**Корпоративная культура**

Оглавление

[Корпоративный Кодекс, созданный сотрудниками 1](#_Toc3563051)

[У компании грандиозные планы, а сотрудникам – все равно. 5](#_Toc3563052)

[День рождения компании: не просто вкусно поесть и развлечься 12](#_Toc3563053)

[Определяем и четко формулируем ценности компании. 18](#_Toc3563054)

[Как кратко и доходчиво объяснить, чего ждет от сотрудника компания? 25](#_Toc3563055)

[Создайте свой музей 32](#_Toc3563056)

[Сплошная ложь: почему корпоративные ценности часто оказываются профанацией 40](#_Toc3563057)

[7 уровней вовлеченности персонала 42](#_Toc3563058)

[Как сохранить корпоративную культуру 46](#_Toc3563059)

[Навигатор по корпоративной культуре 48](#_Toc3563060)

[Под прессом стандартов – как меняется корпоративная культура 59](#_Toc3563061)

[7 эффективных способов уничтожить культуру вашей компании, даже не осознавая этого 63](#_Toc3563062)

[Корпоративные ценности: разработка и продвижение среди сотрудников 66](#_Toc3563063)

[Хищная корпоративная культура Amazon 70](#_Toc3563064)

[Сплошная ложь: почему корпоративные ценности часто оказываются профанацией 73](#_Toc3563065)

[Влияние корпоративов на эффективность бизнеса 75](#_Toc3563066)

[Платить и не обижать. Как провалилась попытка привить рабочим корпоративный дух 77](#_Toc3563067)

[Когда сотрудники перестают видеть в ценностях «ерунду» 81](#_Toc3563068)

[5 правил итоговой корпоративной речи, которую запомнят надолго 83](#_Toc3563069)

[Корпоративные ценности, которые многие руководители недооценивают 86](#_Toc3563070)

[Навигатор по корпоративной культуре 93](#_Toc3563071)

[Под прессом стандартов 106](#_Toc3563072)

[Как убедить сотрудников относиться к компании как к собственной 110](#_Toc3563073)

[Строил-строил, не построил. Как корпоративная культура может сгубить коллектив компании 111](#_Toc3563074)

[**Вернуться в каталог сборников по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal2/personal3.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

# Корпоративный Кодекс, созданный сотрудниками

**«Корпоративный Кодекс, созданный сотрудниками, – это еще один действенный инструмент в руках HR-а...»**

**Алла ЕГОРОВА,**Директор директората управления персоналом авиакомпании «Трансаэро»

**Тысячи сотрудников «Трансаэро» приняли участие в разработке Кодекса корпоративных ценностей компании. HR-подразделению пришлось решать три непростые задачи: сначала вовлечь сотрудников в работу, затем собрать и обработать все замечания, предложения, после чего внедрять Кодекс. За успешную реализацию этого проекта авиакомпания получила премию «Лучшие компании – работодатели 2010 года» в номинации «За лучшую стратегию внедрения корпоративных ценностей».**

**– Алла, обычно корпоративные кодексы составляют так: берут готовую форму из Интернета, слегка адаптируют под компанию, затем обсуждают с руководством и спускают сотрудникам как данность.**

– Мы могли допустить такую же ошибку. Изучив опыт других компаний, мы сначала создали текст Кодекса, который отличался лишь тем, что была учтена специфика «Трансаэро» как авиапредприятия. Но результатом сами остались недовольны.

**– Что Вас смутило?**

– Реакция сотрудников, к которым мы обратились с просьбой посмотреть Кодекс и оценить его. Они отнеслись к тексту, который, честно признаюсь, был несколько формальным, без энтузиазма: в лучшем случае пожимали плечами, мол, что Вы отвлекаете нас от работы какими-то непонятными вещами, и вообще, зачем это нам. Направление дальнейших действий нам указала генеральный директор компании Ольга ПЛЕШАКОВА. Ознакомившись с первым вариантом текста, она задала ключевые вопросы: «Что предполагается сделать для того, чтобы Кодекс был воспринят сотрудниками? Как будет организован процесс его внедрения в коллективе?» Эти вопросы заставили нас размышлять, искать наиболее действенные варианты решения. Пытаясь найти ответы на вопросы генерального директора, мы вывесили документ на нашем внутреннем сайте и предложили сотрудникам компании высказаться – как они оценивают Кодекс, чего в нем недостает. Получили всего 20 откликов.

**– Получается, сотрудники сначала были равнодушны к Кодексу?**

– Да. И мы поняли: чтобы сотрудники восприняли этот Кодекс как свой, нужно начинать все сначала и создавать его текст вместе с ними.

**– Иначе говоря, сделать работников компании если не инициаторами, то как минимум участниками разработки Кодекса?**

– Абсолютно верно. Благодаря этому мы решим сразу несколько задач: обсуждая положения Кодекса с сотрудниками компании, мы фактически одновременно работаем над его внедрением. Ценна и обратная связь, благодаря которой мы узнаем, что сотрудники считают главными ценностями, каковы их ожидания.

**– Кто был инициатором создания этого документа?**

– Это была идея генерального директора. Впоследствии над кодексом работала проектная группа из числа сотрудников директората управления персоналом, отдела корпоративной культуры, директората корпоративных коммуникаций и отдела корпоративных СМИ. Всего восемь человек. Это была команда увлеченных людей, никого не приходилось подстегивать. Забавно, но мы так и не выбрали в нашей группе менеджера проекта. В этом не было необходимости. У каждого члена группы была своя ниша, а руководила всеми общая идея – сделать свод ценностей.

**– Но действительно ли Кодекс необходим, была в нем реальная потребность?**

– Была. Ведь в этом году «Трансаэро» исполняется 20 лет. За прошедшие годы в компании создалась уникальная для отрасли творческая доброжелательная атмосфера, сложились свои традиции. Обобщить все лучшее и выделить самое главное – вот чего хотела от нас Ольга ПЛЕШАКОВА. Кодекс должен быть полезен всем – и работникам со стажем, и новичкам. Ведь компания растет довольно быстрыми темпами. Только за 2010 год в коллектив влилось 2,5 тысячи новых сотрудников. Так что Кодекс, созданный общими усилиями, был нам просто необходим.

**– Как Вы вовлекли сотрудников в процесс обсуждения ценностей?**

– Мы использовали разные формы взаимодействия. Во-первых, опросили фокус-группы, в ходе которых их участники – сотрудники компании – высказывались о том, что должно являться моральными и этическими принципами «Трансаэро». Во-вторых, провели презентации, инициировали обсуждение на сайте, в корпоративной газете. Также членами проектной группы принимались замечания и предложения, направленные в их адрес сотрудниками. Но самый главный инструмент – анкеты.

**– Вы раздавали бланки анкет и просили их заполнить?**

– Да, именно так. Причем в одних анкетах мы просили сотрудников обозначить самые главные принципы и нормы поведения, в других – описать, как работники компании представляют себе этот Кодекс, каким он должен быть по содержанию.

**– Что значит – обозначить главные ценности?**

– В анкете был некий перечень ценностей с небольшим описанием каждой, и сотрудник мог либо выбрать что-то из готового списка, либо добавить новым пунктом какую-то свою ценность. Также в этой анкете сотрудники описывали, как они понимают ту или иную ценность, иллюстрировали ее примерами из своей трудовой деятельности.

**– И получали за свои ответы и замечания небольшой подарок…**

– Конечно, мы подготовили такие подарки. Все, кто заполнил анкету, получали на память специальную ручку, на которой помимо логотипа компании есть надпись: «Создатель Кодекса корпоративных ценностей». Мелочь, а приятно.

**– Вы говорили о презентациях. По-Вашему, они тоже подстегнули сотрудников к участию в обсуждении Кодекса?**

– Я в этом не сомневаюсь. Презентации стимулировали сотрудников, так как мы наглядно, с помощью ярких слайдов, рассказывали, насколько Кодекс ценностей важен и нужен компании. Основной посыл презентаций – «Давайте расскажем, как мы живем, напишем, какими мы хотим быть, и будем к этому стремиться». Презентации сыграли важную роль в принятии сотрудниками мысли, что Кодексу быть и что по нему нам в дальнейшем жить.

**– Сколько человек в итоге поучаствовало в создании Кодекса? Вы не считали?**

– Почему же? Непосредственное участие в составлении Кодекса приняло около 5 000 человек. Люди, заполняя анкеты, обсуждали ценности вместе со своими коллегами и предоставляли проектной группе обратную связь, причем иногда весьма неожиданную. Равнодушным мало кто остался. Рискну утверждать, что все сотрудники – кто-то больше, кто-то меньше – были задействованы.

**– Итак, Вы собрали все предложения и замечания сотрудников. Что дальше? Кодекс готов?**

– Нет, это еще не все. Мы учли все пожелания и предложения, свели все ценности воедино. Редакция нашего корпоративного издания разработала дизайн. После этого необходимо было отдать подготовленный текст Кодекса на финальную редактуру. Но возник вопрос: кому? Если раздать всем сотрудникам, мы вернемся к началу. По сути, это будет второй круг обсуждения. Наверняка мы снова столкнулись бы с разбросом мнений, а потом потратили бы уйму времени на их согласование. В результате долгих обсуждений был найден выход. Мы выбрали Хранителей ценностей и передали им предварительный текст на правку.

**– Кого Вы назвали Хранителями ценностей?**

– Это люди из числа наших сотрудников. Те, кто больше всего соответствует той или иной ценности, как бы олицетворяет ее собой, своим поведением, работой. Они давно работают в компании и являются авторитетом для коллег. На каждую ценность мы выбрали по два Хранителя. Получилась команда из 14 человек, в которую вошли пилоты, инженеры, руководители и специалисты.

**– То есть корпоративных ценностей семь?**

- Да. Безопасность, командность, клиентоориентированность, ответственность, профессионализм, инновационность, культура труда и отношений.

**– Как Хранители ценностей работали с Кодексом?**

– Мы выдали им распечатки текста и попросили от руки внести исправления (для истории). Произошел, правда, один забавный случай. IT-специалист, отвечающий за инновации, отказался вносить правки от руки: «Я распишусь от руки, что внес правки, но текст пришлю по почте». Ничего не поделаешь, пришлось согласиться. Хранители ценностей активно и с удовольствием поработали над текстом и были горды, что им доверили такую ответственную роль.

**– Вы как-то поощрили их за работу?**

– Во-первых, сами Хранители получали моральное удовлетворение от работы. Ведь, по сути, они создавали этические основы для работы в компании. Во-вторых, в окончательном тексте Кодекса мы напечатали их фотографии и имена. Это приятно. В этом есть и практическая польза: открывая Кодекс, каждый сотрудник видит фотографии Хранителей, знает, к кому можно обратиться за разъяснениями, а также лучше представляет себе смысл каждой ценности, так как соотносит ее с конкретными людьми.

**– Может быть, приходилось отклонять какие-то ценности, предложенные сотрудниками?**

– Мы постарались, чтобы наиболее важные ценности вошли в Кодекс, но не всегда прямо. Так, многие предлагали прописать в Кодексе такую важную ценность как «честность». Я беседовала с сотрудниками, которые это предлагали (анкеты не были анонимными), узнавала, почему для них так важна эта ценность. В итоге «честность» вошла в Кодекс, но как составная часть другой ценности – «Ответственность». Ценность «Бережное отношение к окружающей среде», которую выделяли многие сотрудники, также вошла в описание ценности «Ответственность», поскольку она отражает общее сознательное отношение к любой нашей деятельности, будь то соблюдение законодательно установленных природоохранных правил и норм, бережное отношение к ресурсам в повседневной и офисной жизни, организация и участие в экологических мероприятиях. Бывало и наоборот. Изначально не планировалось включать в Кодекс ценность «Культура труда и отношений». Но сотрудники стали вводить многие понятия, подходящие под это определение.

**– Иначе говоря, Вам приходилось выстраивать ценности по важности?**

– Нет, в окончательном тексте иерархии ценностей нет, так как невозможно определить, что важнее – к примеру, ответственность или профессионализм. Единственное, в чем мы не сомневались: безопасность должна быть первой. В этом были солидарны 99 % заполнявших анкеты – ведь мы перевозим миллионы пассажиров в год.

**– Алла, после того как Кодекс отредактировали Хранители ценностей, он был готов?**

– Да, отредактированный текст мы представили генеральному директору, и она его утвердила. О том, что Кодекс принят и вводится в компании, было объявлено на отчетной конференции по итогам года – масштабном мероприятии, на котором генеральный директор по традиции встречается с персоналом.

**– Вы постоянно дополняете Кодекс новыми ценностями?**

– Нет, набор ценностей не изменяется. Но, во-первых, переиздается сам Кодекс. В январе 2011 года вышла новая версия, в которой каждая ценность обозначена своим цветом. «Безопасность» – зеленым (таковы ассоциации), «ответственность» – синим. Во-вторых, у Кодекса появятся важные приложения, посвященные нормам поведения, стандарту рабочего места и корпоративному дресс-коду.

Кстати, недавно один наш сотрудник обновлял свою должностную инструкцию и позвонил мне: «А что, если я впишу Кодекс корпоративных ценностей в перечень обязательных документов, с которыми необходимо ознакомиться сотруднику?» Конечно, я ответила положительно и похвалила его за идею.

**– Грозит ли нарушителю положений Кодекса наказание?**

– Цель Кодекса – не карательные функции, а оказание помощи сотрудникам компании. Авиакомпания – это такой сложный организм, где все очень жестко регламентировано. Иначе не может быть речи о соблюдении дисциплины производственных и бизнес-процессов и, главное, об обеспечении безопасности полетов. Кодекс призван закреплять и развивать все лучшее, что есть в нашей компании. И нарушитель принципов Кодекса сам окажется в сложном моральном положении. Решать же морально-этические вопросы нам поможет комитет по этике, который будет создан. С ним я связываю большие надежды.

**Беседовала Ольга ДИЧЕВА,**  
**эксперт журнала «Директор по персоналу»**

**Задачи, которые решает «Трансаэро» с помощью Кодекса**

**Будем знакомы**

Алла ЕГОРОВА окончила МИИГА (Московский институт инженеров гражданской авиации) по специальности инженер-системотехник. Обучение управлению персоналом прошла на многочисленных семинарах и тренингах. В области HR работает с 1993 года. До 2003 года больше занималась обучением персонала. Основным своим профессиональным достижением считает создание в компании «Трансаэро» Директората управления персоналом, а также разработку и внедрение процессов управления персоналом в компании.

**О компании**

Компания «Трансаэро» существует с 1991 года. Это первая частная авиакомпания в постсоветской России. Маршрутная сеть «Трансаэро» охватывает около 80 направлений в Российской Федерации, а также в странах Европы, Азии, Америки и Африки. 78 % перевозок компании приходится на международные рейсы. Парк воздушных судов насчитывает около 60 самолетов, подавляющее большинство из которых – самолеты Boeing различных модификаций. В компании работают свыше 7 500 человек. В директорате управления персоналом – 25 человек.

# У компании грандиозные планы, а сотрудникам – все равно.

**Как сформировать у них отношение к бизнесу, как у собственников**

**Наталья КАРПОВА,**руководитель HR-департамента компании Goltsblat BLP

**Учредители решили расширить бизнес и вывести компанию на новый уровень. Для этого пригласили бизнес-аналитиков, которые разработали стратегию развития. Генеральному директору и топ-менеджерам рассказали о новых горизонтах, поставили конкретные задачи. Через полгода показатели не просто не улучшились, а ухудшились. Гендиректор сократил персонал, уволил нескольких топ-менеджеров, а учредители расстались с гендиректором. Лишь в этот момент обратились к HR-директору.**

Разговаривая с ним, один из учредителей недоумевал: «Неужели сотрудники не понимают, что их зарплата напрямую зависит от результатов компании?! Почему они не хотят работать?» HR-директор вынужден был подтвердить: «Да, не понимают. Сотрудники отнеслись к плану по повышению производительности труда как к "очередному капризу" руководства. Потому что им не объяснили ни то, откуда взялся такой план, ни как его выполнять».

Учредитель попросил сделать так, чтобы сотрудники, как и он, желали улучшить работу компании, радели за результаты. Конечно, Вы понимаете, что об этом надо было думать еще в тот момент, когда только приступали к разработке стратегии. Но как это часто бывает, Директор по персоналу вынужден исправлять чужие ошибки и применять целый комплекс мер, чтобы перевести формальное и отстраненное отношение сотрудников к новым задачам компании в более личностное, заинтересованное.

**Пример**

Владелец отеля Schindlerhof Клаус КОБЬЕЛЛ решил повысить уровень обслуживания и переплюнуть конкурентов, но понял, что ему нужна поддержка персонала. КОБЬЕЛЛ попросил каждого сотрудника подготовить отчет об одном из отелей конкурентов. Для этого всем работникам (кроме персонала бухгалтерии и службы бронирования) выдали деньги и отправили в чужие отели. Сотрудник снимал там номер на сутки и наблюдал, как все работает. Если при отеле был ресторан, то разведчик посещал и его. В итоге КОБЬЕЛЛ получил массу полезной информации, понял, в чем недостатки работы его отеля.

А сотрудники почувствовали себя шпионами в стане врага и приятно провели время, а главное – ощутили свою общность с владельцем и искренне переживали за успех преобразований.

В некоторых компаниях сотрудников наделяют всеми атрибутами акционеров и полномочиями бизнесменов. Например, каждый сотрудник компании Google получает ее акции и по сути становится ее акционером (совладельцем). Об этом сказала HR-директор компании Татьяна ЛЕБЕДЕВА в интервью нашему журналу[1](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=265183" \l "r1" \o "Интервью с HR-директором компании Google Татьяной ЛЕБЕДЕВОЙ о подборе и удержании персонала читайте в статье \«Интервью с соискателями проводят не только HR-менеджер и руководители, но и рядовые сотрудники. Из России и других стран\»). А в «Евросети», как рассказал директор управления развития и обучения персонала компании Павелс РОМАШИНС, работникам выделяют участок работы и позволяют быть единоличным менеджером: самостоятельно определять цели и методы их достижения, планировать работу. Поэтому сотрудники искренне болеют за компанию, воспринимают ее успехи и неудачи как свои собственные.

**Комментирует Анна ГОРЕЛОВА, HR-директор компании «Объединенные медиа»:**

**Три фактора, формирующие у персонала отношение к бизнесу, как у собственника**

Все эти факторы должны использоваться одновременно. Во-первых, необходимо увязать систему оплаты труда с конечными результатами. В идеале сотрудники по прошествии двух-четырех лет продуктивной работы должны получить опцион (долю акций компании). Во-вторых, руководству нужно услышать сотрудников и учитывать их предложения, принимать инициативы, а также по возможности их реализовывать. В-третьих, важно, чтобы в компании была продумана и принята система продвижения по карьерной лестнице. Тогда сотрудники не станут «засиживаться на одном месте».

**Нельзя добиться, чтобы сотрудники на 100 % идентифицировали себя с собственниками**

Объясните это руководству. Ведь изначально сотрудник не владелец бизнеса. Еще Карл МАРКС писал, что есть противоречия между трудом и капиталом. Сотрудник стремится получать больше, а работать меньше. Собственник же, напротив, хочет, чтобы сотрудник работал больше, а платить ему можно было меньше. Вряд ли сотрудники и собственники когда-нибудь смогут мыслить абсолютно идентично. Но, приложив усилия, HR-директор в состоянии сделать так, что цели сотрудников и владельцев бизнеса хотя бы в течение какого-то времени совпадали. Что предпринять для этого?

**Комментирует Михаил ПРОХОРОВ, президент частного инвестиционного фонда «Группа ОНЭКСИМ»:**

**Собственник не может требовать от сотрудников того же, что делает сам**

Если работаешь 12–14 часов в день (мой вариант), это не значит, что все должны «гореть» на работе. Должен быть баланс тех, у кого «горят глаза», и тех, кто работает с 9 утра до 6 вечера и просто классно делает свое дело. Есть такая «теория звезд и пахарей». Приведу пример из футбола: когда Real Madrid собрал в своем составе всех звезд, команда просто перестала играть (из блога на [Livejournal.com](http://livejournal.com/)).

**Метод 1. Вовлеките сотрудников в обсуждение стратегии и способов ее реализации**

Это экстренная мера, которую требуется принять безотлагательно. Она поможет устранить предубеждение работников к новому курсу руководства и сделать их участниками преобразований.

**Создайте межфункциональную рабочую группу.** Попросите, чтобы каждое подразделение компании выбрало представителя в эту группу. Составьте график заседаний. На них представители будут обсуждать стратегию развития, поймут логику новшеств, их цель, подробности и нюансы и все это донесут до сотрудников отделов и служб. Если у сотрудников будут замечания и предложения, пусть представители соберут их и систематизируют, обсудят на рабочей группе. При необходимости можно переговорить с руководством компании и внести корректировку в стратегию. Тогда сотрудники увидят, что их мнение ценят, воспримут новые планы и задачи позитивно.

И вообще необходимо постоянно поддерживать каналы обратной связи с сотрудниками, а также доводить до них информацию о целях и задачах компании. Часто такая информация оседает в слоях руководства. Поговорите с руководителями компании, убедите их еженедельно проводить совещания, фокус-группы, опросы и анкетирования, круглые столы, видеоконференции. Организуйте встречи с первым лицом компании. Рассылайте информационные электронные сообщения или меморандумы, размещайте информацию на корпоративном сайте, общайтесь на форумах, публикуйте сообщения в корпоративной газете.

**Пример**

Президент Time Warner каждую неделю проводит неформальные обеды с сотрудниками. На них обсуждаются бизнес-стратегия и вопросы, которые необходимо решить в ближайшее время. В ходе непринужденной беседы простые работники делают предложения по модернизации и экономии средств.

Многие идеи затем успешно реализуются. Это очень сильно мотивирует сотрудников, так как они видят, что у них и руководства общие интересы.

**Комментирует Наталья ДАНИЛЬЦЕВА, HR-директор Nicko Travel Group:**

**Проводите стратегические сессии, чтобы изменить мышление сотрудников**

Сначала нужно изменить мышление первого лица и топ-менеджеров, и затем преобразуется коллективное сознание сотрудников компании. Мой опыт показывает, что наиболее эффективный инструмент – стратегические сессии. Это когда сотрудники под руководством модератора обсуждают конкретные задачи и/или проблемные ситуации и вырабатывают решения. С помощью стратегических сессий Вы достигнете сразу несколько целей: вовлечете сотрудников в управление компанией, сформируете правила открытого обсуждения проблем и решения бизнес-задач, приобретете опыт командной работы. Помню, в одном производственном холдинге на стратегических сессиях мы успешно сформировали корпоративную культуру, поддерживающую его стратегию развития. Руководитель производства тогда сказал: «Вот это да, сами для себя создали стандарты своего поведения. Теперь и не откажешься – это же наше общее решение».

**Составьте карту показателей, которых надо достичь.** Вернее, надо составить две карты показателей. В одной карте укажите, какие результаты должна показать вся компания, в другой – показатели, которых нужно достичь каждому подразделению исходя из специфики его деятельности. Каждый сотрудник должен получить обе карты. Желаемые показатели разделите на четыре блока: инфраструктура, клиенты, финансы, персонал. Кроме того, укажите, как именно надо работать, чтобы достичь новых целей (пропишите регламенты, сроки, фамилии ответственных). Что это даст? Сотрудники увидят прямую связь между тем, что должна сделать компания и каков вклад в это предстоит внести их подразделению.

