут их так, как им будет удобно. Имеет смысл после общего определения ценности описать ее более конкретно. Например, *Исполнительность*

- выполнение порученных дел не позднее назначенного срока (все порученные звонки делаются в тот же день);
- выполнение порученных дел в полном объеме (если не справляетесь с планом, предупреждайте за определенное количество дней).

5. Не допускайте двойных стандартов. Если вы вводите систему ценностей, новые правила должны распространяться на всех сотрудников во всех ситуациях. Если дадите несколько раз послабление, вся система окажется под угрозой.

6. Станьте примером. Можно десять раз декларировать важные ценности, но если вы их сами не придерживаетесь, вам просто не поверят. Сотрудники в первую очередь смотрят на то, что вы делаете, и только потом на то, что вы говорите. Например, один руководитель красиво рассказывал сотрудникам о важности открытости и доверия. Он даже создал отдельный электронный ящик, куда каждый мог присылать письма с вопросами и идеями, обещал еженедельно просматривать все сообщения раз в неделю и

отвечать на каждое. Когда на первые письма были получены ответы, все увидели, что система работает. В следующем месяце ответы от руководителя начали приходить с большим опозданием, а затем и вовсе перестали. Как вы думаете, будет ли этот коллектив придерживаться открытости и доверия?

Несколько подсказок

- Станьте главным последователем новых ценностей, придерживайтесь их в работе. Покажите сотрудникам, что так жить интереснее и эффективнее.
- Найдите лидеров группы и распространяйте среди них свои идеи. Завладев их вниманием, вы захватите контрольные точки мышления команды, и все остальные ее участники гораздо легче примут ваши ценности.
- Поощряйте нужный стиль поведения, мышления и игнорируйте остальные.
- Помните о том, что любые изменения с ценностями должны проходить в режиме трех «п»: поэтапно, постепенно, постоянно.

Если вы четко осознаете ценности, которым следуете в бизнесе, вам будет гораздо легче находить общий язык с другими людьми и понимать, что важно для них. С партнерами будет проще заключить выгодный контракт, сотрудников — легче настроить на продуктивную, командную работу. Используя полученные знания, вы сможете управлять всеми составляющими человеческого фактора и эффективно вести бизнес.

ЧТО ЭТО?

Человеческий фактор — исторически сложившаяся совокупность основных социальных качеств: ценностных ориентиров, нравственных принципов, норм поведения в сфере труда, досуга, потребления, жизненных планов, уровня знаний и информированности, характера трудовых и социальных навыков, установок и представлений о личностно значимых элементах социальной жизни.