**Поручите сотруднику составить план своей работы исходя из карт показателей.** Каждый сотрудник должен самостоятельно составить план своей работы и указать, каких результатов и в какие сроки он планирует добиться. Разумеется, исходя из новых задач компании и подразделения, в котором он работает. Так Вы сможете устранить «когнитивный диссонанс», снижающий эффективность работы. Суть диссонанса: когда специалисту не понятно, зачем надо делать ту или иную работу (она для него неважна), но он вынужден ее делать, возникает болезненная психическая реакция. Она демотивирует сотрудника. Если же человек сам планирует свою работу, он все понимает и ничто не мешает ему достигать высоких результатов.

**Пример**

В компаниях «Форд» и «Крайслер» удалось повысить производительность труда в два раза благодаря системе управления, разработанной американским менеджером Ли ЯКОККА: раз в квартал управляющий определенным участком производства сам намечает, что будет делать в следующие три месяца, затем утверждает этот план у гендиректора. Когда срок проходит, управляющий составляет отчет и снова встречается с директором, чтобы обсудить, выполнен ли план. Сейчас это называют оценкой в форме интервью (Performance Appraisal). Благодаря такой практике управляющий работает очень эффективно, так как чувствует себя хозяином своего участка и сам ставит себе задачи. Кроме того, он проявляет больше инициативы и сам себя контролирует. У него нет внутреннего психологического сопротивления производственным задачам.

**Вместе с линейным руководителем установите простые и понятные критерии оценки.** Выберите 3–4 ключевых показателя для оценки работы сотрудника, не больше. К примеру, для руководителя отдела сбыта это размер наценки при продажах (выше нормы или нет), выполнение или невыполнение плана по выручке, накладные расходы (превышают или не превышают лимит). С результатом можно увязать заработок сотрудника или его премию.

**Комментирует Наталья СТАТКЕВИЧ, Директор по персоналу сети школ иностранных языков ALIBRA SCHOOL:**

**Собственник должен подавать пример сотрудникам. И они изменят отношение к компании**

Тогда ценности собственника станут личными целями сотрудников. Предположим, собственник хочет, чтобы у компании был хороший имидж, чтобы клиенты были довольны. Тогда каждый сотрудник осознает, что отвечает перед клиентом, в том числе и собственной репутацией, и будет иначе относиться к работе. Я не раз наблюдала, как преподаватель нашей школы с нетерпением ждет sms от своего слушателя, чтобы узнать, как он сдал экзамен по английскому языку. Ведь позади год подготовки! Кроме того, нужно подбирать персонал, установки которого совпадают с ценностями компании. Это повысит и внешнюю, и внутреннюю лояльность, а значит, приведет к нужным результатам.

**Метод 2. Выявите, насколько лояльны сотрудники, идентифицируют ли себя с компанией**

Проведите опрос с помощью анкеты, которую разработали Джон МЕЙЕР и Натали АЛЛЕН[2](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=265183" \l "r2" \o "Анкета-опросник Джона МЕЙЕРА и Натали АЛЛЕН, а также ключ для ее проверки и оценки доступны для Вас в электронной версии статьи на сайте www.HR-director.ru). В анкете 18 утверждений об организации-работодателе. Сотрудник должен решить, насколько он согласен с каждым. Для этого напротив каждого утверждения приводятся цифры от 1 до 7 (1 – абсолютно не согласен, 7 – абсолютно согласен). Выбрав приемлемый вариант, работник обводит цифру кружком. Чтобы сотрудники не давали социально желательные ответы, проводите опрос анонимно.

Результаты покажут, какая именно привязанность наблюдается у сотрудника к компании и насколько она сильна. Видов привязанности три: эмоциональная (ее суть передает фраза «Я люблю»), по морально-этическим убеждениям (ключевая фраза «Я должен»), из-за боязни остаться без дохода (знаковая фраза «Мне нужно»). Зная, что именно больше всего привязывает сотрудника к компании, Вы поймете, как можно повысить его лояльность и эффективность, – упирать на материальные поощрения либо использовать неденежные стимулы.

Измерить, насколько сотрудники идентифицируют себя с компанией, Вы можете, используя и другие опросники[3](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=265183" \l "r3" \o "Образцы опросников Юрия ЛИППОНЕНА и Леонида ПОРТЕРА Вы найдете в электронной версии статьи на сайте www.HR-director.ru).

**Комментирует Дмитрий РИДИГЕР, директор департамента организационного развития и управления персоналом РосЕвроБанк:**

**Отношение к компании как у ее владельцев? Да – это миф. Не нужно!**

Как только человек становится частью некой общности, особенно с выраженной иерархией, он не может ощущать себя собственником. Такова особенность человеческой психики. Более того, это вредно для бизнеса. И чем крупнее компания, тем вреднее. Ведь психология эффективного собственника предполагает высокий уровень индивидуализма, самостоятельности и личной ответственности в принятии решений. А это автоматически означает, что понятие исполнительской дисциплины отходит на второй план. И представьте себе на минутку эдаких индивидуалистов – кассиров или IT-специалистов, отстаивающих собственное мнение о бизнесе и поступающих так, как им подсказывает менталитет собственника.

Изначально внедрить в сознание сотрудников чувство собственника пытались для того, чтобы вызвать рачительное отношение к ресурсам компании и инициативность. Но этого можно достичь и менее радикальными способами.

**Метод 3. Определите психотип сотрудника и подберите соответствующий подход к нему**

Психологи выделяют шесть психотипов сотрудников. К какому именно принадлежит работник, можно установить, наблюдая за его поведением и отношением к работе. Попросите руководителей отделов фиксировать реакции сотрудника на предложения задержаться или совершить коллективный поход в кафе после работы. Затем вместе с линейным менеджером определите психотип каждого специалиста и подберите действенный способ повышения лояльности компании. Виды психотипа и соответствующие способы мотивации и поощрения смотрите в таблице.

**Таблица. Шесть видов психотипа сотрудников и подходящие для них способы мотивации и поощрения**

**Метод 4. Изредка оплачивайте развлечения, не связанные напрямую с работой**

Это позволит Вам как бы встряхнуть сотрудников, освежить их отношение к работе. Ведь даже если она изначально интересна, со временем она может превратиться в рутину. А сотрудник будет чувствовать себя подавленно, думать, что он не развивается.

**Пример**

У каждого сотрудника компании DPmann есть право один раз в год реализовать любую свою идею за счет фирмы. Один работник, к примеру, поднялся на гору Килиманджаро, а другой получил деньги на оплату учебы в театральном колледже. Оба работника уверяли, что это дало им мощный толчок для работы. Текучесть кадров в компании не превышает 3,5 %, у конкурентов она выше – 10 %.

**Метод 5. Предоставляйте творческие отпуска сотрудникам**

Когда работники изо дня в день общаются лишь с коллегами, то притупляется восприятие окружающего, ничто не провоцирует на новые мысли и свежий взгляд. Предоставьте сотрудникам возможность на некоторое время выключиться из привычного рабочего ритма, сменить обстановку, и они свежим взглядом пос-мотрят на свою прежнюю работу.

**Пример**

Редакторы американского журнала Newsweek, проработавшие в издании 15 лет, получают право уйти на полгода в творческий отпуск. Все это время отпускник получает 50 % своей зарплаты. Вернувшись, опытные редакторы привозят множество интересных идей. А главное – накопленные силы, чтобы реализовать их.

**Метод 6. Отмечайте лучших не только деньгами. Делайте это необычно**

Грамоты и нагрудные значки, Доски почета уже всем надоели. Используйте более современные способы.

**Пример**

Портреты лучших сотрудников компании Walt Disney увеличивают, переносят на полупрозрачную пленку, а пленку наклеивают прямо на стекла окон кафе, которое располагается на центральной улице парка Disneyland.

Southwest Airlines размещает перечень сотрудников, показавших наилучшие результаты, в салоне самолета. В этой компании самая низкая текучесть кадров в отрасли.

**Метод 7. Сформируйте положительный образ руководителя**

Покажите сотрудникам: руководитель относится к делу ответственно и с душой. Возможно, и у них появится желание делать так же.

Но как сформировать нужный образ? В западных компаниях первые лица проводят презентации, рассказывая о стратегических планах. В российских компаниях симпатии и расположение коллектива можно завоевать манерой держаться и говорить на языке персонала (общаясь со строителями, надеть еще и каску), используя профессиональный жаргон и демонстрируя знание предмета.

**Пример**

Компания МТС провозгласила свои шесть корпоративных ценностей: Партнерство, Результативность, Ответственность, Смелость, Творчество, Открытость. Если составить аббревиатуру из начальных букв каждого слова, получится «Просто». Чтобы продемонстрировать важность этих ценностей, показали видеоролик, в котором один из руководителей, сидя за штурвалом самолета, нарисовал в небе «Просто». Это оказало сильное воздействие на сотрудников: они позитивно отнеслись к самому топ-менеджеру и поняли, что эти ценности намерены соблюдать и руководители.

**Метод 8. Создайте позитивный имидж компании**

Важна история появления. Если, к примеру, есть версия, что компания возникла благодаря случаю (например, основатель спас ребенка) или благодаря знаниям и упорному труду учредителя, не имевшего когда-то за душой ни гроша, то сотрудники проникаются к работодателю теплыми чувствами и гордятся своей работой.

**Пример**

Случай с женщиной, у которой пропало грудное молоко, и она не смогла кормить им своего ребенка, подвел фармацевта Генри НЕСТЛЕ к идее создания заменителя молока. В результате в 1867 году он изобрел первую в мире смесь для кормления грудных детей Farine Lactue Henri Nestle. Эта смесь спасла жизни многих детей, но первый шаг был сделан для спасения одного. НЕСТЛЕ придумал эмблему своему бизнесу – птичье гнездо, символизирующее семью, и в то же время ассоциативно отсылающее к его фамилии.

Все методы, о которых говорится выше, помогают сформировать притягательный имидж компании. Умение работодателя привлекать лучших специалистов Эндрю КАРНЕГИ, к примеру, считал самым ценным качеством. На своей могиле он предложил написать эпитафию: «Здесь покоится человек, знавший, как собрать вокруг себя людей, которые были умнее его самого».

[1](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=265183" \l "vr1) Интервью с HR-директором компании Google Татьяной ЛЕБЕДЕВОЙ о подборе и удержании персонала читайте в статье «[Интервью с соискателями проводят не только HR-менеджер и руководители, но и рядовые сотрудники. Из России и других стран](https://e.hr-director.ru/Article.aspx?id=265178)»

[2](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=265183" \l "vr2) Анкета-опросник Джона МЕЙЕРА и Натали АЛЛЕН, а также ключ для ее проверки и оценки доступны для Вас [здесь](https://hr-director.ru/upload/images/file/AnketaMeyer.pdf)

# День рождения компании: не просто вкусно поесть и развлечься

**День рождения компании: не просто вкусно поесть и развлечься. Как провести, чтобы мотивировать персонал и достичь бизнес-целей**

Элина ПОЛУХИНА, Директор по персоналу группы компаний RCG (Россия)

В этой статье читайте:

* [как выработать конкретные бизнес-цели для корпоратива, а не просто написать: «укрепить командный дух», «повысить лояльность»](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=468391#a1);
* [почему важно, исходя из бизнес-целей, сформулировать и задачи мероприятия, как это сделать правильно](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=468391#a2);
* [какую концепцию выбрать для Дня рождения, для чего предусмотреть развлечения, обязательные для посещения и необязательные](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=468391#a3);
* [как измерить результаты – достигнуты ли бизнес-цели, решены ли задачи, намеченные для корпоративного мероприятия](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=468391#a4).

Сейчас любая уважающая себя компания старается не проводить корпоративные мероприятия только для того, чтобы «вместе хорошо потусить». Руководство и HR-служба стремятся ставить четкие и понятные цели, которые нужно достичь с помощью корпоратива. Кроме того, планируют получить не менее внятные результаты. Своими силами компания организует мероприятие или привлекает в помощь event-агентство – значения не имеет.

Как же сделать Ваш корпоратив работающим инструментом нематериальной мотивации сотрудников? Как достичь поставленных целей и **измерить результаты от корпоратива**? Предлагаю найти ответы, рассмотрев конкретный пример – как HR-служба группы компаний RCG (RED COMMUNICATION GROUP) организовала День рождения компании.



Анна ЗАМЯТИНА,

заместитель генерального директора по управлению персоналом ГК «ИНТАЛЕВ»

**На корпоративе в честь Дня рождения компании доводим информацию о планах развития и целях до управленцев. Они транслируют ее дальше**

Мероприятие длится два дня, и в течение этого времени мы доводим до руководителей офисов информацию о том, какие новые цели стоят перед компанией. Исходя из этого, они формулируют цели для своих подразделений. А вернувшись туда, каскадируют цели на уровень подчиненных. Но начинается корпоративное мероприятие с того, что сотрудники офисов выступают с презентациями, в которых рассказывают, каких результатов добились за прошедший год. На основании этого руководители разрабатывают KPI на следующий год. Их утверждает гендиректор.

**Что дано**

В группу компаний RCG входят четыре рекламных агентства, есть филиалы в Санкт-Петербурге, Екатеринбурге и Майами (США). Штат в Москве – 160 сотрудников. Кризис в экономике и в отрасли не привел к падению показателей компании или к снижению оборотов. Напротив, результаты улучшились: количество клиентов и сотрудников возросло, обороты увеличились. Иначе говоря, для развития бизнеса группы компаний RCG кризис сыграл роль катализатора.

Руководство компании выработало план на 2016 год, а также стратегические цели компании до 2020 года.

**СПРАВКА**

Стратегические цели очень амбициозные: и финансовый рост, и прорыв в работе компании за счет креативного подхода, и изменения в коммуникациях с клиентами и в HR-стратегии. Чтобы достичь этого, сотрудники должны трудиться на качественно новом уровне. Такое возможно, если они поймут, как важно выйти на новый уровень, какой в этом смысл, и поддержут изменения.

**Что требуется и что будем делать**

Нужно рассказать всем сотрудникам о достижениях компании и вдохновить их на дальнейший рост и развитие. Для этого организуем День рождения компании. Это будет **трехдневный выездной корпоратив**: заезд в пансионат/отель в пятницу, отъезд – в воскресенье. Общее количество участников – 170 человек, включая гостей.

На мероприятии проведем церемонию награждения лучших сотрудников – RCG Awards. По традиции она проходит у нас ежегодно. Сотрудники привыкли к ней, ее ждут, к ней готовятся. Предыдущая церемония прошла в мае 2015 года.

**Формулируем цели мероприятия**

Нельзя считать целями то, что обычно говорят о смысле и предназначении корпоративов: собрать всех сотрудников вместе, показать, что они работают в солидной компании, вызвать чувство сопричастности и ощущение команды. Это все правильно, но это общее место, а не цели.

Подумайте, каких конкретных результатов хотите получить именно Вы для своей компании и за счет того корпоративного мероприятия, которое организуете. Сформулируйте четкие цели. Затем, отталкиваясь от них, Вы выработаете задачи мероприятия и решения. Иначе говоря, механику проекта (методики, инструменты). Схематично логику действий можно изобразить так: **Цели мероприятия → Задачи → Решения**.

**ПРИМЕР**

Проанализировав ситуацию, сложившуюся в компании RCG, и задачи, которые поставило руководство на будущее, мы сформулировали цели корпоратива. Получились такие три цели:  
1. Подвести итоги 2015 года, отпраздновать 18-летие компании, отметить устойчивый рост и ее успехи, невзирая на кризис.  
2. Познакомить сотрудников с планами на 2016 год и стратегическими целями компании до 2020 года.  
3. Вдохновить и замотивировать персонал, повысив вовлеченность, лояльность и эффективность каждого сотрудника.



Лариса КРУТИКОВА,

Директор по персоналу компании КамаАвтоОпт (г. Санкт-Петербург)

**На Дне рождения компании организуем квест. Благодаря этому сотрудники узнают больше о торговой марке**

Мы разделили сотрудников на команды, каждой дали кейс. Его требовалось решить за 20 минут, чтобы узнать, что делать дальше. Кейс связан с историей бренда и продукцией компании. Мы сразу увидели, как распределились роли в командах, кто лидер. Соревновательность подогревала интерес участников. Победители получили таблички со словами о миссии компании. Когда квест закончился, команды объединились и создали яркий корпоративный девиз. Эффект от корпоратива: количество сотрудников, успешно сдавших экзамен по истории торговой марки, резко увеличилось. Через месяц и продажи выросли на 20%. Бизнес-цели достигнуты.

**Определяем задачи корпоратива**

Образно говоря, цели – это стратегия, задачи – это тактика. Наметив цели, обозначаем, как будем их достигать. Способы достижения в нашем случае это и есть задачи.

**ПРИМЕР**

Исходя из целей, которые ранее определили для корпоратива (см. пример выше), мы установили шесть задач.  
Задача 1. Рассказать сотрудникам об успехах компании в 2015 году. Подать их как предмет общей гордости.  
Задача 2. Отметить успехи отдельных сотрудников – наградить лучших на церемонии RCG Awards. Преподнести достижения каждого как важный вклад в общий результат.  
Задача 3. Донести до сотрудников основные планы компании на 2016 год по следующим направлениям: финансы, клиентская стратегия, HR-стратегия.  
Задача 4. Познакомить сотрудников со стратегическими целями до 2020 года.  
Задача 5. Отметить 18-й День рождения компании. Постараться сделать его лучшим корпоративом за все годы и дать возможность каждому полностью сменить обстановку на эти три дня, отдохнуть согласно своим предпочтениям.  
Задача 6. Приумножить в сотрудниках чувство гордости за компанию, повысить их лояльность и вовлеченность, вдохновить и замотивировать на дальнейшие успехи.

**Структурные элементы корпоративного мероприятия «День рождения компании»**

– **Концепция мероприятия**, ее обоснование: почему именно эта концепция выбрана, как она поможет достичь цели.  
– **Сценарий**.  
– **Сценарно-режиссерский ход**. Это такой прием, с помощью которого выстраивается целостная композиция всего мероприятия.  
– **Предварительное вовлечение** участников.  
– **Площадка** и ее оформление. Как в ней найдет свое отражение ваша концепция, как будут решены задачи мероприятия.  
– **Welcome**: куда будут прибывать гости, кто встречает.  
– **Открытие** мероприятия.  
– **Официальная часть**(предусмотрена).  
– **Шоу-программа**: музыканты, танцоры, профессиональный ведущий. Будете ли вы их приглашать или организуете все своими силами, так называемые hand made номера.  
– **Кульминация** мероприятия.  
– **Пост-продакшн**: фото, видео, сувенирная продукция.  
– **План-график** подготовки мероприятия.

**Конструируем мероприятие, исходя из целей и задач**

Продумайте, из чего должно складываться мероприятие, чтобы отвечать намеченным Вами целям и задачам, помогать достичь первых и решить вторые. Самое главное – **определить концепцию мероприятия**. Она должна способствовать тому, чтобы Вы выполнили все поставленные задачи. Выстройте тайминг проекта, выберите шоу-программу. Очень важный момент – **сценарно-режиссерский ход**. Он связывает все эпизоды и помогает выстроить целостную композицию мероприятия. Это своеобразный стержень, на который нанизываются все элементы сценария, делая его логичным и интересным. Подберите удачный сценарно-режиссерский ход, который поможет Вам довести до сотрудников всю информацию в непринужденной и доходчивой форме, вовлечь их в происходящее. Возможные структурные элементы (составляющие) корпоратива смотрите на поле справа.

**Концепция мероприятия – «2509 метров над уровнем рынка»**

Мотив высоты в названии не случаен. Во-первых, мероприятие проходит в Сочи, в Красной Поляне, в пятизвездочном отеле Marriott. Он располагается в горах. Во-вторых, название фигурально передает смысл самого мероприятия, подчеркивает, что оно посвящено победам и **высотам, которые покорила компания**, ее амбициозным планам на 2016 год, а также до 2020 года. Несмотря на кризис, она улучшила показатели – словно вознеслась над средним уровнем рынка. В ходе корпоратива мы использовали метафору «горные вершины и их покорение — возможности компании и ее потенциал». Но была и еще одна причина именно так назвать мероприятие.

**Покорение горы + мотивирующее видео**

Сотрудники из разных отделов RCG **покорили вершину Каменный столб** и установили на ней флаг группы компаний. Каменный столб – одна из самых высоких гор не только на курорте, но и вообще на Западном Кавказе. Ее высота – 2509 метров над уровнем моря. Именно на этой высоте покорители и водрузили флаг, и именно эта высота фигурирует в названии корпоратива.

Подняться на вершину горы могли не все желающие. Для сотрудников мы устроили специальный отбор. В группу покорителей включили пять наиболее подготовленных к восхождению сотрудников из разных подразделений компании. Как они шли к вершине, мы записали на видео. Позже **видеозапись мы продемонстрировали на гала-ужине**. Это мотивировало персонал лучше всяких слов. (Еще одну интересную концепцию Дня рождения компании без больших затрат, но с пользой для коллектива и бизнеса см. [здесь](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=468405))

**Видео по теме**  
  
О том, как признание коллектива помогает понять, что действительно ценно для компании и что она ожидает от сотрудников, расскажет **Светлана ИВАНОВА** в видеосеминаре [«Управление корпоративной культурой»](http://mgu.hr-director.ru/Theme.aspx?id=2938).

**Вечернее мероприятие**

Оно состояло из официальной и неофициальной частей. На официальной части подвели итоги прошедшего года, а также озвучили цели на следующий год. Кроме того, мы довели до сотрудников стратегические цели компании до 2020 года. Элементом официальной части стало награждение лучших сотрудников.

**ПРИМЕР**

В рамках официальной части Дня рождения компании мы провели традиционную ежегодную церемонию награждения лучших сотрудников RCG Awards. Сотрудники ждут ее весь год, хотят попасть в число победителей и получить приз. Это лучшая нематериальная мотивация на достижение успеха. Для церемонии учредили два вида номинаций. Первый – вполне серьезные и связанные с бизнесом. Например, Гран-при «Человек года». Эту награду получил руководитель Северо-Западного филиала, в котором оборот за 2015 год вырос более чем в два раза. Благодаря этому оборот во всей группе компаний увеличился на 28%. Чтобы поощрить по возможности больше сотрудников, мы придумали и шуточные номинации. Скажем, «Душа компании», «Заслуженный мачо» (или «Я бы позвала его на ужин»), «Женщина мечты» (или «Я бы оставил ее на завтрак»), «Открытие года» («Слава Богу, ты пришел!»). Если основная категория сотрудников – до 40 лет, подобные номинации очень уместны и воспринимаются людьми позитивно.

Чтобы лучше вовлечь сотрудников в происходящее на корпоративе, разумеется, предложите им раскрыть свои таланты и способности – **подготовить так называемые hand made номера**. Сотрудники нашей компании откликнулись и с удовольствием выступили на корпоративе. Неофициальная часть состояла из дискотеки и караоке.

**Предусмотрите обязательные и необязательные активности. Горнолыжникам – skypass, остальным – деньги**

Если в составе корпоративного мероприятия будут происходить события, как обязательные так и не обязательные для посещения, у сотрудников не возникнет ощущения, что это обязаловка. А значит, не появится формального отношения – «как бы отбыть повинность».

**ПРИМЕР**

HR-служба нашей группы компаний сознательно сделала в рамках корпоратива микс из обязательных и необязательных мероприятий. Сотрудникам объявили: на гала-ужине и на церемонии награждения нужно присутствовать всем. А вечер после приезда, утро и день субботы и часть воскресенья до отъезда — свободное время. Каждый может развлекаться как хочет. Для любителей горных лыж и сноубордистов компания оплатила аренду необходимого оборудования. Остальные получили наличные в сумме, равной стоимости аренды ски-пассов и горнолыжного оборудования. Эти сотрудники могли спуститься к морю в Сочи или в Адлер, посетить Олимпийский парк, Disneyland или SkyPark.

**Измеряем результаты по целям 1 и 2, по задачам 1–4**

По этим целям и задачам результаты измерить просто. Итак, об итогах 2015 года сотрудникам рассказали. Как и намечали, информировали персонал о планах на 2016 год, довели до него стратегические цели организации до 2020 года. Это сделали владельцы компании – они **выступили перед коллективом с презентациями**. Просите первых лиц составить свое выступление так, чтобы оно было живым, динамичным, с примерами из жизни. Это беспроигрышный ход для корпоративов. Лучших сотрудников, как и планировали, отметили, вручив награды за победу в номинациях.

**Проводим опрос, чтобы оценить, достигнута ли цель 3, выполнены ли задачи 5 и 6**

Опрос сотрудников, который мы провели, чтобы оценить вовлеченность и удовлетворенность, показал, что **корпоратив был действительно одним из самых лучших** за последние годы. Средняя оценка мероприятию – 9,63 балла по десятибалльной шкале. Другие показатели тоже на высоте:

– удовлетворенность работой в компании – 8 баллов;  
– уровень лояльности – 8,5 баллов по десятибалльной шкале.

Утверждение анкеты «Я разделяю цели и ценности компании» сотрудники оценили позитивно. Средняя оценка – восемь баллов из десяти. Из этого можно сделать вывод, что персонал разделяет ценности компании, осознает ее цели.

**Благодаря возросшей лояльности и удовлетворенности успешно реализуем другие HR-проекты**

У персонала не возникнет сильного сопротивления нововведениям. Люди довольны прошедшим корпоративом, позитивно относятся к компании и HR-службе. Поэтому внедрить новые процедуры и провести HR-мероприятия будет проще.

**ПРИМЕР**

После того как мы отметили День рождения группы компаний в Сочи, HR-служба за месяц внедрила систему адаптации персонала, а затем запустила оценку. За два месяца удалось оценить сотрудников четырех подразделений. В течение месяца по результатам оценки для подразделений, где ее провели, мы разработали систему обучения. Руководители подразделений активно участвовали в разработке и внедрении всех этих HR-проектов.

**Важные выводы**

1. Чтобы «День рождения компании» стал действенным инструментом нематериальной мотивации сотрудников, ставьте цели, которых хотите достичь, и подбирайте подходящие методы.
2. Действуйте в такой последовательности: Исходные данные (ситуация в компании) – Цели корпоратива – Задачи – Решения. Тогда будет ясно, какие результаты надо получить и как их измерить.
3. Включите в структуру корпоратива мероприятия, не обязательные для посещения. Тогда сотрудники не будут воспринимать его как формальность и обязаловку.

# Определяем и четко формулируем ценности компании.

**Как действовать, чтобы они были не для галочки**

**Юлия ЖИЖЕРИНА,**Директор по персоналу группы компаний «Управление строительством 620»

**На одной из встреч с руководителями среднего и высшего звена генеральный директор, обсуждая проект, как бы мимоходом спросил: «В чем смысл вашей работы? Какими принципами вы руководствуетесь?» Эти вопросы поставили управленцев в тупик, и ответы, которые они дали, были невразумительными, что расстроило руководителя. После встречи он сказал HR-директору: «Давайте разработаем Кодекс корпоративных ценностей, чтобы люди понимали, как нужно работать и почему».**

Иначе говоря, в этом документе надо обозначить, каких принципов (ценностей) должны придерживаться в работе сотрудники, что ждет от них компания. Казалось бы, сделать это совсем не сложно. Набор ценностей очевиден. К примеру, никто не сомневается в том, что, скажем, сотрудники должны быть честными друг с другом и со своим начальством, а также добросовестно относиться к своим обязанностям. Но **будет ошибкой, если Вы составите Кодекс корпоративных ценностей лишь из очевидных возвышенных принципов**, которые без всякого риска, а также и без пользы, может вписать в свой кодекс любая компания. Скажем, ту же «Честность» или «Добросовестное отношение к работе». Можно предполагать, что такой документ будет мертвым, а о самих принципах сотрудники быстро забудут и вряд ли станут руководствоваться ими в работе.

Поэтому Ваша задача – выявить именно те ценности, которые актуальны для вашей компании и которые соответствуют специфике ее работы, ее бизнес-целям. Более того, сделайте так, чтобы сотрудники понимали, как правильно трактовать ту или иную ценность, как вести себя, чтобы следовать ей в повседневной работе.

**Ценностей не должно быть слишком много! Оптимальное количество – пять-шесть**

Считается, что допустимое максимальное количество ценностей в Кодексе – девять, а минимальное – три. Но на мой взгляд, трех маловато. Прочитав такой Кодекс, сотрудники останутся в некотором недоумении, так как у них возникнет ощущение, что информации слишком мало. Не над чем подумать! Да и можно ли называть документ, в котором всего три ценности, Кодексом? Если же впасть в другую крайность и сделать Кодекс слишком большим, то не все сотрудники дочитают его до конца. А если и дочитают, то вряд ли усвоят хотя бы половину текста. А значит, надеяться, что сотрудники станут следовать Кодексу в работе, не стоит.

**Пример**

Создавая Кодекс ценностей, HR-служба IT-компании IDLab заметила, что документ получается слишком громоздким – достигает восьми листов сплошного убористого текста. Решено было нещадно ужимать текст. В результате получилось четыре «откровенности» (иначе говоря, ценности) и 32 фирменных стандарта. Документ разделили на четыре блока. В каждый входит одна откровенность и восемь стандартов, как бы раскрывающих эту ценность. Одна из откровенностей гласит: «Целью существования компании не является удовлетворение потребностей своих сотрудников. Это может показаться обидным, но это так. IDLab заботится о себе в последнюю очередь. В первую же очередь заботится о клиентах». Стандарты же написаны как бы от лица сотрудника, чтобы вызвать эффект самоидентификации работников с текстом стандарта. Один из них выглядит так: «Самое лучшее, что я могу сделать для коллег в сложных ситуациях, – это помочь, не попрекая за непрофессионализм».

Казалось бы, документ структурирован, фразы сформулированы четко. Но сотрудники быстро забывали о ценностях и не следовали им. Причина банальна: документ остался довольно громоздким, и люди не могли запомнить написанное в нем. Стоило уменьшить количество стандартов.

Поэтому старайтесь излагать ценности кратко и лаконично, не растекайтесь мыслью по древу. Очень удачно делают компании, которые вообще **подбирают одно-два слова и указывают их в качестве ценности**, например «Взаимовыручка», «Общий результат», «Клиентоориентированность», «Честность и порядочность». Но, понимая смысл этих слов в целом, сотрудники могут не знать, как конкретно следовать той или иной ценности в работе. Поэтому **к каждой ценности сделайте пояснение**. В нем и покажите, что подразумевается под тем или иным словом применительно к рабочим будням. Получится, что Вы сначала как бы акцентируете внимание сотрудников на каждой ценности, кратко называя ее, а затем даете расшифровку.

**Как правило, Кодекс корпоративных ценностей – это небольшая брошюра**

Скажем, из 10–15 страниц. Каждая страница посвящена отдельной ценности и не забита текстом. Пусть будет больше воздуха – свободных от текста мест. Для наглядности и красочности поместите фото, картинки, коллажи, иллюстрирующие суть самой ценности и делающие ее более запоминающейся. Еще **перед разработкой самого документа придумайте макет и исходя из будущей структуры документа начинайте его составлять**.

**Составляйте кодекс так, чтобы его можно было прочитать за три минуты!**

Это не привередливость, а, по сути, научное требование. Ученые доказали, что человек готов без напряжения бегло прочитывать текст, не теряя к нему интерес, лишь в течение первых трех минут. Затем интерес может сохраниться, но при условии, что то, о чем написано, очень волнительно и захватывает. Положа руку на сердце, признаем: такого не скажешь о тексте Кодекса корпоративных ценностей. Поэтому следуйте нескольким несложным правилам.

**Правило 1. Пишите Кодекс в том же стиле, в каком излагаются декларации государств.** Например, Декларация независимости США – красиво оформленный документ на одном большом листе. Заголовок написан оригинальным шрифтом, а текст начинается с буквицы, большой рукописной буквы высотой в несколько строк.

Не забывайте про фирменную символику вашей компании – торговые знаки, логотипы. Разместите их в Кодексе. Используйте и дизайнерские инструменты (оригинальные шрифты, разнообразные рамки), чтобы сделать документ ярким.

**Правило 2. Каждую ценность сделайте заголовком.** А текстом раздела будут одна-две фразы, которые раскроют смысл самой ценности. Так поступила, к примеру, компания «Трансаэро», когда делала свой Кодекс. Ценность «Командность» конкретизируется фразой: «Авиакомпания достигает своих целей через коллективную работу сотрудников-единомышленников». Кроме того, после текста помещены фото и имена тех сотрудников, которые являются хранителями этой ценности (таких хранителей у каждой ценности двое). Они знают, что означает каждая ценность, и любой работник компании может обратиться к ним с вопросами и получить разъяснения.

**Правило 3. Изобразите ценности в виде комикса или пародий, создайте мультфильм или снимите «Ералаш».**Комиксы хороши тем, что представляют из себя краткие сюжеты. Чаще парадоксальные и смешные. Именно это Вам и надо – ярко и убедительно показать, как следовать ценностям в повседневности, в различных ситуациях, складывающихся на работе. Чтобы создать по мотивам корпоративных ценностей мультфильм, нужно прибегнуть к услугам сторонних специалистов. Но это стоит того. Если, к примеру, удастся в стиле программы «Ералаш» показать, как не надо поступать, так как это не соответствует корпоративным ценностям, то все сотрудники наверняка запомнят сюжет и сделают правильные выводы.

**Пример**

В финансовой корпорации Кодекс корпоративных ценностей составили в виде комиксов. В их основе короткие, но яркие истории, полные юмора и сарказма. Например, такую ценность как «Честность» иллюстрирует следующий сюжет. Руководитель подразделения говорит кандидату, которого HR-департамент представил как наилучшего среди прочих:

– Аккуратность – это главное, что мы ценим в сотрудниках. Вы вытерли ноги о коврик, когда вошли в офис?

– Да, конечно, – отвечает претендент, не раздумывая и не желая показаться неряшливым.

– Но больше, чем аккуратность, мы ценим честность, – сказал руководитель. – У нас перед входом нет коврика.

Кандидат растерялся и начал неуверенно оправдываться. Его не приняли на работу.

История наглядно показывает, как в компании относятся к нечестности, по какому бы поводу она ни проявлялась – по серьезным вопросам либо по мелочи. Все сотрудники это понимают.

**Сначала выявите и сформулируйте главную ценность компании. От нее зависит, какими будут остальные**

Ведь у каждой компании своя главная цель, свое предназначение. Для одной (скажем, для компании, работающей в сфере услуг) главное – клиентоориентированность, так как известно, что сейчас компании соревнуются в уровне сервиса, а не столько в качестве продуктов. Именно от качества обслуживания клиентов и внимания к их нуждам зависит сегодня успех бизнеса. Для другой компании (к примеру, для производственного холдинга) главной ценностью может быть профессионализм.

**Определив главную ценность, Вы будете «танцевать» от нее**, формулируя другие ценности. Они будут, по сути, детализировать и дополнять главную.

**Пример**

В консалтинговой компании доминирующая ценность – клиентоориентированность. Другие ценности как бы усиливают ее. Они звучат так: «Вежливость и терпимость в отношениях с клиентами», «Работа по правилу “Клиент всегда прав”», «На агрессию не отвечать агрессией». В принципе все сотрудники понимают значение ценностей и стараются им следовать. После того как Кодекс был введен в компании, количество клиентов, обращающихся в компанию повторно, возросло на 34 %.

**Формулируя ценности, учитывайте, к какому типу относится коллектив. Например, по Михаилу ЛИТВАКУ**

Это поможет сформулировать ценности так, что они будут близки и понятны сотрудникам компании, а не далеки и туманны. Ведь почему хорошие ценности в некоторых компаниях существуют словно сами по себе и сотрудники их не разделяют? Потому что они сформулированы так, что «не цепляют» работников. Словно эти ценности из совершенно иной жизненной сферы, чуждой сотрудникам компании.

Российский психолог Михаил ЛИТВАК условно разделил коллективы на три типа. Первый: **учебно-карьеристский**. Сотрудники, соответствующие ему, стремятся к профессиональному росту, мечтают о карьере и делают все, чтобы приобрести новые знания. Поэтому и главную ценность для такого коллектива можно связывать с развитием и ростом как в профессиональном, так и в личностном плане.

Второй тип: **культурно-развлекательный**. Обычно главный интерес такого коллектива в каком-то хобби на стороне, а работа скучна и обыденна. Они склонны к подчинению и неплохие в принципе сотрудники, но безынициативные. Главная ценность для такой группы людей может заключаться в том, чтобы получать четкие задачи и своевременно их выполнять: «Каждый работает качественно и соблюдает сроки, тогда и общий результат компании будет приличным».

Третий тип (с наиболее примитивными интересами): **алкогольно-сексуальный**. Как правило, в жизни встречается довольно редко. Но если Вы обнаружили, что именно он доминирует в вашей компании, то срочно принимайте меры – расстаньтесь с частью сотрудников этой группировки, тем самым минимизировав их воздействие на коллектив. Либо постарайтесь сместить интерес коллектива в другую сторону.

**Расскажите руководителям подразделений об этих трех типах коллективов** и попросите определить, к какому относится тот или иной отдел, служба, дирекция. Учитывайте это, разрабатывая Кодекс корпоративных ценностей.

**Определитесь, чего хотите достичь с помощью Кодекса, какую цель преследуете**

**Сформируйте рабочую группу по созданию кодекса**, включив в нее некоторых топ-менеджеров и руководителей среднего звена, а также ведущих специалистов компании. Соберите всю рабочую группу и выясните, какие задачи должен помогать решать этот документ. Выделяют три функции Кодекса. **Первая – репутационная**. Скажем, Вы хотите улучшить имидж компании и повысить ее инвестиционную стоимость. Тогда провозглашайте такие ценности, как клиентоориентированность, надежность, требовательность к себе и коллегам. **Вторая функция – управленческая**: вдохновлять подчиненных на эффективную работу над новым проектом, не допускать конфликтных ситуаций, а если они случились, решать их. Пропишите, какое поведение сотрудников приветствуется в компании, а какое – нет. **Третья функция – развивающая**. Имеется в виду, что нужно развивать корпоративную культуру компании. В Кодекс надо включить ценности, ориентированные на коллективные цели, – «Командность», «Масштабность», «Культура труда и отношений».

Привлеките к выработке и обсуждению ценностей компании рядовых сотрудников. **Разместите вопросы на корпоративном сайте, пусть работники на них отвечают**, а ответы поступают в НR-отдел. И в результате главная ценность (например, «Профессионализм») дополнится другими: «Уважение», «Честность», «Развитие» (характеристику каждой ценности, а также образец Корпоративного кодекса см. ниже, на сайте **www. HR-director.ru/files**, и в электронном журнале на **e.HRdirector.ru**).

**Сразу продумайте, как внедрять Кодекс и популяризировать ценности. Составьте план мероприятий**

Естественно, первый пункт этого плана – тренинги и семинары, на которых HRменеджеры или приглашенные тренеры расскажут о том, как создавался Кодекс, какие ценности в него вошли и почему именно они были выбраны, что стоит за ними. Но как только обучение завершится, организуйте мероприятия, благодаря которым сотрудники закрепят полученные знания, проверят себя, перенесут их на практику. Предложим варианты, как это можно сделать интересно и ненавязчиво.

**Конкурс 1. «Поле чудес».** Участникам необходимо угадать слово или фразу из Корпоративного кодекса. Непосредственные названия самих ценностей загадывать не надо, лучше завуалируйте их. Например, загадайте синоним/антоним ценности или сформулируйте вопрос в необычной форме – покажите предмет или картинку, которые символизируют ту или иную ценность, разыграйте сценку.

**Конкурс 2. «Разгадай квест».** Каждая команда должна пройти по запланированному Вами маршруту и в результате найти «клад» – карточку, где написана ценность. В помощь ей выдается список предметов, которые у нее якобы есть в наличии, игровые деньги, а на маршруте попадаются «случайные люди» (другие сотрудники компании) и предметы. Какая команда быстрее доберется до заветной карточки и прочитает ценность, та и выигрывает.

**Конкурс 3. «Собери Кодекс».** Для этого конкурса можно заранее заказать в салоне фотопечати пазл, на котором изображена иллюстрация из кодекса, либо подготовить пазл самостоятельно. Для этого разрежьте всю брошюру с кодексом на фрагменты. Имейте в виду – чем больше фрагментов, тем труднее задание. Независимо от того, каким образом Вы готовили пазл, задача у команд/игроков одна – собрать картинку или склеить брошюру с помощью скотча и ножниц. Какая команда быстрее это сделает, та и победит (все варианты конкурсов см. на сайте **www.HR-director.ru/files** и в электронном журнале на **e.HR-director.ru**).



**\***В электронном виде текст Кодекса корпоративных ценностей смотрите на сайте **www.HR-director.ru/files** и в электронном журнале на **e.HR-director.ru**.

# Как кратко и доходчиво объяснить, чего ждет от сотрудника компания?

Расскажите яркие истории: искусство сторителлинга

**Олег ЗАМЫШЛЯЕВ,** директор и основатель компании «Мастерская Олега Замышляева»

**В одной IT-компании руководство постоянно сталкивалось с тем, что повседневное поведение сотрудников не просто не соответствует, а противоречит корпоративным правилам. Каждый читал Корпоративный кодекс, поступая на работу, расписывался под ним. Каждый знает, что надо быть честным и добросовестно относиться к работе. И выяснилось: в принципе сотрудники согласны с ценностями и правилами, но как их соблюдать в конкретных рабочих ситуациях, не знают.**

Словом, воспринимают свод корпоративных ценностей и правил как нечто отвлеченное. Устранить недопонимание HR-директор может с помощью сторителлинга (с англ. storytelling – рассказывание историй, сказительство). Это один из самых простых, наглядных, быстрых и убедительных способов выразить в краткой истории то, что в Корпоративном кодексе занимает не один десяток страниц, показать, как нужно применять правила в реальности. Требуется только сформулировать и рассказать поучительные истории (например, во время выступления перед сотрудниками) либо запустить их в компании с помощью сарафанного радио.

Бывают, конечно, и так называемые страшные истории, показывающие, как не надо делать. Например, в компании рассказывают о том, что после одного из корпоративов гендиректор издал приказ оштрафовать 20 человек и пятерых уволить за недостойное поведение. Либо лишили премии за курение на лестничной площадке в то время, когда мимо проходил гендиректор с делегацией иностранцев. Есть и такие истории, которые мифологизируют основателя компании, делают из него героя. Например, об основателе компании Ford Генри ФОРДЕ рассказывают, что он спасал певчих птиц, пытался остановить Первую мировую войну. Простые люди относились к создателю «Форда Т» как к волшебнику – на улице его немедленно окружала толпа, самые смелые пытались его потрогать, а наиболее наглые тут же просили у мистера ФОРДА денег.

**Игорь МАНН,**

совладелец издательства «Манн, Иванов и Фербер»

**Сторителлинг задействует личный опыт и эмоции, дает решения. Потому и влияет на людей**

Ведь это не теория, а реальная ситуация, в которой Вы принимали непосредственное участие, были главным героем. Это Ваш личный опыт. Кроме того, Вы рассказываете об эмоциях, которые пережили Вы и другие действующие лица. Наконец, Вы делитесь тем, как Вы решили проблему, которая перед Вами возникла. Это тоже очень ценно для слушателей. Используя методы сторителлинга, можно так расположить людей, что Ваше выступление запомнят. В этом смысле рассказывание историй гораздо действеннее, чем традиционные приемы влияния на людей. Что это за приемы? Факты и цифры (например, в выражении «Эта программа работает в 50 странах мира»), личное мнение («Я сама использую этот продукт»), мнения других людей («Вот что говорят соседи», «Каково заключение института Х?») и собственные расчеты. Все эти инструменты настолько избиты, что уже не работают.

В основе истории – принцип «не знал – узнал – удивился – изменил свое отношение»

В истории покажите не только то, как надо вести себя в организации, но и расскажите, к какому успеху это может привести, что для этого требуется сделать. Прослушав историю, сотрудник должен получить сигнал: делай так, и ты тоже добьешься успеха. На это указывал и разработчик сторителлинга Дэвид АРМСТРОНГ, глава Armstrong International. Он считал: если история выразительна и интересна, легко запоминается и вызывает эмоции, то она сильнее влияет на поведение людей, так как ей больше верят.

Конечно, сторителлинг пригодится не только для того, чтобы популяризировать корпоративные правила. Он поможет Вам в любом выступлении на публике защитить свою точку зрения, заставить оппонентов принять Ваши аргументы. Но как создать историю?

Не надо ничего выдумывать! Вспомните волнительный случай из жизни или работы

С каждым из нас происходят случаи, которые надолго остаются в памяти. Либо мы слышим о таких случаях, в которых оказывались другие люди (родственники, знакомые, коллеги по работе) и переживали необычные ощущения, раскрывались с неожиданной стороны. Вспомните одну из таких историй, ничего придумывать и сочинять не нужно. В зависимости от того, какую именно мысль Вы хотите проиллюстрировать, перед кем и на какую тему выступаете, эта история может быть из личной жизни или из профессиональной (пример истории см. ниже).

Как проверить, сработает ли история, окажет ли воздействие на слушателя? Посмотрите, соблюли ли Вы несколько правил.

Экскурс в историю: как появился сторителлинг

Его основоположниками в древней Руси были седые волхвы-сказители, которые ходили по городам с гуслями и рассказывали о великих людях и событиях. Свои рассказы они часто облекали в форму песен и баллад. Сказитель мог и пританцевывать. Мастерство рассказывать истории передавалось от отца к сыну. Так рождались целые крестьянские династии сказителей – например, КРЮКОВЫ, РЯБИНИНЫ. А сами истории, передаваясь в народе из поколения в поколение, так и дошли до наших дней.

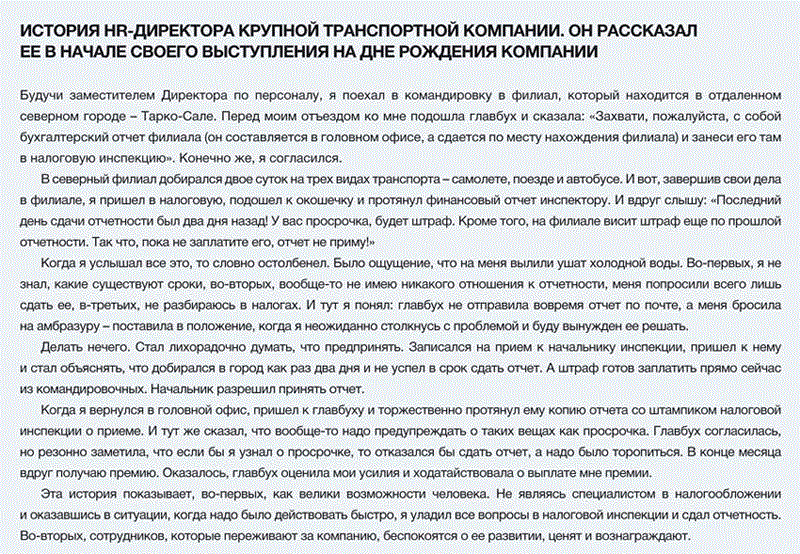
Правило 1. Используйте сенситивные слова, отражающие Ваши переживания, ощущения

Например, такие: «у меня пропал дар речи», «по коже пробежали мурашки», «вдруг испытал озарение и радость», «сердце похолодело», «я действовал уже через не могу», «меня словно парализовало, стою ни жив ни мертв». Благодаря таким эмоционально окрашенным словам Вы легко вовлечете своих слушателей в события, о которых повествуете в истории, заставите их сопереживать с Вами. А значит, эффект от Вашей истории будет более выраженным и Вы достигнете своей цели – ярко передадите свою мысль, убедите в чем-то слушателей.

**Как не совершить ошибку:** избегайте чрезмерно сильных негативных эмоций, не смакуйте смертельную печаль, не сосредотачивайтесь на трагических эпитетах. Иначе у людей останется тяжелый осадок от истории, а чрезмерно впечатлительные слушатели могут впасть в состояние подавленности и так сосредоточатся на трагических переживаниях, что не сфокусируются на морали либо сделают неправильные выводы.

Правило 2. Приводите детали, чтобы вызвать у слушателей ощущение реальности

Детали помогают слушателям лучше представить себе обстановку, в которой все происходило, и ощутить причастность к событиям, которые Вы описываете.



Пример

В той истории, которая приводится в образце, можно более подробно описать, как заместитель HR-директора добирался в филиал, находящийся на Севере. Скажем, это было в начале зимы. Герой долго не мог вылететь из Москвы в Ноябрьск, так как в аэропорту прилета была метель. После пяти часов ожидания он наконец вылетел в Ноябрьск. Но, прибыв туда, еще два часа ждал, пока придет проходящий поезд. На нем еще пять часов ехал до станции. А чтобы попасть на автовокзал, предстояло переправиться через реку. Она уже подмерзла, но не сильно, и ездить по льду нельзя. Пришлось лететь на вертолете. И только потом сесть в автобус и доехать до Тарко-Сале. И вот после того как заместитель Директора по персоналу проделал такой путь, испытав столько лишений, в окошечке налоговой инспекции ему сказали, что не примут отчетность, которую попросил сдать главбух. Какой незаслуженный итог! Все слушатели будут сочувствовать герою истории.

**Как не совершить ошибку:** не переборщите с деталями, особенно если они относятся к событиям, которые являются в этой истории второстепенными. Излишние детали утомляют, выключают внимание слушателей, заставляют потерять нить. Приводите детали лишь к одному-двум эпизодам истории, но не ко всем.

**Наталья ДАНИЛЬЦЕВА,**

НR-директор Nicko Travel Group

**Яркая история показала, как управлять разнообразием и стать хорошим менеджером**

Мне запомнился случай, когда гендиректор одной компании (экспат) объяснял российским коллегам, в чем ценность этой компетенции – «управление разнообразием» (diversity). Он рассказал историю из своего детства. Будучи мальчишкой, он хотел научиться играть на барабанах, и мама отвела его к учителю, у которого был сын с ограниченными возможностями. Но при этом ребенок играл на барабанах. Два мальчика стали общаться. Это помогло будущему директору научиться не только играть на барабанах, но и понимать другого человека из другого мира. Теперь управление разнообразием означает для гендиректора: если ты менеджер, то должен уметь понять, в чем индивидуальность и талант каждого сотрудника, и использовать это во благо компании. Я часто вспоминаю его слова. История хороша по двум причинам: ее смысл легко перенести в сегодняшнюю ситуацию и она вызывает эмоциональный отклик.

Правило 3. Не затягивайте начало. Платон говорил: «Хорошее начало – половина дела»

Ваши первые два-три предложения должны быть яркими, интригующими. Возможно, даже приукрашенными. Начинайте с кратких фраз, пускайте в ход мимику и жесты, пытайтесь наладить зрительный контакт со слушателем. Этот зачин может быть даже и не связан прямым образом с сюжетом истории. Как только Вы поняли, что зацепили аудиторию, переходите собственно к рассказу о тех событиях, которые напрямую относятся к теме. Они завлекут слушателя еще больше. Не затягивайте ни с зачином выступления, ни с вступительной частью истории.

**Как оценить вступление.** Проверьте, есть ли в нем ответы на эти вопросы: «Когда и где случилась история?», «Кто главный герой?».

**Используйте простые и понятные фразы-шаблоны:** «Хочу рассказать, как я…», «Я вам рассказывал, как…? Ну-ка слушайте…», «Однажды у меня произошел случай…», «Дело было…».

Правило 4. Держите слушателей в напряжении, говорите о препятствиях и о том, как люди их преодолевали

Тогда слушатели начнут переживать за героя, внутренне пытаться помочь ему (порой сами того не осознавая).

Пример

В истории, приведенной выше, такие препятствия и их преодоление есть: срок для сдачи отчетности уже прошел и за опоздание – штраф. Кроме того, висит долгом неуплаченный штраф, который был назначен ранее. И отказ налогового инспектора принять отчетность. Это серьезное препятствие. И герой истории записывается на прием к начальнику инспекции, чтобы уговорить его разрешить рядовым инспекторам принять отчет.

**Как не совершить ошибку:** не увлекайтесь и не делайте так, чтобы было слишком много препятствий. Кроме того, не придумывайте препоны, не создавайте их искусственно. Иначе слушатели поймут, что им рассказывают сказку и не станут воспринимать историю всерьез. А значит, эффект от нее не будет таким, какой Вы хотите. Самый большой бич сторителлинга – ложь.

Суперэффект: покажите предмет, имеющий отношение к истории

С помощью фото- и видеоматериалов Вы создадите в воображении слушателей картинку, образ, чем еще больше убедите, что все происходило на самом деле. Например, Вы говорите, что отель назывался «Онегин», потому что в этом доме останавливался Александр Сергеевич ПУШКИН, когда писал роман. Поэтому в каждом номере лежит томик с этим увлекательным произведением, а на стенах холла висят отрывки рукописи. И показываете людям эти «раритеты».

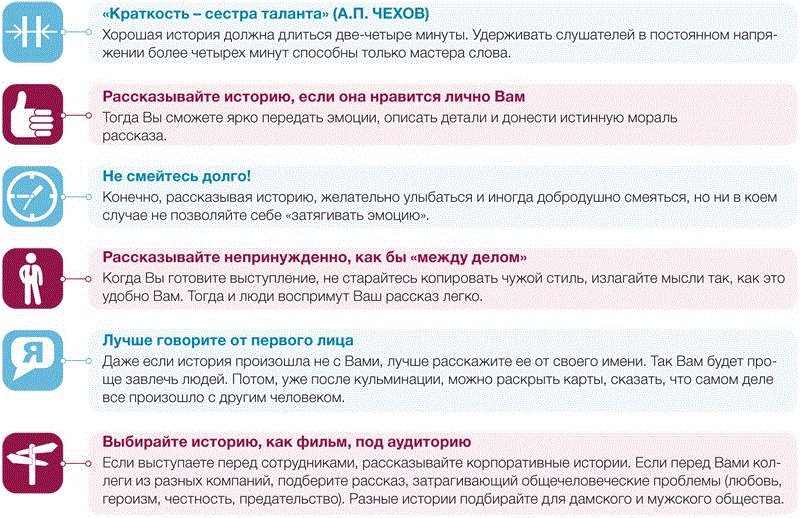
Правило 5. В истории должны быть интрига и кульминация. Это делает рассказ привлекательным

Интригу можно обозначить намеком, сказав, к примеру: «Эх, если бы я знал в тот момент, что он задумал…» Интрига может проявиться и в том, как развиваются обстоятельства.

Пример

Интрига в истории (см. выше) проявилась в следующем: главбух не сказал герою, что срок для сдачи отчетности пропущен и у него могут быть проблемы в налоговой инспекции того города, где находится филиал компании. То, что отчетность не так и просто сдать, герой понял уже в тот момент, когда стоял у окошка налоговой инспекции и когда услышал слова инспектора о том, что срок для сдачи пропущен.

Схема 1. Шесть важных составляющих хорошей истории



Кульминация – высшая точка напряжения в повествовании, предшествующая развязке. По сути кульминацией является тот момент, когда герой концентрируется, собирает свои силы и начинает преодолевать препятствия, как бы противостоит им. Это пик эмоций и напряжения, без которых история будет неинтересной (шесть важных составляющих интересной истории см. в схеме 1).

**Как не совершить ошибку:** следуйте правилу – в одной истории одна кульминация и одна интрига. Не может быть двух пиков в одном повествовании, иначе оно станет перегруженным, трудным для восприятия, вызывающим у слушателя ощущение некоторой неразберихи.

**Александр ЯНЫХБАШ,**

бизнес-тренер «Ораторики»

**Личные истории заводят людей. Они верят услышанному больше, чем рекламе**

Осознавая и чувствуя это, рассказчики начинают более экспрессивно и выразительно делиться информацией. Слушатели обязательно среагируют на историю. Вспомните, например, как ведут себя студенты, когда во время скучной лекции преподаватель вдруг говорит: «Вот был со мной один случай». Даже самые сонные сразу же включаются в процесс. То же самое происходит и с Вами, когда коллега повествует о том, что произошло с ним. Вы подсознательно верите ему, потому что знаете этого человека. И в результате действуете, учитывая тот опыт, который приобрел рассказчик.

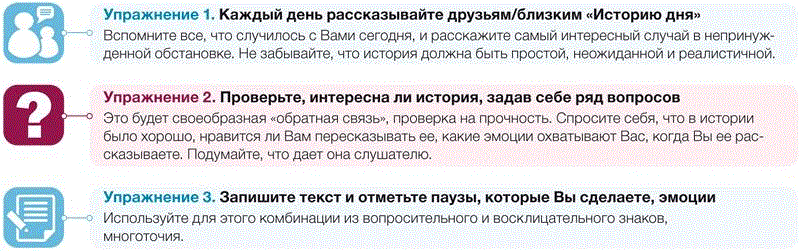
Правило 6. Цитируйте действующих лиц истории. Это делает ее правдоподобной и живой

Передавайте разговорную интонацию и простоту устной речи героев. Иначе повествование будет пресным и безжизненным, вызывать ощущение, что все неправдоподобно.

Правило 7. Привяжите обстоятельства истории к обстоятельствам, в которых она рассказывается

Сделать это можно, например, сказав: «И все это происходило именно в том зале, в котором Вы сейчас сидите, в такое же время года – в июне, когда стояла такая же, как сейчас, жара». Слушатели испытают сильное чувство причастности к тому, о чем говорилось в истории.

Схема 2. Три упражнения, которые помогут овладеть сторителлингом



Какие бывают истории? Разновидности сторителлинга

Обычно выделяют четыре вида:

– легенда о компании/ее учредителе. Она лучше расскажет сотрудникам о заслугах человека, люди поймут, что он ждет от них;

– миф о герое. Демонстрирует людям эталон поведения в данном коллективе;

– страшилка, основанная на печальном опыте бывалого сотрудника;

– истории о корпоративных правилах.

Это байки, которые произошли с тем или иным сотрудником. Они могут передавать весь свод правил Корпоративного кодекса.

Правило 8. Обязательно сделайте вывод, не заставляйте слушателей самим его искать

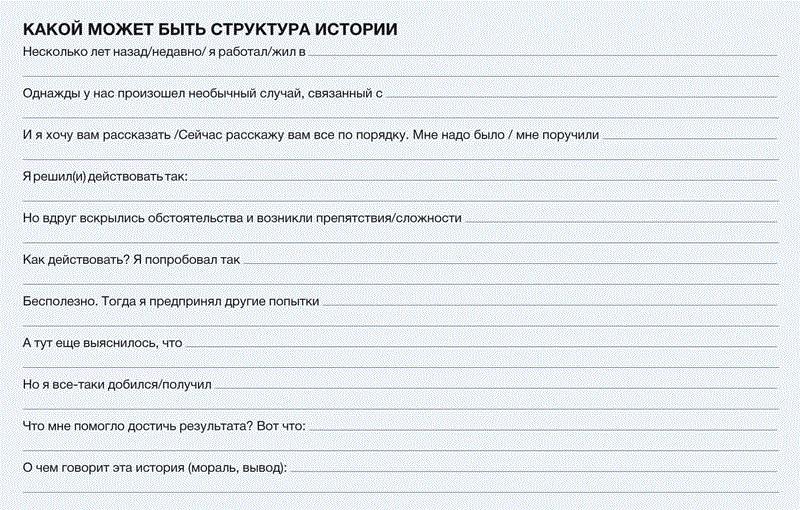
Иначе кто-то сделает совсем не тот вывод, к которому подводили Вы. Поэтому обязательно подведите итог сказанному. Задайте два вопроса слушателям: «Какие действия привели к результату?», «Каким был результат этих действий?» И вместе со слушателями обязательно ответьте на вопросы. И сразу переходите к морали истории.

Пример

В своей истории о поездке в северный город (см. выше) HR-директор сделал такой вывод: «Возможности человека велики. Оказавшись в непривычной для себя ситуации, не разбираясь в налогах, я смог принять правильное решение и все же сдать отчетность в налоговую инспекцию. Я действовал так, не желая подвести компанию. И она оценила мои усилия».

**Фразы-шаблоны, которые можно использовать:** «Этот случай многому меня научил, а именно: …», «Так что, друзья, не следует опускать руки даже в самых, казалось бы, трудных ситуациях… », «Это показывает нам: если человек трудится добросовестно, его старания обязательно оценят…».

Чтобы уверенно владеть сторителлингом, предварительно поупражняйтесь письменно (см. схему 2).



# Создайте свой музей

**Как наглядно и доходчиво показать, какова корпоративная культура в компании. Создайте свой музей. Это не так сложно, учтите некоторые нюансы**

**Анатолий ПЛОТНИКОВ,**руководитель отдела персонала компании «Юнион»

**Когда компании исполнилось 15 лет, HR-директор представил генеральному директору план корпоратива, посвященного этой памятной дате. А в конце вдруг добавил: «Предлагаю также материализовать ценности нашей компании, сделать ее корпоративную культуру предметной и осязаемой». Гендиректор вопросительно посмотрел на HR-директора, показывая, что не понимает, о чем речь. Глава службы персонала ожидал такой реакции и охотно пояснил: «Давайте создадим корпоративный музей».**

Затем HR-директор рассказал, зачем это делать. Корпоративная культура – это фундамент, на котором все держится. Ее нельзя увидеть, потрогать или подержать в руках. Именно поэтому всегда так сложно объяснить, в чем суть корпоративной культуры компании, чем она отличается от других. Но абстрактная категория может стать вполне конкретной и в прямом смысле слова предметной, если создать корпоративный музей. Ведь в нем Вы выставите **предметы, которые связаны с историей компании и которые являются, по сути, материальным воплощением ее культуры**. Ведь по фотографиям, кубкам и медалям, по образцам продукции, по видеоклипам о жизни компании и ее героях гораздо легче составить представление о работодателе, чем по длинным словесным описаниям.

**Среди экспонатов музея ЕВРАЗ НТМК – военная землянка. Это подчеркивает связь истории компании с историей страны: во время войны с фашизмом НТМК выпускал сталь для танков**

Кроме того, **музей послужит подспорьем для HR-работы**, усилит эффективность инструментов, применяемых службой персонала. Например, если в музей приводить новичков и рассказывать об истории компании, ее стандартах, **то начинающие работники быстрее адаптируются**. В помещении музея вполне можно проводить и обучение персонала, а также важные совещания. Пребывая в окружении ценных экспонатов, сотрудники будут настраиваться на серьезный лад, станут сознательнее относиться к учебе и работе. Иначе говоря, **налицо мотивационный эффект**. Если же проводить в музее собеседования с кандидатами, то они сразу поймут, что попали в солидную компанию. В конечном итоге **будет укрепляться HR-бренд**.

Гендиректор внял доводам HR-директора и одобрил его идею. Но попросил его обрисовать, что и как он собирается делать.

**Ваучер, который выдавали всем в 1990-х, – тоже экспонат музея**

Холдинг «Большегрузные машины» образовался в 1992 году на базе нескольких заводов, которые были впоследствии модернизированы. Год назад в холдинге открылся музей. В нем выставлены не только фотографии, запечатлевшие, как старое оборудование заменялось новым, как проходило переобучение персонала, но и несколько настоящих ваучеров. Такие выдавались каждому гражданину страны, и он мог вложить их в акции компании.

**Под музей вовсе не обязательно выделять отдельное большое помещение**

Если с помещениями в компании проблема, то можно приспособить под музей, скажем, одну из переговорных комнат. Просто поставьте шкафы со стеклянными дверцами, поместите туда ценные для вашей компании экспонаты и, как и прежде, проводите в переговорной комнате собеседования с соискателями, переговоры, совещания, встречи с коллегами и важными людьми. Иначе говоря, переговорная комната не потеряет своего бывшего предназначения. Она просто приобретет еще одно – представлять ценности компании, отражать ее историю, корпоративный дух. **Музей компании можно также расположить в одном из ее просторных холлов**, скажем, у ресепшен, либо в одном из широких коридоров, по которому проходят посетители и работники компании.

**Пример**

В компании «Лекарства Урала» не было возможности выделить какое-либо отдельное помещение под корпоративный музей. Но HR-служба и руководство компании не стали отказываться от идеи создания музея и сделали его в приемной генерального директора. Благодаря этому с ценными экспонатами знакомятся все гости компании, а также сотрудники, которым приходится ждать, когда их примет руководитель. Как правило, у всех экспонаты вызывают интерес, люди с удовольствием разглядывают все, что выставлено на стеллажах, и читают подписи. И ожидание в приемной, даже если оно продолжительное, проходит почти незаметно.

**Если собираетесь открыть музей для сторонних посетителей, нужно помещение с отдельным входом**

И помещение должно быть отдельным, и вход в него. Тогда посетители не будут идти через весь офис компании, чтобы посмотреть экспозиции. Тем более, что для этого обычно нужно оформлять пропуска. Но мыслимо ли выписывать их для всех желающих?! Например, в аэропорту Шереметьево корпоративный музей открыт для всех. Поэтому руководство компании выделило для этого отдельное помещение, в которое можно войти сразу из залов аэропорта. С офисными помещениями это помещение никак не связано. Некоторые компании умудряются даже прилично зарабатывать на музеях.

**Пример**

В Дублине много лет пустовало старое здание пивоваренной фабрики 1902 года постройки, и руководство корпорации Guinness уже почти решило его снести. Но потом передумало и организовало в нем музей пива. Он открылся в 2000 году и сейчас стал одним из самых популярных мест среди туристов, приезжающих в ирландскую столицу. И это при том, что плата за вход довольно высока. Своим посещением музей удостоила даже королева Великобритании Елизавета II. И все это благодаря тому, что компания не упустила возможности интересно представить экспонаты, связанные с историей развития пивоварения. Внутри расположен атриум, повсюду интерактивные табло, огромные экраны, на которых демонстрируются краткие видеоклипы о пиве, ультрасовременные инсталляции и, конечно, бар. В нем представлены самые разные сорта пива, а из зала открывается прекрасный панорамный вид на Дублин.

**Назначьте хранителя музея. Желательно из числа старейших сотрудников компании**

Ведь такой сотрудник знает многое об истории развития компании и является своеобразным «хранителем» ее ценностей. Желательно, чтобы это был **такой человек, который готов вложить душу в работу**. Иначе экспозиции придут в запустение, и музей станет никому не нужным. Если финансовое состояние компании позволяет, можно ввести в штат отдельную единицу хранителя и установить ему оклад. Издайте приказ за подписью генерального директора, в котором будет сказано, кто именно назначен на эту должность. Например, так поступили в аэропорту Шереметьево. Хранителем музея стал капитан воздушного судна, которое совершило первый полет в аэропорт в 1959 году.

Если же нет смысла вводить отдельную должность хранителя музея (скажем, музей маленький, нет финансовых возможностей), то поручите кому-либо из сотрудников, например, **менеджеру по корпоративной культуре или менеджеру по обучению и развитию персонала совмещать эту работу**со своей. Если же Вы замышляете создать такой музей, куда будут приходить все желающие, то без должности хранителя либо заведующего музеем не обойтись. Он же может и проводить экскурсии. Иногда это делает на общественных началах не хранитель, а другой сотрудник, который способен доходчиво и интересно рассказывать, а также знает подробности и детали в истории развития компании, может вспомнить что-то такое, что связано с тем или иным экспонатом, и увлечь посетителей.

**Лариса МИРОШНИКОВА,**

заместитель генерального директора аптечной сети «Лекарства Урала»

**Аптечная утварь, которая была в советских аптеках, арендованных нами, теперь – экспонаты музея**

Когда в 1996 году мы увидели эту утварь, то решили сохранить ее, так как понимали: скоро эти мензурки и приспособления для изготовления лекарств станут музейной редкостью. Так и случилось. Да и сами производственные аптеки, которые по прописям врачей готовят экстемпоральные лекарства для лечебных учреждений, становятся раритетом. Чтобы все это не кануло в Лету, в 2009 году мы оборудовали комнату перед приемной гендиректора под музей и открыли его в День медработника. Персонал компании и ветераны отрасли первыми осмотрели его, подарили нам интересные экспонаты. Полагаю, все, кто посещают музей, затем относятся к нашей компании с большим уважением. Он улучшает ее имидж. А День новичка, который мы устраиваем в музее, показывает, что кредо нашей компании – внедрять новые технологии, сочетая их с аптечными традициями.

**Собирайте не только грамоты и кубки! Привлеките сотрудников к сбору интересных экспонатов**

Постарайтесь **найти интересные предметы**, которые являются вещественным воплощением истории компании, какой бы долгой она не была – 10-летней или вековой. Например, первые образцы продукции, которую выпустила компания, либо первый договор с заказчиком как память о первой заключенной сделке. Даже решение учредителей о создании фирмы или первый приказ гендиректора могут быть привлекательными экспонатами.

**Пример**

В 1974 году директор Нижнетагильского металлургического комбината Геннадий ОВЧИННИКОВ подписал постановление о создании музея истории предприятия. Сейчас этот документ хранится под стеклом в музее и является, по сути, ценным экспонатом.

Разумеется, наиболее ценные и ветхие экспонаты лучше поместить под стекло. Но то, что можно открыть, не прячьте и если допустимо, позволяйте даже трогать руками.

Без помощи сотрудников компании, особенно старейших, собрать интересную экспозицию Вы вряд ли сможете. Обратитесь к ним с просьбой предоставить в музей ценные (с исторической точки зрения) вещи, чтобы все могли их видеть.

**Пример**

Администрация международного аэропорта Шереметьево направила по электронной почте сотрудникам, которые много лет работают в компании, письмо с просьбой поделиться ценными с точки зрения истории ее развития предметами из личных коллекций. Организатор музея Анна ЗАХАРЕНКОВА, возглавляющая сейчас центр общественных связей аэропорта, рассказала, что сначала некоторые сотрудники засомневались, передавать вещи музею или нет. Но потом желание поделиться интересными вещами взяло верх, и люди передали в дар музею (то есть навсегда) уникальные авиационные значки, элементы летной формы, полиграфическую продукцию 60–80-х годов, книги, фотоальбомы. Получилась содержательная коллекция.

**Обогатите музей экспонатами, которые связаны с первыми днями работы компании**

В корпоративном музее аэропорта Шереметьево хранится модель первого самолета ТУ-114, который совершил первый рейс в аэропорт 11 августа 1959 года. Эта дата считается официальным днем рождения Шереметьево. Кроме него, в числе наиболее ценных экспонатов музея – аппарат диспетчерской связи из комплекта «Желудь» и настоящая форма командира воздушного судна, в которой пилот совершил первый полет в аэропорт.

**Молодежь и старшее поколение по-разному воспринимают информацию. Учтите это!**

Старшее поколение (от 45 лет) привыкло видеть экспонаты вживую и читать информацию о них, написанную на листах бумаги. Этих людей вполне устроят традиционные способы формирования экспозиций. Но молодежь от 20 лет предпочитает современные интерактивные формы передачи информации. **Чтобы заинтересовать молодежь, задействуйте современные технологии – плазменные экраны, тач-панели, Интернет.** Этим работникам нужны графика, меняющиеся слайды, видео-сюжеты, представляющие устройство каких-либо деталей или узлов, а также механизм их работы. Часто даже вехи истории молодые сотрудники лучше воспринимают в виде схем, отображаемых на сенсорных экранах, благодаря которым можно подвигать схему из стороны в сторону, увеличить ее ячейки и, не торопясь, еще раз изучить, что в них написано.

Обязательно учитывайте это и **используйте разные способы демонстрации экспонатов**, сочетайте традиционные экспозиции и электронные, подавайте информацию классическим способом и с использованием современных технологий.

**Пример**

Корпорация Coca-Cola открыла свой первый музей на предприятии в Атланте в 1991 году, а в 2007 году экспозиция переехала в специально построенный для музея комплекс. К прежним экспонатам, выставляемым как обычно, прибавились интерактивные панели, на которых появляются различные изображения (например, первой этикетки на бутылке с кока-колой), фотографии людей, которые имеют отношение к созданию напитка и которые запускали первый завод по его производству, а также различные графики. Например, о росте востребованности колы в разных странах мира. Кроме того, есть возможность поиграть на тач-панелях в игры, в которых один из персонажей – бутылочка с кока-колой. В определенной ситуации она может зашипеть и выпустить часть напитка.

В музее появилась также галерея поп-культуры, в которой выставлены работы Энди УОРХОЛА, Говарда ФИНСТЕРА и других художников. На создание этих работ художников вдохновил напиток. Когда они впервые попробовали его, он оказал на них сильное впечатление. Таинственная формула кока-колы хранится в «Хранилище секретной формулы» – огромном банковском сейфе, занимающем немало места в музее. Молодежь с удовольствием посещает музей и проводит здесь время.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| В такие баночки в советское время работники аптек разливали лекарственные средства, подготовленные для покупателей по рецептам врачей. Теперь раритетная аптечная утварь – экспонат музея уральской компании | Такая техника помогала диспечерам в 60-е годы «дирижировать» воздушными полетами | Первым самолетом, который приземлился в Шереметьево, управлял пилот в этой форме |

**По возможности увяжите историю компании с историей страны**

Тогда экспозиции, созданные в музее, приобретут особое звучание. Ведь компания живет в стране, где происходят определенные исторические события. Они не могут не затрагивать деятельность организации.

Легче всего увязать свою историю с историей страны тем предприятиям, которые существуют около века и более.

**Пример**

Во время Великой Отечественной войны 1941–1945 годов Новотагильский металлургический завод ( сегодня компания «ЕВРАЗ НТМК») производил броневую сталь, из которой делали корпуса для танков и использовали для изготовления других видов оружия. Образцы этого оружия выставлены в экспозициях музейно-выставочного центра ЕВРАЗ НТМК и оформлены по-особому – с элементами, воссоздающими военные землянки и окопы. Это напоминает о событиях пятилетней войны с фашизмом.

**Галина ТИХОНОВА,**

директор дирекции обучения и развития персонала компании «ЕВРАЗ Холдинг»

**Руководители корпоративных музеев помогают реализовать HR-стратегию ЕВРАЗа**

В нашем холдинге несколько корпоративных музеев, история которых насчитывает не один десяток лет. В них собраны уникальные исторические экспонаты, но использовать музеи только для хранения коллекций не эффективно. С таким подходом было трудно защищать бюджеты на развитие музеев, а ведь они могут решать многие задачи, на которые у HR-службы банально не хватало рук. Поэтому год назад мы настроили работу музеев на решение стратегических вопросов HR-cлужбы. Теперь мы проводим в них уроки по технике безопасности, экскурсии для молодежи, тренинги и собрания. Но «апгрейду» музеев предшествовала долгая подготовительная работа, в том числе и развитие, обмен опытом руководителей. Особое внимание мы уделили современным подходам – для этого собрали всех «музейщиков» в Москве, провели для них методические семинары в Планетарии и в Дарвиновском музее.

**В музее должны быть не только постоянные экспозиции. Устраивайте выставки**

**Те экспозиции, что связаны с историей страны и компании, можно сделать постоянными**. Не обязательно их часто менять. Но чтобы интерес к музею не угасал, должны быть и такие зоны, которые время от времени преображаются. В таких зонах устраивайте, к примеру, временные тематические выставки, в которых можно выставлять продукцию не только своей компании, но и других. Если, конечно, это связано с темой и может быть интересно посетителям. Тогда сотрудники компании будут регулярно наведываться в музей.

**Пример**

Предприятие по изготовлению упаковки создало небольшой корпоративный музей. Изначально в нем размещались кубки, завоеванные на отраслевых выставках, дипломы участников и первые образцы продукции. Однажды один из сотрудников привез из-за рубежа несколько интересных вариантов упаковки и предложил их выставить в музее. Его хранитель с удовольствием сделал это, а затем подумал, что можно регулярно устраивать выставку упаковки, привезенной из различных мест. HR-директор поддержал эту идею и предложил выбирать самое интересное решение по созданию упаковки путем голосования на корпоративном сайте. Тот, кто предоставил экземпляры, признанные самыми интересными, получает приз – отдых с семьей в загородном пансионате на три дня.

Все это не просто повысило интерес к музею со стороны сотрудников, но и сделало его центром новаторства и развития сотрудников. Отдел разработки новинок получал на таких выставках пищу для размышлений и импульс к выработке новых решений.

**Анна ЗАХАРЕНКОВА,**

начальник центра общественных связей международного аэропорта Шереметьево

**Наш музей занимает более 500 кв. метров и вмещает библиотеку, зал для пресс-конференций и кафе**

Из кафе открывается вид на взлетное поле. Очень приятно пить ароматный кофе и наблюдать за взлетом и посадкой самолетов. Так как музей открыт не только для штатных сотрудников, он выполняет две функции. Первая – показывает, как функционирует аэропорт (это интересно пассажирам), делает нашу работу популярнее. Например, люди с любопытством разглядывают срез искусственного покрытия взлетно-посадочной полосы в натуральную величину, модели аэродромной техники и спецтранспорта, форменную одежду сотрудников аэропорта разных времен. Вторая функция музея – мотивация, удержание сотрудников, привлечение молодежи. Мы проводим здесь корпоративные мероприятия и адаптационные занятия для новичков, экскурсии для сотрудников, членов их семей, студентов, воспитанников детских домов.

**Учитывайте экспонаты на забалансовых счетах, а самые ценные берите на музейный учет**

Заместитель генерального директора аптечной сети «Лекарства Урала» Лариса МИРОШНИКОВА рекомендует **составить так называемую забалансовую опись – перечислить все экспонаты** (они классифицируются как материальные ценности). **Таким образом, Вы возьмете их на учет.** А ответственность за них возложите на хранителя музея (неважно, это отдельная штатная единица у Вас или совместитель).

А Ольга РОДИНА, начальник музейно-выставочного центра компании «ЕВРАЗ НТМК», напоминает о действующих нормах права в отношении музейных экспонатов, в соответствии с которым **экспонаты, имеющие особую культурно-историческую ценность, ставятся на специальный музейный учет**.Именно такой вид учета предполагает, что ценности должны храниться в фондах музея вечно.

Создатель музея в аэропорту Шереметьево Анна ЗАХАРЕНКОВА сразу завела «амбарную книгу». В ней она фиксировала каждый поступивший экспонат, указывала, от кого и когда он поступил, присваивала ему инвентарный номер, прикрепляла к нему бирку с этим номером. Сначала организатор музея вела учет на бумаге, а позже трансформировала «амбарную книгу» в электронный вид и теперь ведет учет поступающих в музей экспонатов на компьютере.

# Сплошная ложь: почему корпоративные ценности часто оказываются профанацией

**6 февраля 2018 Григорий Финкельштейн**

Рано или поздно каждый руководитель приходит к необходимости четко описать, какими должны быть сотрудники компании, какие ценности принимать, к чему стремиться, как себя вести. Одни берут свои конспекты с курсов MBA и переписывают их. Другие действуют иначе — выкладывают на бумаге свою душу в виде некоего набора ценностей. Какой бы путь ни выбрал руководитель, всегда набор «желаемых» ценностей сотрудников есть отражение ценностей первого лица компании.

Что происходит дальше? Дальше эти ценности начинают внедрять. Проводятся многочисленные фокус-группы, PR-кампании, разрабатываются корпоративные документы. Все это время подчиненные восхищаются гениальностью руководителя и разработанных им ценностей, удивляясь, как же они жили без этого раньше и как точно угаданы настроения и чувства людей. Но правда в том, что люди, к сожалению, врут.

А потом через два-три года проводится оценка сотрудников на соответствие этим ценностям или компетенциям и выясняется, ведут ли себя сотрудники в соответствии с ними, поощряются ли они в реальности. И тут становится очевидно, что все это большая профанация. На каждой стене висит плакат, говорящий, что командность — основная ценность. Но в кулуарах все знают, что пробьется наверх только тот, кто идет по головам. Еще пример. Компания говорит о безопасности, но если спросить у любого мастера в шахте, какой рабочий лучше — тот, который соблюдает технику безопасности, или тот, кто не соблюдая ее, выполняет план, — вы услышите: «Конечно, выполняющий план». И это стандартная ситуация.

Более того, в ходе исследования мы выяснили, что чем дальше модель компетенций или декларируемые ценности от того, что реально поощряется в компании, тем больше менеджеры занимаются таким «корпоративным спортом», как подгоном оценок под свои желания. Менеджер рассуждает примерно так: «Я знаю, что этот человек хороший, а компетенции — полная ерунда, я их даже читать не буду. Я поставлю такие оценки, чтобы на бумаге все было хорошо». В результате вся работа по «внедрению» ценностей уходит в песок. Потому что сначала люди врут, что понимают эти ценности, потом они врут, что ведут себя в соответствии с этими ценностями и в соответствии с ними назначают людей. Все это почти всегда одна сплошная ложь.

Четыре года назад I4CP (Institute for Corporate Productivity — ***прим. ред.***) проводил исследование, в котором наша компания выступила российским партнером. 70% участвовавших в исследовании менеджеров сказали, что реальный профиль успеха в их компании не соответствует модели компетенций. Ситуация в этом смысле примерно одинаковая и в России, и в мире. Еще одна цифра из этого исследования: 52% реальных моделей компетенций не соответствует ни профилю успеха, ни профилю карьеры в компании, поэтому менеджеры, которые не верят в модели компетенции, абсолютно правы.

Что нужно сделать, чтобы так сильно не ошибиться, чтобы не потратить уйму сил и времени на работу, которая потом уйдет в песок?

До того, как писать модели компетенций, надо изучить, что же в реальности поощряется в компании. Для этого надо взять успешных сотрудников (или тех, кто считается успешным хотя бы своими руководителями, если формальных KPI нет) и посмотреть, чем они отличаются от неуспешных. Очень часто оказывается, что те чудесные ценности, которые включаются в идеальные модели, скорее присущи людям неуспешным, чем тем, у кого хорошие показатели. Вспомним пример про ценность команды и выполнение плана. Реальность такова, что чаще командные игроки показывают худшие результаты, чем яркие индивидуалисты. Выходит, что одна из ключевых ценностей, декларируемых компанией, говорит скорее о неуспешном сотруднике, чем об успешном.

Предположим, мы провели исследование. Что нам делать дальше? Есть представление руководителя о том, чего он хочет от людей. Есть «зеркало», которое ему показало, какая же организация на самом деле. Скорее всего, эти два образа будут очень сильно расходиться. В моей практике был только один кейс, когда желаемое и действительное оказались близки. И это из более 20 изученных компаний и сотни тысяч собранных анкет сотрудников.

Если картинки сильно отличаются, у руководителя есть выбор: эволюционный или революционный путь.

**1. Эволюционный путь предполагает такой подход:** «К имеющимся по факту ценностям я прибавлю одну желаемую и буду постепенно внедрять ее в компании». Как правило, такой подход не вызывает сопротивления сотрудников. Люди видят, что их не пытаются обмануть, соглашаются с необходимостью и возможностью постепенных изменений, а потому готовы начать действовать, чтобы одна новая ценность была принята и зажила в компании. От обычной, написанной руками модели происходит переход к модели, основанной на данных.

Вот один из самых ярких примеров в моей работе, связанный с применением такого аналитического подхода. Мы выступали на общем собрании менеджмента вместе с генеральным директором, представляя модель компетенций и ценностей, созданную на основе данных исследования. Руководители поняли, что им сегодня не будут врать, а расскажут все как есть. Никогда до и никогда после не видел я настолько заинтересованных в происходящем слушателей и настолько живых лиц. А закончилось все 10-минутными аплодисментами.

Эволюционный подход позволяет оттолкнуться от реальной ситуации в компании и постепенно сдвигать ее к желаемому. Внедряется одна новая ценность. Ее продвигают, активно объясняют в течение двух-трех лет. После этого нужно снова провести исследование, оценить, стала ли эта ценность естественной частью ДНК компании, и только при положительном ответе можно перейти к следующей новой ценности.

Но далеко не все компании готовы к такому постепенному переходу, кто-то стремится к быстрым изменениям. У нас, к примеру, есть клиент, который хочет внедрить сразу четыре новых ценности. Это уже совсем другая история — революция, трансформация компании.

**2. Для успешной революционной трансформации компании необходимо выполнение четырех условий:**

* Смена людей (не менее 10% менеджеров, не соответствующих новым ценностям, должны быть заменены на тех, кто им соответствует).
* Объяснение сотрудникам новой стратегии (не только провозгласить новые ценности, но и пояснить, почему старые не устраивают, куда идет компания, с точки зрения бизнеса и ценностей)
* Изменение организационной структуры
* Изменение HR-системы

Если из этих четырех элементов реализовано три, трансформация будет идти медленно. Если два, трансформация не пойдет вообще. Но это уже тема для другого разговора.

**Об авторе.** **Григорий Финкельштейн** — партнер «ЭКОПСИ Консалтинг».

# 7 уровней вовлеченности персонала

Вовлеченность персонала – это высший уровень эффектности увлечения людьми в бизнесе и жизни. Ему предшествуют уровни удовлетворенности и лояльности.

Вовлеченность персонала – это высший уровень эффектности увлечения людьми в бизнесе и жизни. Ему предшествуют уровни удовлетворенности и лояльности. Вовлеченный сотрудник тот, кто не только сам качественно и производительно выполняет свою работу, достигает результатов, но и тот, кто способствует выявлению, исполнению и предупреждению просчетов своих коллег, подчиненных и руководства. Он постоянно инициирует новые методы и подходы эффективного решения тактических задач в достижении стратегических целей. При этом вовлеченность персонала невозможна без учета ряда особенностей корпоративной культуры предприятия, которая одновременно должна быть целеориентированной и антропоцентричной.

Часто руководители сами дискредитируют технологии вовлечения персонала! Однажды я тренировал «продажников» группы компаний, в которой ежегодно проводился конкурс на звание лучшего менеджера по продажам. В то время в группу входили предприятия, продающие средства индивидуальной защиты (СИЗ) и детское питания. И несколько лет подряд первое место в конкурсе занимал старший менеджер компании по продажам СИЗ. Никто другой даже не рассчитывал получить новенький телевизор из рук генерального директора. Как вы думаете, почему из года в год это был один и тот же человек? Все просто – дело в том, что из года в год использовался один критерий оценки менеджеров – выручка менеджера по итогам года! Работая с крупными заводами и продавая им на десятки миллионов, этот менеджер всех опережал.

По нашей инициативе конкурс поменял правила. И через год первое место досталось менеджеру по продажам детского питания. Почему? Потому, что это этот сотрудник показал наилучшие результаты по трем показателям:

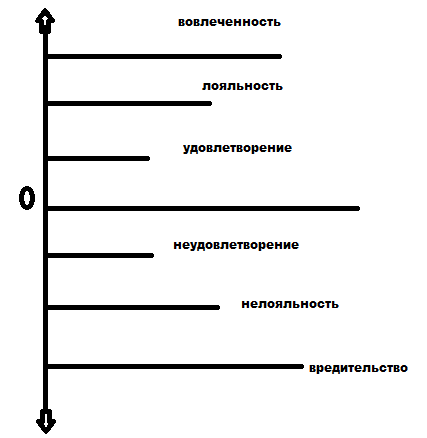
* Самый большой уровень прироста объемов продаж по сравнению с предыдущим годом.
* Наибольшее соотношение маржинальности и выручки (наибольшая рентабельность продаж).
* Наибольший прирост по новым клиентам.

Именно эти критерии были положены в основу новых условий конкурса. Кроме того, призы стали присуждать не только за первое, но и за второе-третье места. И в результате удалось вовлечь в соревнование больше новых менеджеров.

Вовлеченный человек – это человек, который, осознает важность влияния на ситуацию и пользуется своим правом влиять. Побочный продукт вовлеченности – это повышение ответственности за создание результата. Но здесь речь идет не о том, что «судя по замерам корпоративного исследования ответственность персонала выросла по оценкам респондентов с 60% до 70%». Речь идет о том, что вовлеченный сотрудник – это, тот кто на 100% воспринимает себя автором всех достижений и неудач в решении задач, которые были ему поручены. Именно поэтому авторитарная модель управления в духе «есть два мнения – одно у руководителя, второе неправильное» убивает вовлеченность.

Как быть если вовлеченность вы поставили во главу угла развития производительности и эффективности компании? Необходимо вводить процедуру коллегиального принятия проблемных управленческих решений. Проблема выполнения планов продаж, совершенствование качества производимой продукции, снижение ФОТ – это темы, которые можно и нужно рассмотреть вместе с персоналом. При этом у вас всегда должно быть два решения. Именно окончательный выбор нужно предлагать сделать команде или даже единственному подчиненному, на вовлеченность которого вы претендуете.

**Уровни вовлеченности персонала**

[](http://hr-portal.ru/files/content_nezhdavov-pic1.png)

* **Уровень «Вовлеченность» (+3).**Отличается трехкратной производительность сотрудников, по сравнению с уровнем «0» На уровне «Вовлеченность» сотрудник постоянно совершенствует модели создание результата, его производительность кратно выше уровня вознаграждения, что способствует появлению лояльных и вовлеченных коллег.
* **Уровень «Лояльность» (+2).**Сотрудник работает с энтузиазмом, создавая результаты превосходящие уровень его вознаграждения. Агитирует других следовать этому примеру.
* **Уровень «Удовлетворенность» (+1).**Сотрудник: работает с интересом, но без создания результатов превосходящих уровень вознаграждения.
* **Уровень «Терпение» (0).**Работает без энтузиазма, но не ищет альтернативы**.**
* **Уровень «Неудовлетворенность» (-1).**Сотрудник имитирует деятельность по созданию результата, выполняет малосущественные задачи. Тихо пытается найти альтернативное место работы.
* **Уровень «Нелояльность» (-2).**Сотрудник активно обсуждает минусы работы в компании и политику работы работодателя, снижая продуктивность других сотрудников. Участвует в совместном выполнении работ, не создавая конечного результата самостоятельно.
* **Уровень «Вредительство» (-3).**Сотрудник сознательно саботирует достижение целей компании, что приводит к нерациональному использованию ресурсов и возможностей компанию. Осознанно вовлекает в этот процесс других сотрудников.

Какие методы помогут руководителю изменить отношение сотрудников к работе? Рекомендации – в таблице.

|  |  |
| --- | --- |
| **Уровень вовлеченности** | **Методы управленческого воздействия, повышающие эффективность сотрудника** |
| Вовлеченность (+3) | Постепенное повышение статуса в зависимости от уровня достижений и заслуг. |
| Лояльность (+2) | Повышение статуса до уровня руководителя, наставника. Организации групповой соревновательности. |
| Удовлетворенность (+1) | Совместная постановка амбициозных целей, индивидуальная соревновательность. |
| Терпение (0) | Привлечение к оценке и обсуждению инициатив по развитию и управлению компанией, организации работ. |
| Нелояльность (-1) | Привлечение к оценке и обсуждению инициатив по развитию и управлению компанией, организации работ. |
| Нелояльность (-2) | Изоляция от других. Постепенно привлекать к реализации механизмов трансформации компании. |
| Вредительство (-3) | Увольнение. |

По своему опыту управленца с более чем пятнадцатилетним опытом развития персонала, я могу рекомендовать следующие решения в области увеличения лояльности, вовлеченности и производительности персонала.

* Планируйте работу компании в присутствии задействованных в реализации стратегии сотрудников.
* Давайте сотрудникам аналитическое задание на подготовку к планированию, чтобы иметь больше вводных со всех уровней.
* Спрашивайте сотрудников, что по их мнению для реализации планов должно делать руководство, а что они сами. Это позволит избежать разночтений в понимании зон ответственности и интерпретациях функционала.
* Предлагайте сотрудникам вариативные схемы выполнения работ и вознаграждения, чтобы у них была возможность выбора оптимальной модели.
* Поощряйте отличившихся, обязательно указывая конкретные заслуги, чтобы создавать примеры для всех остальных сотрудников.

И помните главный закон создания вовлеченной бизнес-команды, который гласит: «Лучше иметь одного сотрудника, работающего «с вами», чем десять сотрудников работающих «на вас».

# Как сохранить корпоративную культуру

[Энтони Тянь](http://hbr-russia.ru/blogs/628/)

14.04.2015

Великие предприниматели начинают бизнес не просто потому, что хотят создать компанию ради компании, а чтобы решить проблему, исполнить свое призвание и достичь цели, которая действительно способна изменить мир вокруг них. Но, разумеется, они также хотят, чтобы их фирма сохранилась и процветала даже тогда, когда они перестанут вносить личный вклад в ее развитие.

Прекрасные результаты никогда не получаются без прекрасных людей и корпоративной культуры, и наоборот: великие люди и культура чаще всего связаны с самыми эффективными организациями. Можно долго спорить о том, что первично, а что вторично. Но есть один неоспоримый факт: когда предприятие находится на ранних этапах развития (когда еще невозможно говорить о результатах и цифрах), основной фактор его успеха — команда, его цель и его корпоративная культура. Команда — «сырая» ДНК фирмы, цель — ее идеология, а культура — ее уникальный способ работы, основанный на общих принципах, нормах и ценностях. Как и в ракетостроении, если с самого начала направлять космический корабль на неверную орбиту, его траектория со временем будет только ухудшаться.

Я посвятил запуску, созиданию и повседневной работе своих собственных предприятий 20 лет. Моя деятельность привела как к значимым поражениям, так и к серьезным успехам. И я уяснил для себя несколько важных принципов построения и воспроизводства корпоративной культуры жизнеспособной компании, которая может пережить своих основателей. Я уверен, что имеются и другие ключевые моменты, а также разные вариации тех пунктов, которые я привожу. Однако позвольте познакомить вас с моими шестью неизменными законами построения и воспроизводства качественной корпоративной культуры фирмы.

**1. Начинайте бизнес с четкой целью.** Этому я научился от своего партнера Мэтса Ледерхаусена, который основал один за другим несколько весьма успешных бизнесов с великолепной корпоративной культурой. Мэтс — бывший председатель совета директоров Chipotle, председатель совета директоров Roti и соучредитель Redbox. Он считает, что у всех этих проектов была некая «общая нить». Все они начинались с глубинного понимания того, зачем они нужны. Речь идет о миссии, не о маркетинге. Каково призвание вашего бизнеса? Оно должно ощущаться как нечто подлинное, вдохновляющее, устремленное в будущее. Больше всего мы как клиенты любим именно компании с ярко выраженной целью, потому что чувствуем их непохожесть на все остальные — Chipotle, Pret a Manger, Ikea, Container Store, Apple и многие другие. Накормить людей более качественной едой, демократизировать великолепный дизайн — что бы это ни было, каждому понятно, какое намерение стоит за конкретным брендом.

Читайте материал по теме: [Как построить «легкую на ногу» корпоративную культуру](http://hbr-russia.ru/upravlenie/korporativnaya-kultura/p13757/)

**2. Определите общий язык, ценности и стандарты.** Мой прекрасный ментор, Сунь Янь Хсие, был одним из ключевых лидеров McKinsey. За тридцать лет он сформировал бОльшую часть программы компании по развитию лидеров и обучил меня важности общих ценностей и стандартов. Великая культура нуждается в общем языке, позволяющем людям по-настоящему понимать друг друга. Во-первых, речь идет о наборе общих ценностей, неких неизменных принципов компании, а во-вторых, об одинаковом для всех наборе стандартов, по которым бизнес может оценить, живет ли он в соответствии со своими принципами. Например, если вы заявляете о менторстве как об одной из ваших ценностей, вам нужно понять, что вы под ним понимаете и как определить, работает ли оно как корпоративный институт. Будет ли это значить, что ваши сотрудники должны пройти определенные шаги на пути к повышению по мере развития своей карьеры? Значит ли это, что будет проводиться оценка по принципу 360 градусов, которая определит «отметку» по менторству и повлияет на премии тех или иных сотрудников? Или вы пойдете еще дальше и будете продвигать по службе только тех, кто помогает развитию других людей? Только при наличии общего языка, общих ценностей и стандартов можно говорить об осмысленной корпоративной культуре.

**3. Руководите, подавая личный пример.** Лидеры организации должны отражать ценности и стандарты фирмы. Они должны быть самым ярким проявлением корпоративной культуры и цели компании, то есть не просто произносить заученные наизусть фразы о миссии фирмы, а всей своей жизнью подавать пример того, что она собой символизирует. Снова приведу несколько примеров. Может ли публика почувствовать, что сэр Ричард Брэнсон живет в соответствии с веселым и живым духом Virgin, когда он совершает свои смелые выходки или принимает гостей на своем острове? Есть ли у людей сомнения, что Джон Мэки из Whole Foods подходит к питанию более сознательно, чем другие, больше заботится о качестве и происхождении продуктов? Подобные бизнес-лидеры не просто делают свое дело с невероятным рвением и дисциплиной, но и своим стилем работы создают некий культурный «фон», который вдохновляет других.

Читайте материал по теме: [Оценка персонала по методу корпорации General Electric](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-personalom/p13959/)

**4. Поощряйте «посланцев» своей корпоративной культуры «на передовой».** В каждой организации, в которой я работал, были среди общей массы людей эти невоспетые герои, приносящие славу бренду и корпоративной культуре. Это настоящие спецы, любящие компанию и ее миссию. Они — лучшие проводники вашей корпоративной культуры. Это может быть команда рабочих завода, пытающаяся решить проблемы с качеством продукции; секретарь, постоянно общающийся с массой заинтересованных лиц; аналитик, погруженный в свои цифры; клерк, заботливо обслуживающий клиентов, или менеджер среднего звена, каждый день помогающий своим людям профессионально расти. Когда они говорят с друзьями и членами семьи, это не просто повествование о месте работы, это захватывающая история, рассказанная от всего сердца. Узнать их нетрудно, но по мере роста компании высшему руководству нужно приложить к этому больше усилий. В курсе ли вы, кто эти люди у вас? Нашла ли награда героев, поблагодарили ли вы их? В наше время, когда многие функции отданы на откуп сторонним фирмам или автоматическим системам, роль посланца корпоративной культуры на передовой не уменьшается, а скорее наоборот, увеличивается до огромных размеров. Они могут стать вашим реальным конкурентным преимуществом.

**5. Ищите правды, говорите правду, поступайте по совести.** Можно сказать, что понимание самого себя и желание познать истину должно быть одной из составляющих корпоративных принципов и ценностей (см. пункт №2), но я бы говорил о нем отдельно. Отдавать себе отчет в своих сильных и слабых сторонах и стремиться к правде столь важно, что это должно быть в списке приоритетов любой организации. Некоторые называют это верностью самому себе, но поиск правды и понимание самого себя — не просто верность. Клайв Льюис сказал, что человек верен самому себе, если он «поступает правильно, даже когда никто не смотрит». Поиск истины и познание самого себя — это способность взглянуть в глаза как своим сильным сторонам, так и собственным слабостям и предрассудкам. В подлинной и сильной корпоративной культуре это относится не только к менеджменту, но и к каждому отдельному члену коллектива. Такое самосознание и желание правды легко потерять, но трудно вернуть обратно. Когда культура организации не срабатывает, чаще всего корень проблемы невозможно устранить быстро. В такие времена людям хотелось бы просто щелкнуть выключателем и — о чудо! — корпоративная культура восстановилась. К сожалению, создание, развитие и преображение атмосферы в фирме требует огромных временных затрат и усилий.

Читайте материал по теме: [Игра на опережение: глобальная стратегия IBM и General Electric](http://hbr-russia.ru/upravlenie/strategiya/p13666/)

**6. Держитесь за свой человеческий капитал и правильно с ним обращайтесь.** Мантра нашей фирмы такова: «В конце концов все решают люди и их характер». Нанимая сотрудников, обращайте больше внимания на личные качества, а не на навыки. Навыкам можно научиться, а привить правильное отношение и черты характера гораздо сложнее. Эту практику под названием «нанимать из-за личных качеств и обучать навыкам» впервые сорок лет назад применила компания Southwest. Это объясняет ее репутацию: люди восхищаются ей и знают, что она предана своей миссии. Нет сомнений, что с течением времени характер и культура организации становятся побочным продуктом деятельности конкретных людей. Независимо от того, что вы ставите во главу угла при приеме на работу, компетентность или личные качества, помните, что отличники всегда привлекут новых отличников, а хорошисты приведут за собой троечников. Главный урок: с большим трепетом относитесь к отбору персонала, обязательно делайте ставку на отличных игроков. Согласиться на меньшее, особенно на центральных ролях в компании — значит подрезать крылья своей корпоративной культуре и долгосрочному успеху. Наняв достойных людей, важно хорошо с ними обращаться. Лучшая стратегия удержания кадров — вести людей к значимым позициям. Я обнаружил, что внешние стимулы (вознаграждение и громкие звания) менее важны, чем помощь людям в полной реализации их потенциала.

В бизнесе мы часто переоцениваем «что» и недооцениваем «как» и «почему». Но часто именно «как» и «почему» определяют душу и характер бизнеса — то, что чувствуют сотрудники, приходя на работу, и клиенты, вступая с вами в бизнес-отношения. Если вам удалось попасть в яблочко с корпоративной культурой, делайте все возможное для ее поддержания и воспроизводства. Если это получится, у вас есть шанс создать не просто успешный бизнес, но и такой, который продолжит существовать долгие годы после вашего ухода.

**ЭНТОНИ ТЯНЬ**

*Управляющий партнер Cue Ball*

# Навигатор по корпоративной культуре

01 февраля 2018 Борис Гройсберг, Джеремия Ли, Джесси Прайс, Йо-Цзюд Чэн

**Борис Гройсберг (BORIS GROYSBERG)** — профессор делового администрирования в Гарвардской школе бизнеса. **ДЖЕРЕМИЯ ЛИ (JEREMIAH LEE)** — глава подразделения инноваций в консалтинговых услугах Spencer Stuart. **ДЖЕССИ ПРАЙС (JESSE PRICE)** — руководитель подразделения услуг по корпоративной культуре Spencer Stuart. **ЙО-ЦЗЮД ЧЭН (J. YO-JUD CHENG)** — докторант факультета стратегии Гарвардской школы бизнеса.

В бесконечном квесте по поддержанию жизнеспособности и эффективности компании топ-менеджерам помогают стратегия и культура. Стратегия подкрепляет цели компании формальной логикой и ориентирует на них сотрудников. Культура выражает эти цели через принципы и ценности компании, позволяя действовать с учетом общих норм и ожиданий.

Стратегия задает направление коллективным решениям и действиям. Она опирается на планы и правила, предполагает поощрения за достижение целей и санкции за их недостижение. В идеале она включает инструменты для анализа среды и определения момента, когда для поддержания роста нужно что-то менять. Управление немыслимо без формирования стратегии, и руководители, как правило, умеют это делать. Культура — более тонкий инструмент управления, ведь ее во многом определяют негласные правила, установки и поведенческие модели.

Культура и руководство неразрывно связаны, и у этого есть плюсы и минусы. Основатели компании и авторитетные лидеры часто формируют культуру на основе своих убеждений, и такая культура держится десятилетиями. Топ-менеджеры также влияют на нее (сознательно или нет) — и порой вовсе не так, как им хотелось бы. Лучшие из известных нам лидеров отлично понимают культуру, в которой работают, хорошо чувствуют, когда ее нужно менять, и контролируют этот процесс.

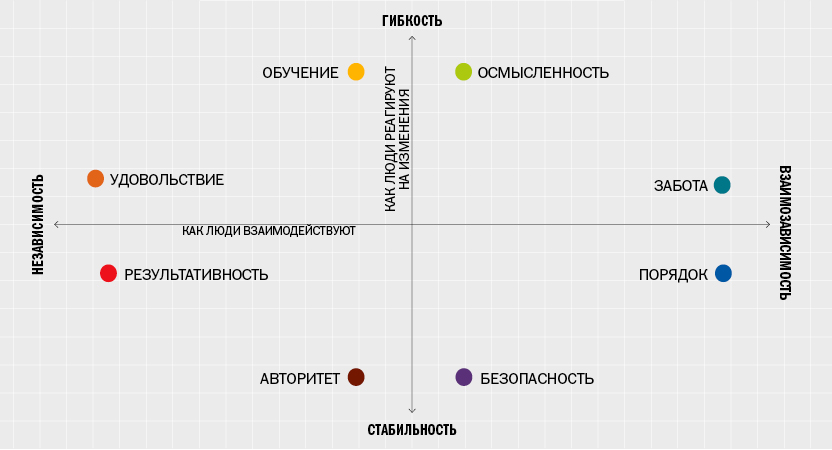
К сожалению, намного чаще руководители, пытаясь построить эффективную организацию, разрушают ее культуру. Ее или оставляют без внимания, или передают в ведение отдела кадров, где на культуру всегда недостает времени. Но даже самый разумный стратегический план невозможно реализовать, если не учитывать значение корпоративной культуры. Как сказал однажды Питер Друкер, культура ест стратегию на завтрак.

Однако это вовсе не приговор. Наши исследования показывают: культурой можно управлять. Чтобы максимально повысить ее ценность и снизить риски, прежде всего необходимо четко понимать принципы ее действия. Изучив более ста социальных и поведенческих моделей, мы выявили восемь различных стилей, определяющих культуру. (Мы также учли многочисленные культурологические исследования — вплоть до самых ранних трудов о человеческой природе.) С помощью нашей схемы можно моделировать влияние культуры на бизнес и оценивать ее связь со стратегией. Мы также расскажем, как культура помогает внедрять изменения и вести организацию к цели даже в самые сложные времена.

ИНТЕГРИРОВАННАЯ КУЛЬТУРА: СХЕМА

На основе опыта, накопленного за десятилетия исследований компаний, топ-менеджеров и рядовых сотрудников, мы разработали надежную универсальную модель для выявления ключевых признаков групповой культуры и лидерского стиля. Сравнив культуры по взаимодействию в них людей (по шкале независимости — взаимозависимости) и реакции на перемены (по шкале гибкости — стабильности), мы получили восемь разных стилей. В каждой организации доминирует свой стиль, но почти всюду сильно проявляются результативность и забота.

Важно учитывать расположение стилей на схеме. Близкие стили, например безопасность и порядок или обучение и удовольствие, сочетать легче, чем противоположные, например авторитет и осмысленность или безопасность и обучение. Делая в компании ставку на авторитет, вы получите все преимущества (и недостатки) этого стиля, но наверняка потеряете преимущества (и недостатки) противоположного стиля — осмысленности.

Источник: Spencer Stuart

ОПРЕДЕЛЕНИЕ КУЛЬТУРЫ

Культура — неписаный закон организации, диктующий поведение ее сотрудников. Культурные нормы компании определяют, что в ней поощряется и запрещается, что допустимо, а что нет. Когда они совпадают с личными ценностями, стимулами и потребностями людей, культура способствует выбросу энергии для достижения общей цели и ведет организацию к процветанию.

Культура может развиваться автономно и гибко, реагируя на изменение возможностей и запросов. Если стратегию формулируют топ-менеджеры, то культура объединяет цели руководства со знаниями и опытом сотрудников.

В научной литературе можно найти множество определений корпоративной культуры, самые разные методы ее создания и изменения, а также способы ее оценки. На основе программных работ Эдгара Шейна, Шалома Шварца, Герта Хофстеде и других ученых мы выявили четыре неотъемлемых признака корпоративной культуры.

Единство. Культура — групповой феномен. Она не может существовать для одного человека и не сводится к «среднему арифметическому» индивидуальных черт. Она существует для множества людей в виде единых ценностей, убеждений, моделей поведения и чаще всего проявляется через групповые нормы и ожидания (неписаные правила).

Всеохватность. Культура глубоко проникает в ткань организации и широко распространяется по ней, становясь ее частью. Она материализуется в коллективном поведении, обстановке, традициях, символах, историях и мифах. Другие аспекты культуры остаются нематериальными: это образ мыслей, мотивация, убеждения, а также то, что Дэвид Рук и Уильям Торберт назвали «логикой действия» (ментальные модели анализа ситуации и реакции на нее).

Устойчивость. Культура задает направление мыслям и действиям людей на протяжении долгого времени. Ее развитию способствуют переломные моменты в жизни коллектива и накопление общего опыта. Отчасти ее устойчивость объясняется моделью «привлечения — отбора — отсева», описанной Бенджамином Шнайдером. Люди тянутся к организациям с тем же «характером», что у них самих; компании принимают тех, кто им лучше подходит; а те, кто не вписывается в корпоративную культуру, уходят. Таким образом, культура становится самоукрепляющейся социальной моделью, все более устойчивой к изменениям и внешнему влиянию.

Имплицитность. Порой незаметный, но важный аспект культуры — то, что люди способны интуитивно понимать ее и вести себя соответствующим образом. Она выступает своеобразным «немым языком». Исследования Шалома Шварца и Эдварда Уилсона объясняют, как эта способность сформировалась в процессе эволюции. Поскольку умение чувствовать и принимать культуру универсально, этот аспект отражается во многих моделях, определениях и исследованиях.

ИНТЕГРИРОВАННАЯ КУЛЬТУРА: ГОВОРЯТ ЛИДЕРЫ

Руководители и основатели компаний часто делают публичные заявления, вольно или невольно раскрывая корпоративную культуру. Такие высказывания помогают понять, что лидеры думают о культуре компании и как они ею управляют.



ВОСЕМЬ СТИЛЕЙ КУЛЬТУРЫ

Изучив литературу, мы выявили два измерения, применимых к культуре любой организации, независимо от ее типа, размера, отрасли и географии: это взаимодействие людей и реакция на перемены. Чтобы понять культуру, надо оценить ее по этим измерениям.

Взаимодействие людей. В разных компаниях взаимоотношения сотрудников могут варьироваться от максимально свободных до полностью зависимых. Там, где выбирают свободу, ценят самостоятельность и состязательность. Там, где предпочитают зависимость, делают акцент на интеграции, управлении отношениями и координации совместной работы. Люди в таких культурах привыкают сотрудничать и оценивать успех с точки зрения коллектива.

Реакция на перемены. Одни культуры стремятся к стабильности (предсказуемости, сохранению статус-кво), другие — к гибкости, восприимчивости к изменениям. Первые следуют правилам, ценят опыт, соблюдают иерархию и стремятся к максимальной эффективности. Вторые любят инновации, открытость, разнообразие и ориентируются на долгосрочный результат.

Эти же измерения в исследованиях культур используют такие ученые, как Ким Камерон, Роберт Куинн и Роберт Эрнест. На их основе мы определили восемь стилей, присущих разным культурам и лидерам. Исследователи из Spencer Stuart (включая двух авторов этой статьи) изучали и уточняли этот список в течение последних 20 лет.

Забота подразумевает доверительные отношения. В компании царит атмосфера сотрудничества и взаимопомо­щи. Сотрудники спаяны лояльностью, а лидеры ценят честность, командную работу и позитивный настрой.

Осмысленность предполагает идеализм и альтруизм. Рабочая среда гуманна и либеральна: люди здесь работают на благо будущего. Их объединяет стремление к экологичности и работе на пользу общества; лидеры подчеркивают идеалы и ценности общего дела.

Обучение связано с творческим, исследовательским подходом и расширением кругозора. Компания открыта новому, каждый ищет идеи и альтернативы. Людей объединяет любознательность, а лидеров отличает любовь к инновациям, знаниям и приключениям.

Удовольствие выражается через радость и воодушевление. В компании все занимаются любимым делом. Сотрудники азартны и постоянно ищут новые вызовы; лидеры поощряют непринужденность и чувство юмора.

Результативность требует достижений и побед. Здесь важен результат, и все работают на пределе. Сотрудники расширяют свои возможности, а лидеры ценят целеустремленность.

Авторитет — это сила, решительность и дерзость. Коллектив — конкурентная среда, где каждый сам за себя. Все находятся под контролем; лидеры уверенны и влиятельны.

Безопасность обеспечивается планированием и осторожностью. Рабочая среда предсказуема, люди избегают рисков и тщательно обдумывают действия. Они хотят быть защищенными и предвидеть перемены. Лидеры реалистичны и планируют каждый шаг.

Порядок основывается на единых нормах и структуре. Каждый играет по правилам и старается быть как все. Сотрудники постоянно взаимодействуют; лидеры делают ставку на общие процедуры и традиции.

Эти восемь стилей укладываются в схему интегрированной культуры (см. врезку «Интегрированная культура: схема») и различаются уровнем независимости — зависимости (взаимодействие людей) и гибкости — стабильности (реакция на перемены). Близкие стили (например, безопасность и порядок) часто сосуществуют внутри компании. Противоположные (например, безопасность и обучение) редко встречаются вместе: для их совмещения требуются усилия. У каждого стиля свои плюсы и минусы, и ни один стиль не лучше прочих. Культура конкретной организации определяется абсолютным и относительным выражением каждого из стилей и тем, как их принимают люди. Схема также позволяет выявлять стили и ценности лидеров и сотрудников.

Здесь неизбежны компромиссы. Каждый стиль может принести пользу, но из-за естественных ограничений и конкурирующих потребностей компаниям приходится выбирать, на какие ценности опираться и какого поведения требовать от сотрудников. Многие делают упор одновременно на результативность и заботу, но такая комбинация дезориентирует людей. Что им делать: любой ценой повышать личные показатели — или работать в команде и радоваться общему успеху? Природа труда, методы бизнеса и организационная структура мешают фокусироваться сразу и на заботе, и на результативности.

С другой стороны, культура с акцентом на заботу и порядок порождает дух сотрудничества, доверия и уважения. Два стиля усиливают друг друга — здесь тоже свои плюсы и минусы. К первым относятся преданность ­компании,  
минимальная текучесть кадров, отсутствие конфликтов и высокая во­влеченность. Ко вторым — склонность к групповому мышлению и конформизму, стремление избегать сложных вопросов и «дружить против». Лидер, сфокусированный на результативности и обучении, ценящий предприимчивость и новизну, может задохнуться в культуре заботы и порядка. Грамотный лидер умеет использовать сильные стороны культуры и компенсировать слабые. Используя коллаборативную природу культуры заботы и порядка, он может вовлечь коллектив в процесс изменений при поддержке авторитетного сотрудника, нацеленного на обучение и способного подвигнуть на это коллег.

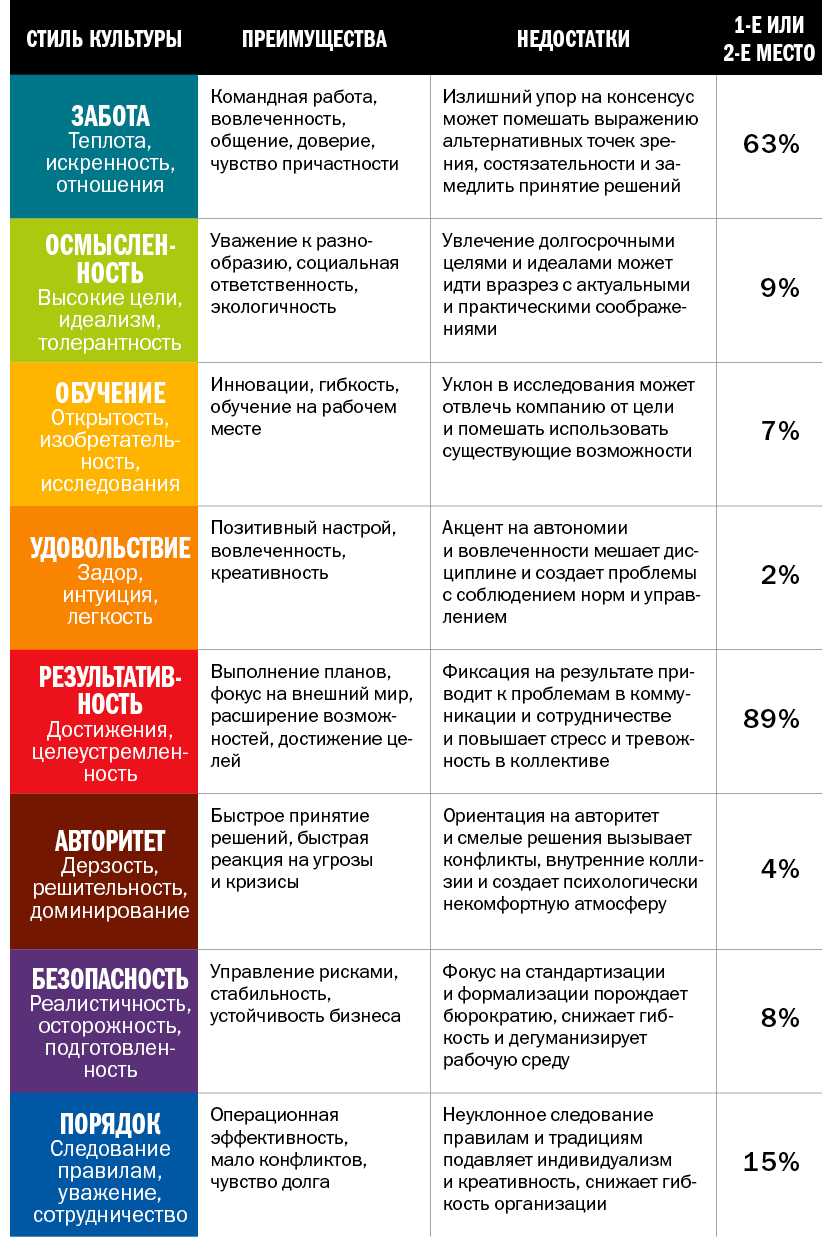
Схему, включающую восемь стилей, можно применять для описания сложных моделей поведения в рамках культуры и для оценки того, с какой вероятностью тот или иной лидер впишется в культуру и улучшит ее. Схема и комплексный подход помогут менеджерам:

* понять культуру и оценить ее желаемые и возможные эффекты;
* оценить уровень единства во взглядах сотрудников на культуру;
* выявить субкультуры, влияющие на показатели коллектива;
* сравнить культуры во время M&A;
* познакомить топ-менеджеров с новой для них культурой и помочь им найти ключ к управлению персоналом;
* оценить соответствие стилей лидеров культуре, чтобы выявить возможности влияния каждого лидера;
* выстроить культуру и донести до каждого необходимость перемен.

ПЛЮСЫ И МИНУСЫ СТИЛЕЙ КУЛЬТУРЫ

У каждого стиля есть свои сильные и слабые стороны.

В таблице указаны преимущества и недостатки всех стилей,   
а также то, как часто каждый из них оказывался определяющим для изученных нами компаний.

ПРИМЕЧАНИЕ: ПОСКОЛЬКУ УЧИТЫВАЛИСЬ 1-Е И 2-Е МЕСТА, СУММА ПРОЦЕНТОВ ПРЕВЫШАЕТ 100.

СВЯЗЬ КУЛЬТУРЫ И РЕЗУЛЬТАТОВ

При оценке влияния культуры на показатели компании важно учитывать специфику ее работы (регион, отрасль, стратегию, руководство и структуру), а также силу культуры (см. статью «Контекст, конъюнктура, культура»). То, что работало раньше, может не сработать сейчас, и то, что помогло одной компании, может дать сбой в другой.

Вот наши главные тезисы.

Сильная культура дает положительный результат, если соотносится со стратегией и управлением. В качестве примера рассмотрим одного из лучших ритейлеров США. Компания считала приоритетом качество обслуживания. При оказании услуг каждый сотрудник помнил простое правило: «Отдавай клиенту должное». Продажников учили рассматривать общение с клиентом как возможность создать «славную историю сервиса». Сотрудникам советовали смотреть на сервис глазами клиентов, задавать вопросы, чтобы лучше разобраться в их нуждах и предпочтениях и превзойти ожидания.

Культура этой компании, как и у большинства крупных ритейлеров, базировалась на результативности и заботе. Однако, в отличие от культур конкурентов, она была весьма гибкой, с элементами обучения и осмысленности. Один топ-менеджер сказал об этом так: «Мы свободны, пока заботимся о клиентах».

Кроме того, нормы и ценности компании доносились до каждого сотрудника и разделялись всеми. В процессе расширения и выхода на новые рынки руководство стремилось сохранить клиентоориентированность без ущерба культуре. Исторически компания воспитывала собственных лидеров, носителей корпоративной культуры, но по мере роста стал неизбежен наем топ-менеджеров извне. Сохранять культуру удавалось благодаря тщательной оценке новых лидеров и продуманному процессу адаптации, ориентированному на закрепление ценностей и норм.

Культура, согласованная со стратегией и управлением, дала фирме серь­езное конкурентное преимущество. Высочайший уровень сервиса требовал культуры с упором на достижения, безукоризненную работу и самостоятельное решение проблем. Неудивительно, что все это привело компанию к уверенному росту, международной экспансии, наградам за качество обслуживания и частому появлению в рейтингах лучших работодателей.

Для отбора и развития завтрашних лидеров нужны стратегия и культура с прицелом в будущее. Глава агропромышленной компании планировал уйти в отставку, что вызвало слухи о враждебном захвате фирмы. Гендиректор готовил преемника, проработавшего в компании более 20 лет. В культуре делался упор на заботу и осмысленность. Один из руководителей сказал: «Вливаясь в эту компанию, ты становишься членом большой семьи».

Потенциальный преемник хорошо знал корпоративную культуру, но был намного осторожнее (безопасность) и уважительнее к традициям (порядок), чем его коллеги. На фоне слухов о захвате топ-менеджеры заявили гендиректору, что компании следует вести себя более решительно. Совет директоров решил рассмотреть, помимо внутреннего, и внешних кандидатов.

Нашлись три таких кандидата: один соответствовал культуре (осмысленность), другой был новатором (обучение), третий — требовательным и амбициозным (авторитет). Совет выбрал третьего. Вскоре после этого один инвестор-активист предпринял ­попытку­ враждебного захвата. Новый гендиректор сумел выйти из сложнейшей ситуации, сохранить независимость компании и начать реорганизацию ради будущего роста.

При слиянии компаний формирование новой культуры на основе взаимодополняющих сильных сторон позволяет ускорить интеграцию и создать максимум стоимости в будущем. M&A могут как создавать, так и разрушать стоимость. Исследования показывают: изменение культуры — один из самых важных (и недооцененных) факторов успешной интеграции.

Руководители двух слившихся продуктовых ритейлеров серьезно вложились в культуру, желая сохранить сильные стороны и исторические пре­имущества. Анализ культур выявил единые ценности и другие точки соприкосновения. Обнаружились и серьезные различия, которые надо было учесть. Обе компании делали ставку на результативность, заботу и порядок, дорожили качеством продуктов и сервиса, стремились к справедливому отношению к сотрудникам и ориентировались на местных поставщиков. Но в одной из них была значительно более строгая иерархия и выше ценился авторитет.

Лидеры вывели в приоритеты заботу и осмысленность. В то же время стратегия предполагала переход от авторитета к обучению, которое стимулировало бы инновации в магазинах и онлайн-продажах. Один из топ-менеджеров заявил: «Мы должны рискнуть: изменить подход к работе и отказаться от старых принципов».

В обеих компаниях выявили лидеров, чей стиль позволял им стать проводниками новой культуры. Затем была запущена программа по адаптации к новой культуре в 30 основных группах компании. Упор был сделан на прояснение приоритетов, выстраивание связей и выработку коллективных норм.

Наконец, к новой культуре адаптировали и структуру компании: разработали новую модель управления, принципы отбора кандидатов, оценки, обучения и развития персонала, управления эффективностью. При организационных изменениях часто забывают пересмотреть структуру компании — но если не адаптировать ее к особенностям культуры и управления, компания не сможет идти вперед.

В условиях неопределенности особую важность приобретает обучение. Из всех стилей наиболее распространена результативность. Но в последние 10 лет растет внимание к обучению: сегодня, когда бизнес-среда становится все менее предсказуемой и все более сложной, этот стиль стимулирует инновации и повышает гибкость. И хотя среди восьми стилей обучение стоит лишь на четвертом месте, в небольших компаниях и новых отраслях (ПО, технологии, беспроводное оборудование) оно занимает верхние строки.

Приведем пример компании из Кремниевой долины, с которой мы работали. Несмотря на развитый бизнес, инвестиции в уникальные технологии и лучших инженеров, рост ее выручки замедлился: в сегмент стали входить новые, более гибкие конкуренты. Руководство считало культуру компании сильной стороной и решило развить ее. Акцент в ней делался на результативность, командную работу (забота) и исследования (удовольствие и обучение).

Проанализировав стратегию и опросив сотрудников, лидеры решили сместить акцент на обучение и использовали нашу схему для объяснения людям происходящих перемен. Они предложили менеджерам беседовать с подчиненными о том, как стимулировать инновации и исследования. Эволюция культуры требует времени, но уже через год мы отметили серьезные перемены в компании.

Без связи со стратегией сильная культура может оказаться тяжелым грузом. Пример — история европейской компании по оказанию производственно-технических услуг. Ожидания клиентов, законодательство и конкуренция в отрасли менялись. Стратегию компании, исторически опиравшуюся на лидерство по издержкам, предстояло переориентировать в сторону дифференциации услуг. Неожиданным препятствием стала культура.

Она была ориентирована на результативность, заботу и порядок с главным акцентом на авторитет. Лидеры решили сместить ее в сторону осмысленности с акцентами на заботу и обучение. Авторитет и результативность следовало сместить на второй план.

Но прежняя культура существовала в компании многие годы — пока отрасль требовала прежде всего результативности. Многие менеджеры считали ее конкурентным преимуществом и боролись за сохранение статус-кво, что угрожало успеху новой стратегии.

Изменение культуры — серьезное испытание, но дорогу осилит идущий. Гендиректор внедрил программы развития, чтобы подготовить менеджеров к культурным преобразованиям. На смену тем, кто увольнялся, подбирали людей с нужными качествами (заботливостью) и ценностями (осмысленностью). Стратегический и культурный сдвиг привел к появлению новых услуг и к уверенному росту компании.

ЧЕТЫРЕ РЫЧАГА РАЗВИТИЯ КУЛЬТУРЫ

Изменение культуры всегда влияет на настроения и отношения людей. Успешно провести изменения в жизнь помогут четыре приема.

Определите цель. Начните с анализа текущей ситуации; обсудите ее в организации. Важно понимать, как действует культура и соответствует ли она нынешней и ожидаемой ситуации на рынке и в бизнесе. Так, если компания делает ставку на результативность и авторитет, а отрасль быстро развивается, имеет смысл свернуть в сторону обучения или удовольствия (сохранив внимание к результативности).

Целевая культура — новые принципы, на которых будут строиться инициативы компании. Изменения должны быть мотивированы существующими и предстоящими бизнес-задачами и возможностями, а также ожиданиями и тенденциями. Культура всегда неоднородна и имплицитна, и, чтобы   
люди осознали потребность в переменах и поддержали их, лучше апеллировать к зримым проблемам, таким как требования рынка или проблемы роста.

Выявляйте и развивайте лидеров, соответствующих целевой культуре. Лидеры — главные катализаторы изменений. Они продвигают их на всех уровнях, создают нужный климат и то, что Эдгар Шейн назвал «полями практики». Важно оценивать соответствие кандидата целевой культуре, а для этого нужен единый подход к оценке культуры и стиля лидера.

Лидеров, не поддерживающих изменения, помогут убедить семинары, раскрывающие связь культуры и стратегии. Осознав необходимость перемен и свою роль в них, люди часто меняют точку зрения. Однако культурный слом всегда влечет изменения в штате: кто-то покидает компанию, не сумев вписаться в культуру; других просят уйти, если они препятствуют развитию.

Чтобы подчеркнуть важность перемен, беседуйте о культуре. Для успешной смены норм, убеждений и неписаных законов людям нужно «проговаривать» происходящее. Нашу схему можно использовать для обсуждения существующей и целевой культуры, а также различий в стилях руководства. Слыша, как лидеры говорят о новых критериях успеха (например, об инновациях вместо квартальной прибыли), сотрудники начинают вести себя иначе, запуская круговорот изменений.

Можно использовать разные способы публичного общения: презентации, выступления сотрудников, групповые дискуссии и т. д. Руководители и подчиненные могут обмениваться мнениями в соцсетях. Авторитетные лидеры могут отстаивать культурные сдвиги одновременно на словах и на деле. Упомянутая выше технологическая компания сумела скорректировать культуру и вовлечь сотрудников, создав платформу для диалога и стимулировав дискуссии.

Поддержите культурные изменения организационными. Внедрить новые стили культуры и модели поведения намного проще, когда структуры, системы и процессы соотносятся друг с другом, а также с целевой культурой и стратегией. Например, чтобы убедить сотрудников следовать целевой культуре, можно использовать управление эффективностью. По мере роста компании и найма новых сотрудников целевую культуру помогут поддержать тренинги. Чтобы закрепить нужные модели, стоит пересмотреть степень централизации и число уровней иерархии в компании. Ведущие ученые, такие как Генри Минцберг, доказали: структура и другие особенности компании серьезно влияют на мышление и поведение людей в ней.

СВЕСТИ ВОЕДИНО

Производственной компании, стремившейся стать поставщиком решений полного цикла, пригодились все четыре приема. Перемены начались с переопределения стратегии и продолжились ребрендингом. Глава компании понимал, что основным препятствием для изменений оказалась культура компании, а ее главными реформаторами должны были стать топ-менеджеры.

Культура была нацелена на результативность, заботу и осмысленность, причем последняя была выражена нетипично ярко для отрасли. Один сотрудник описал компанию как «коллектив преданных делу специалистов, сосредоточенных на благе планеты, стремящихся изменить жизнь людей». Большинство сотрудников были готовы к взаимодействию и принимали решения сообща, однако лидеры оставались авторитарными, поддерживали иерархию и плели интриги, что мешало руководству идти на оправданный риск.

Топ-менеджеры изучили плюсы культуры и минусы своего стиля и обсудили, что нужно для достижения стратегических целей. Решено было действовать более смело и самостоятельно, сократить иерархию и децентрализовать принятие решений. Президент ­изменил систему управления, выстроив ее вокруг сильных линейных лидеров. Это освободило время на внедрение новой культуры и работу с клиентами.

Затем, проведя несколько встреч по теме управления, руководство привлекло группу из 100 менеджеров среднего звена к разговору о смене культуры. На первой встрече они обменялись мнениями и совместно разработали план изменений с упором на коррекцию культуры. Менеджеров разделили на команды для решения ключевых бизнес-задач. Каждая команда должна была выйти за рамки компании для поиска идей и решений, а затем представить выводы группе для обсуждения. Так менеджеры среднего звена оказались в роли инициаторов перемен, в которой раньше выступали только вице-президенты, и смогли добавить в работу больше элементов обучения.

По инициативе президента сотрудников с нестандартными идеями и стилями работы стали включать в группы по работе с инновациями. Результаты групп сразу улучшились — и не только в коммерческом плане: за год вовлеченность сотрудников выросла на 10 пунк­тов, а индекс лояльности клиентов достиг рекордного для компании уровня.

Влиять на эффективность компании через ее культуру не только можно, но и жизненно важно. Лидеры должны понимать культуру организации и то, какой она должна быть, уметь донести идеи до коллектива, подготовить менеджеров, обсудить и изменить организационную структуру. Управление через культуру — источник надежного конкурентного преимущества. Пора перестать считать культуру помехой и сделать ее инструментом управления.

ОБ ИССЛЕДОВАНИИ

Мы тщательно изучили культуру компаний и их показатели, чтобы выявить связь между ними. Мы проанализировали культуры более 230 компаний, а также стили лидерства и ценности более 1300 топ-менеджеров в ряде отраслей (потребительский сектор, энергетика и ЖКХ, финансовые и профессиональные услуги, здравоохранение, промышленность, ИТ и телекоммуникации), регионов (Африка, Азия, Европа, Ближний Восток, Северная и Южная Америка, Океания) и типов организаций (публичные, частные и некоммерческие). Мы оценивали культуры на основе онлайн-опросов около 25 тыс. сотрудников, а также интервью менеджеров.

Мы выяснили, в какой степени каждый из восьми стилей влияет на организации. Первое место заняла результативность, второе — забота. Этот порядок един для компаний всех типов и размеров, из всех регионов и отраслей. Во многих культурах третье и четвертое места заняли порядок и обучение.

Культура непосредственно влияет на вовлеченность и мотивацию сотрудников, а также их клиентоориентированность. Чтобы смоделировать отношение культуры к показателям компании, мы оценили вовлеченность сотрудников (посредством традиционных анкет) и их клиентоориентированность (с помощью онлайн-опросника). Во многих случаях мы также обращали внимание на стиль и ценности руководства.

Оказалось, что вовлеченность сотрудников наиболее тесно связана с высокой гибкостью: удовольствием, обучением, осмысленностью и заботой. Те же четыре стиля плюс результативность обнаруживают положительную связь с клиентоориентированностью. Эта связь на удивление устойчива для самых разных компаний. Мы также обнаружили, что вовлеченность и клиентоориентированность выше там, где сотрудники более едины в понимании характеристик культуры своей компании.

Наше исследование основано на работах разных ученых, среди которых такие гиганты, как Дэвид Колдуэлл, Дженнифер Чатман, Джеймс Хескетт, Джон Коттер, Чарльз О’Рейли и многие другие, в том числе упомянутые в статье.

# Под прессом стандартов – как меняется корпоративная культура

01 февраля 2018 Юлия Фуколова Старший редактор «Harvard Business Review — Россия».

Российские руководители традиционно ставят на первые места такие характеристики корпоративной культуры, как результативность, забота и порядок. Но вслед за сменой стратегии, модели бизнеса или внедрением технологических новаций неизбежно меняются и их приоритеты.

Первоочередные задачи российских гендиректоров — устойчивый прибыльный рост, сокращение затрат, повышение вовлеченности персонала, улучшение качества сервиса (см. статью «Цена риска», «HBR — Россия», ноябрь 2017 г.). По мере того, как руководители решают сложные проблемы бизнеса, меняется также корпоративная культура этих компаний.

Например, ритейлер Marks & Spencer (35 магазинов в России) столкнулся с проблемой: учебная программа по развитию сервиса, разработанная в Великобритании, плохо выполняет свою роль в российских условиях. И теперь компания должна решить, как в сложившейся культуре порядка и заботы повышать осмысленность, чтобы поднять обслуживание на новый уровень.

Мясокомбинат «Павловская слобода» (торговая марка «Велком») сменил модель управления и внедрил ERP-систему на производстве для повышения ­прозрачности процессов. Итогом стало серьезное обновление корпоративной культуры, и наряду с заботой и безопасностью в приоритетах появились результативность и обу­чение.

Стартап «Модульбанк» за четыре года вырос в несколько раз и стал прибыльным проектом, и теперь его основатели надеются сделать фокус на результативности, не теряя гибкости стартапа.

Рассмотрим эти истории подробнее.

Прививка осмысленности

В 2016 году Marks & Spencer, один из крупнейших британских ритейлеров, начал реструктуризацию бизнеса. Неутешительные финансовые результаты вынудили компанию закрыть 10 магазинов в Китае, 7 — во Франции, а также все магазины в Бельгии, Эстонии, Венгрии, Литве, Нидерландах, Польше, Румынии и Словакии. Параллельно в Marks & Spencer решили поднять уровень сервиса, и в штаб-квартире в Лондоне разработали программу «Сделай каждый момент особенным». Обучение происходило каскадно по всему миру — сначала курс прошли руководители, затем они обучили директоров магазинов, которые, в свою очередь, провели тренинг для продавцов.

Программа построена на кейсах — участники вспоминают моменты для гордости, истории, когда сервис выходил за рамки стандартного, смотрят вдохновляющие ролики. Один из блоков тренинга называется «дилемма». Например, продавцу поручили разложить товар, а в это время клиент явно нуждается в помощи. Что делать? Или как обслужить покупателя на инвалидном кресле, которое по габаритам не проходит в примерочную? У сотрудника магазина нет возможности ждать указаний сверху — решение нужно принять быстро, взяв ответственность на себя.

«Обучение действительно настраивает на вау-сервис», — говорит директор по персоналу Fiba Group (турецкая компания, развивающая в России сети Marks & Spencer, Gap и Banana Republic) Галина Галушко. В лондонском офисе Marks & Spencer уже отметили качественное улучшение обслуживания. В России тоже есть результаты, но, по словам Галины Галушко, они недотягивают до ожидаемых. Во время тренинга и сразу после него у сотрудников всех 35 российских магазинов горели глаза, но потом вдохновение стало угасать. Сталкиваясь с дилеммами в своей работе, люди выбирали стандартные способы поведения и не пытались принимать творческие решения. Почему?

Осознать причины помог анализ корпоративной культуры. Ритейл — это в первую очередь культура порядка, и Marks & Spencer не исключение. На каждую операцию в компании разработаны регламенты — как общаться с покупателями на входе в магазин, в примерочной или на кассе, стандарты обработки товаров, инвентаризации, переоценки.

Кроме того, в Marks & Spencer ярко выражен фактор заботы: здесь принято вкладывать в развитие сотрудников, продвигать, прислушиваться к их мнению. Например, российские территориальные менеджеры работают в компании по 10 лет, они выросли с позиции администратора или продавца. Каждый год HR-департамент проводит опросы удовлетворенности персонала, и по его итогам принимает меры.

Но кое-чем культура российского и британского Marks  & Spencer отличается. Среди ценностей глобальной компании — ответственность и инновации, что можно отнести к осмысленности. В частности, размещая производственные заказы по всему миру, она заботится о качестве сырья, экологии, безопасных условиях труда на предприятиях. Однако российский Marks & Spencer занимается только продажами и не сталкивается с задачами, которые решает британская компания. «Мы, безусловно, знакомим сотрудников с ценностями глобальной компании. Но наш бизнес не связан с производством, а просто рассказывать о ценностях мало, если нет возможности прочувствовать их на себе», — рассуждает Галина Галушко. Налицо культурный разрыв: программа «Сделай каждый момент особенным», разработанная в Великобритании, в российских условиях выглядит инородным элементом. Руководители ждут от людей импровизации, умения отступить от шаблонных решений в пользу клиента, но пока в культуре преобладает порядок, добиться улучшения сервиса будет трудно.

Работа по регламенту не предполагает серьезных интеллектуальных усилий и включения эмоций: «выучил правила и работай». Галина Галушко видит следующий выход из ситуации — не отказываясь от порядка, ­усилить в компании фактор осмысленности. В частности, дополнить все коммуникации с сотрудниками новым содержанием, рассказывать, что стоит за стандартными процедурами, для чего они нужны, что это дает магазину и компании в целом, в чем смысл бизнеса Marks & Spencer. И тогда люди смогут сознательно делать выбор и отступать от стандартов ради блага клиента, не боясь порицания руководителя или коллег.

Интеллект на производстве

«Это просто фантастика — мир перевернулся с ног на голову», — говорит основатель и председатель совета директоров мясокомбината «Павловская слобода» (торговая марка «Велком») Раиса Демина. Внедрение системы Balance Scorecard и ее интеграция в R3 (Realtime) SAP не только изменили модель управления компанией, но и обновили ее корпоративную культуру. В основе культуры большинства производственных компаний лежит порядок (стандарты работы) и безопасность (управление рисками). Но с недавних пор в «Павловской слободе» стали так же важны результативность и обучение.

Как рассказывает Раиса Демина, она долгое время искала модель управления, которая позволила бы сотрудникам действовать самостоятельно, а владельцу — контролировать все процессы. Демина понимала, что некоторые руководители умеют презентовать себя в выгодном свете, в результате у акционеров складывается ложное впечатление об эффективности менеджмента предприятия. Тогда как система KPI позволяет увидеть прозрачную достоверную картину. Нововведение вызвало активное противодействие со стороны менеджмента, в результате Деминой пришлось сменить 70% руководящих кадров.

Внедрение ERP потянуло за собой расширение обучающих программ: все сотрудники должны были научиться работать в системе. Сразу отсеялись люди, которые не умеют пользоваться компьютером. Но набирать новых сотрудников «Павловской слободе» непросто — на других предприятиях мясоперерабатывающей отрасли нет людей, имевших дело с SAP ERP. Поэтому, нанимая новые кадры, компания предварительно оценивает их IQ, чтобы понимать, насколько они обучаемы. А за ученую степень и знание иностранных языков сотрудникам полагаются надбавки к зарплате. «Технологические изменения повлияли на качество человеческого капитала. За последние несколько лет в компании существенно выросло количество людей с высоким коэффициентом интеллекта», — говорит Демина.

С накоплением опыта выросла и эффективность сотрудников — сегодня никто никого не заставляет работать. «Павловская слобода» заказала исследование персонала независимой компании, и эксперты сделали вывод, что у большинства людей ярко выражен фокус на результат. Почти 70% персонала задействованы в управлении цепочками поставок — начиная от работы с поставщиками сырья и заканчивая доставкой готовой продукции в розницу. Труд рабочих контролируют с помощью системы мониторинга, в которой учитываются качество продукции, производительность труда, снижение потерь и другие показатели. Остальные сотрудники ориентируются на индивидуальные и командные KPI. Например, мастер теперь видит в ERP-системе, сколько и чего ему нужно произвести и в какой последовательности. В результате он может работать без стресса: никто его не дергает и не меняет задачу в течение смены.

Но главный эффект — люди стали больше взаимодействовать, развивая «горизонтальную культуру». «Я долго призывала сотрудников общаться, но слова и убеждения не помогали. А через какое-то время после внедрения Balance Scorecard они стали больше коммуницировать друг с другом», — рассказывает основатель «Павловской слободы». Люди понимают, что эффективность каждого из них во многом зависит от коллег — это развивает и цементирует отношения. В отличие от корпоративных мероприятий, которые вызывали лишь краткосрочные эмоции.

По словам Раисы Деминой, ERP-система обошлась компании более чем в $10 млн, но напрямую повлияла на управляемость предприятия, гибкое управление издержками и прибыльность, а также привлекала новые кадры. И в сохранении человеческого капитала акционеры видят одну из главных задач на нынешнем этапе.

Перерасти стартап

Четыре года назад Яков Новиков, Олег Лагута и Андрей Петров уволились из корпоративного блока Сбербанка и создали «Модульбанк» для обслуживания малого бизнеса. Молодой онлайн-проект быстро набирал обороты — сегодня здесь работает более 800 человек. И теперь основателям предстоит решить непростую задачу. С одной стороны, культура стартапа ограничивает масштабирование бизнеса. С другой — принципы работы молодой компании способствовали ее росту и выходу на прибыльность, и было бы разумно сохранить наиболее важные из них.

По мнению основателей, в культуре «Модульбанка» изначально преобладали осмысленность, обучение и удовольствие. Сегодня осмысленность по-прежнему важна, как и обучение — для сотрудников год фактически идет за три. Пожалуй, удовольствия стало немного меньше, плюс появился более четкий фокус на результативность. Удастся ли владельцам наращивать результаты, не теряя гибкости стартапа?

По словам Якова Новикова, в компании могут удержаться только любознательные и инициативные сотрудники. «Если после встречи с потенциальными кандидатами 2—3 человека не встали и не ушли, значит, мы плохо презентовали компанию», — рассказывает Олег Лагута. Новичков оценивают во время программы адаптации «60 дней» — за это время человек должен поработать в службе поддержки, изучить сервисы банка, придумать и внедрить одно улучшение. А в финале — беседа с основателями. Кроме того, в банке поощряют ­предпринимательский подход к работе и не скрывают, что будут рады, если часть сотрудников со временем откроют собственный бизнес. А начинается все с офиса — комфортная обстановка расслабляет людей и притупляет предпринимательский дух. Например, при проектировании офиса «Модульбанка» в Новосибирске рабочие места специально сделали немного неудобными, чтобы сотрудники не сидели все время на месте. На небольшом столе невозможно разместить все вещи, а до личной ячейки, как и до кухни, надо идти, и по дороге всегда есть шанс пересечься с коллегами. «Самые крутые наши идеи рождались во время общения сотрудников», — подчеркивает Новиков.

Наконец, в «Модульбанке» пытаются держать в узде бюрократию и по возможности «зашивают» самые важные стандарты и регламенты в ИТ-систему. Например, в беседе с клиентами запрещено использовать список из 500 стоп-слов («вы должны» и прочие канцелярские выражения), поэтому в рабочий чат встроена внутренняя цензура. Как только сотрудник пишет запретное слово, система просто не дает ему отправить сообщение.

Сегодня в банке все чаще обсуждают управление результативностью. «Мы поощряем людей ставить амбициозные цели», — говорит Яков Новиков. Летом прошлого года, когда компания стала прибыльной, ключевые сотрудники первый раз получили премию. Год назад в штате «Модульбанка» появился HR-директор, и в компании начали разрабатывать систему мотивации, завязанную на финансовые результаты. «Мы сегодня гораздо лучше разбираемся в цифрах и аналитических отчетах, чем на старте бизнеса», — продолжает Новиков.

В «Модульбанке» теперь тщательно готовят запуск новых продуктов. Если первую версию интернет-банка запустили за три месяца, то сегодня новинки выводят на рынок более медленно: выросли риски и ответственность перед клиентами. Банк обслуживает 100 тыс. компаний, и, чтобы не навредить их бизнесу, обновления серьезно тестируют.

В ближайшие годы акционеры рассчитывают нарастить клиентскую базу в два раза и на 20% увеличить штат компании. Но надеются сохранить скорость принятия решений и взаимодействие между командами. А это главное, что отличает культуру стартапа от неповоротливой корпорации.

# 7 эффективных способов уничтожить культуру вашей компании, даже не осознавая этого

Построение хорошей культуры – это просто, но не слишком легко. Вот 7 способов избежать катастрофы.

Корпоративная культура возникает двумя способами: первый – тщательным планированием или вторым – случайно и со временем. Проще говоря, культура является следствием традиций, поведения и опыта, в которых компания существует.

Есть множество эффективных способов создать прекрасную культуру, согласованную со стратегией и общей системой ценностей компании.

Но в рамках данной статьи я хотел бы сосредоточить своё внимание на реальной практике людей.

Что я подразумеваю под «реальной практикой»?

С точки зрения руководства корпоративная культура во многом обусловлена тем, кого мы впускаем в свой коллектив, как награждаем своих сотрудников, какое поведение поощряем и как решаем, кто нашей компании не подходит. Компании, развивающиеся в 21 веке, поставят культуру на первое место в списке приоритетов, а управление людьми – отличный задел для старта. Но всё может начать двигаться не туда, если мы не будем задумываться о том, как создать оптимальную культуру и как ей управлять каждый день.

Вот семь способов, которые могут разрушить корпоративную культуру, даже не осознавая того, что мы это делаем.

Небрежное отношение к талантам

Как бывший морпех, я могу заверить вас, что мы уделяем огромное внимание защите нашей внутренней культуры. Нас часто изображают мускулистыми красивыми белыми парнями ростом в 2 метра. Почему? Потому что именно так мы выглядим со стороны! Шучу, конечно же, мы чуть ниже двух метров.

Я хочу быть крайне осторожным, используя термин «соответствие культуре», потому что это может привести к однообразию. На самом деле, среди морпехов очень много разнообразных людей из всех слоев общества. Но наша стратегия поиска талантов – это, по сути, наша первая линия защиты внутренней культуры. Поэтому, когда сотрудников нанимают только ради их навыков, не учитывая их личных ценностей, то это запросто создает впечатление, что культура для компании имеет низкое значение.

Непродуманные механизмы вознаграждения

Морпехи должны «справляться с дерьмом» и подходить к работе с принципом «всё в порядке». Опускаться на уровень ниже невозможно. Бывает очень сложно добиться признания своих усилий. Иногда вам дают медаль, которую лично вам кажется, вы не заслужили. Вот и всё. Тем не менее, мы и сами признаем собственные ошибки и неудачи, мы никогда не позволяем чему-то ускользнуть. И это прекрасно, ведь у нас не было отдела кадров, в который можно было бы прибежать, чтобы поплакаться.

В продуманной корпоративной культуре одобряемое поведение всегда публично вознаграждается. Люди ответственны и несут свою ответственность. Механизм поощрения должен быть логичным и последовательным, чтобы все члены команды знали, что будет результатом их действий. Несоответствие порождает внутреннюю путаницу и быстро разрушает культуру организации.

Терпимое поведение

Когда дело доходит до культуры, лидеры и менеджеры получают то, к чему они терпимы. Например, если быть посредственным разрешается, то вы вполне успешно создадите посредственную команду, которая добивается таких же посредственных результатов. Но лично я не знаю ни одного предпринимателя или менеджера, который бы стремился к подобному результату. Однако именно это происходит тогда, когда мы не обращаем внимания или не управляем культурой организации.

Если поведение, которое не совпадает с общей системой ценностей и культурой компании, разрешается, то оно буквально кричит, что руководство не ценит верность, что они позволяют отдельным людям нарушать установленные правила, ведь они умеют продавать или предлагают экспертные услуги. Это автоматически подводит к следующему пункту.

Продвижение избранных (фаворитизм)

Когда нечто такое начинает происходить, то это замечают все сотрудники компании. Это создает ядовитую среду, из которой постоянно будут уходить сотрудники (кроме тех, кого уже добавили в категорию «избранных»!). Доверие начинает падать до нуля и оба эти фактора сказываются самым негативным образом на финансах любой компании.

Нет ничего ужасного в том, чтобы выстраивать тесные отношения со своими сотрудниками. Но мы не должны вмешивать это в то, как мы вознаграждаем людей. Если к некоторым людям мы относимся лучше, чем к остальным, то это замечают и начинают обсуждать. Такие события становятся идеальным источником для распространения слухов. Хорошим способом борьбы с подобными явлениям является метод управления через общение с сотрудниками.

Слишком медленное увольнение

Как говорится – нанимают медленно, увольняют быстро. Мы вновь возвращаемся к тому, что руководители получают то, к чему они терпимы. Я не обратил внимания на ошибку, которую допустили некоторые члены коллектива. Почему? Потому что они были достойны своей работы, понадобилось бы время для их замены, были проблемы дома… Список оправданий можно было бы продолжать ещё долго. Но принятие жестких решений – это долг каждого руководителя. И хотя я не руководил этими людьми лично, я позволил их менеджерам оставаться в сторонке.

Когда мы не можем принять подобные жесткие решения, мы не защищаем свою команду и начинаем терять доверия и уважение со стороны лучших наших сотрудников. Это также может показать, что у вас есть любимчики, а это, в свою очередь, создает токсичную среду с крайне низкой производительностью и дисциплиной, непригодной для здоровой культуры.

Игнорирование ваших лучших игроков

Все морпехи хотят быть лучшими из лучших. Именно это делает нас самой элитной боевой силой. Нас никогда лишний раз не похлопают по плечу для того, чтобы мы просто сделали свою работу. Однако реальность такова, что в гражданской жизни люди хотят получить признание за свою работу. И это главная ошибка, которую может совершить руководитель – думать, что его лучшие игроки счастливы и без этого.

Когда колесо скрипит, его нужно смазать. Когда мы совершаем ошибку, желания перевести сотрудников из категории «Б» в категорию «А» или пытаясь занять свободных сотрудников, мы автоматически оставляем своих лучших бойцов в стороне. Лишь потому, что эти люди работают лучше других, вовсе не означает, что им не нужно внимание.

Чужие системы ценностей

Чтобы быть великим лидером или управленцем, необходимо буквально жить на поле боя. Это ещё один долг начальника. Ценности любой компании в идеале должны показывать, какие решения нужно принимать, как взаимодействовать с другими, какую стратегию выбирать и как награждать таланты. Если ценностный подход начинается не сверху, то глупо ожидать, что его будут соблюдать все люди рангом пониже.

Однако ценности – это не те громкие слова, которые вы пишите на своём официальном сайте, они должны быть фундаментом, на котором зиждется ваша компания. Команды морпехов держатся на ценностях командной работы, ответственности, доверия, прозрачности в общении и верности своей стране и команде. Это крайне важно для нашего выживания и успешности нашей миссии – победы над врагами нашей страны. Та же философия должна применяться в любой высокопроизводительной организации, которая хочет добиться успешных результатов.

Защита корпоративной культуры – это просто, но не слишком легко. Руководству и менеджерам следует обращать на это своё внимание.

# Корпоративные ценности: разработка и продвижение среди сотрудников

Условия задачи: По результатам исследования "Наши ценности", проведенного в рамках комплексной программы HR-аудита, только 10% сотрудников транспортно-логистической компании "BBB" имеют правильное представление о корпоративных ценностях. Более того, около половины топ-менеджеров также не могут безошибочно перечислить 5 ключевых ценностей компании.

Вопрос: Какие существуют варианты решения этой проблемы?

Джон Шоул, спикер и консультант по внедрению сервисной стратегии, автор книг и обучающих программ по сервису, президент Service Quality Institute, практика-партнер EXECT Business Training:

Ситуация классическая. Скорее всего, корпоративные ценности были разработаны или специалистами отделов HR и маркетинга, или привлеченными консультантами без участия сотрудников компании, а после разработки никто не познакомил персонал с готовым документом. Вторая распространенная ошибка, которая, возможно, была допущена, — ценности были написаны в отрыве от существующей корпоративной культуры компании.

Варианты решения следующие:

Провести анализ существующего документа о корпоративных ценностях компании. Это можно сделать в формате фасилитационной сессии с руководством и менеджерами подразделений (в зависимости от структуры компании), в ходе которой нужно понять, действительно ли прописанные ценности являются актуальными для данной компании.

Начать с нуля и заново перечислить ключевые ценности. Участвовать в этом проекте должны, в первую очередь, топ-менеджеры, поскольку они определяют стратегию развития компании, но не нужно забывать и о персонале, ведь это отличный повод, чтобы узнать мнение сотрудников. Попросите их перечислить 5 основных ценностей компании на их взгляд. При условии, что опрос будет анонимным, уверен, менеджеры узнают много нового.

Независимо от того, прописывают ли ценности заново или нет, следующим этапом будет разработка кампании по информированию сотрудников. Это могут быть тренинги и семинары, рассылки, сообщения на информационных стендах, фотопостеры в офисе и т.д. В зависимости от корпоративной культуры и ценностей нужно выбирать каналы и способ донесения информации: ясно, что в высокотехнологичном стартапе с неформальной культурой общения ценности и коммуникация будут отличаться от тех, что приняты в крупной госкорпорации. Кроме того, ежедневную работу нужно строить в привязке к ценностям компании, иначе слова останутся просто словами.

Существует еще один вариант: когда в компании царит хаос и ценностей как таковых просто нет. Это самый сложный случай, и начинать тут нужно не с документов, а с серьезной работы с топ-менеджментом. Вполне вероятно, что в процессе выявятся проблемы не только с ценностями, но и стилем руководства, а также финансовыми показателями.

Мое твердое убеждение, что, несмотря на разницу между отраслями, организационной структурой и корпоративной культурой, есть незыблемые ценности для любого бизнеса — это клиенты и сотрудники, люди, ради которых вы работаете и без которых никакие планы и стратегии не будут реализованы.

Павел Цыпин, независимый консультант по управлению персоналом:

Для популяризации корпоративных ценностей можно предложить несколько мероприятий.

Издание брошюры (не более 20 страниц) под названием «Корпоративный кодекс» и распространение ее во всех подразделениях компании. Текст кодекса, естественно, нужно выложить в общий доступ на корпоративный сервер. Также следует изготовить несколько креативных стендов «наглядной агитации», посвященных принципам компании, и развесить их по стенам офиса.

Проведение внутри компании системы тренингов, посвященных ее корпоративной культуре, ценностям, миссии и правилам поведения. Ведущими таких тренингов должны стать высшие руководители и представители службы управления персоналом.

Для контроля усвоения сотрудниками информации, рассмотренной на тренингах, нужно провести серию тестов. Один из них — на знание основ корпоративной культуры: целей, миссии, принципов ведения бизнеса; второй — на знание норм поведения в компании; третий — на всю систему корпоративной культуры в целом. Сотрудников, успешно прошедших «испытания», следует поощрить.

Проведение корпоративных мероприятий, на которых в той или иной форме акцентировались бы нормы и принципы корпоративной культуры компании. Это могут быть различные игры, тим-билдинги, забавные конкурсы, дни рождения (компании, руководителей) и пр.

Лада Щербакова, PR-директор Fast Lane Ventures:

Если ни сотрудники, ни топ-менеджеры не знают о корпоративных ценностях, причин может быть несколько.

Ценности не разделяются сотрудниками: их кто-то придумал «для галочки», утвердил у вышестоящего начальника, написал документ, и на этом дело закончилось. Формулировка ключевых ценностей — сложная, вдумчивая работа, в которую должны быть вовлечены не один и не два топ-менеджера, которые должны обсуждаться и проверяться на фокус-группах, а не насаждаться административным решением. Может быть, для начала компании стоит задуматься, действительно ли прописанные на бумаге ценности являются истинными?

Ценностей не должно быть больше трех. Пять — это уже много, их никто никогда не запомнит. Не надо стремиться объять необъятное — попытайтесь расставить приоритеты. Вы уверены, что, вычеркнув одну-два пункта, вы действительно отсечете какую-то очень важную и уникальную черту? Многие любят включать в список такие понятия, как профессионализм, надежность или партнерство. Вы знаете хоть одну компанию, которая бы не разделяла эти ценности? Но это не значит, что они являются ключевыми именно для вас, что они свойственны именно вашей корпоративной культуре. Ценности должны быть не только перечислены, но и объяснены: почему именно это понятие так значимо для вашего бизнеса, какое значение оно играет для процветания вашей компании, почему без него вы не можете обойтись?

И наконец, последнее — трансляция. Если ваши ценности выверены, выстраданы, зафиксированы и описаны, не забудьте рассказать о них сотрудникам. Способов может быть много: через корпоративный newsletter, в корпоративном кодексе, а нагляднее всего — визуализировать ценности и развесить в кабинетах топ-менеджеров, в местах скопления сотрудников (на каждом этаже!). Если это транспортная компания — можно сделать наклейку в водительской кабине каждой машины. Устройте «движуху» — конкурс на лучший образ для ценности и т.п. Самое главное — не просто рассказать, но вовлечь сотрудников в процессы формулирования и продвижения.

Анна Мосолова, старший специалист отдела подбора персонала ОАО «Банк Зенит»:

Ключевые ценности — это существенный, постоянный набор установок организации. Для успешного ведения бизнеса важно, чтобы они транслировались в поведении компании и ее сотрудников. Ключевые ценности создают основу для обеспечения вовлеченности персонала, высокой мотивации на достижение общей цели, инициативности, командного духа и приверженности компании. Для управления эффективностью бизнеса и вовлеченностью персонала руководству необходимо создать ценностную структуру, определить ключевые ценности, информировать о них и способствовать их принятию сотрудниками через систему внутренних коммуникаций, корпоративных стандартов и регламентов.

Возможно, в компании «BBB» управленческие документы не отражают реального положения дел или существует расхождение между декларируемыми ценностями и рабочим поведением персонала и топ-менеджеров, а может быть, дело в недостаточной информированности сотрудников. Для решения вышеуказанных проблем, на мой взгляд, необходимо проверить при помощи структурированного интервью и специализированных опросников соответствие декларируемых ценностей реальным ценностям топ-менеджеров и рядовых сотрудников. Необходимо изучить документы компании, описывающие цели и ценности бизнеса, основные управленческие и HR-регламенты, а также провести наблюдение за работой персонала. Важно организовать общие собрания и индивидуальные беседы по разъяснению того, как ценности компании должны проявляться в работе сотрудника, а также предоставлять сотрудникам обратную связь по результатам работы, основанной на ценностях компании.

Юлия Губанова, директор по персоналу ЗАО «Эйч Эл Би Внешаудит»:

Корпоративные ценности должны быть доведены до сведения сотрудников, то есть размещены на стендах, внутренних порталах и т.д., словом, иметь свою визуальную реализацию. Неплохо провести обучающие семинары и тренинги для закрепления ценностей, также хорошо использовать мотивировочные конкурсы. К примеру, в сети супермаркетов «Азбука вкуса» существует интересная традиция: каждые три месяца для новых сотрудников проводится чаепитие с генеральным директором, где за завтраком, в неформальной обстановке новички могут познакомиться, поделиться своими первым впечатлениями работы в компании и получить ответы на интересующие вопросы непосредственно от топ-менеджера.

Елена Агафонова, генеральный директор Solution Management Group:

Ключевая фраза в этом кейсе «только 10% сотрудников компании... имеют правильное представление о корпоративных ценностях». Что такое корпоративные ценности? Можно ли иметь о них неправильное представление? Измеряется ли правильное представление способностью топ-менеджеров или рядовых сотрудников перечислить какое-то их количество? Вопросов масса...

Мне представляется, что корпоративные ценности — это не свод правил или перечень принципов, выработанных «в верхах» наряду с видением и миссией компании в соответствии со множеством наставлений для слушателей МВА — программ по стратегическому менеджменту.Корпоративные ценности — это те писаные и чаще всего неписаные установки и правила, которым следуют работники всех рангов, взаимодействуя как внутри компании, так и с внешним миром.

Кейс наглядно демонстрирует ситуацию, когда корпоративные ценности в виде некоего свода спущены сверху и, очевидно, серьезно разнятся с истинными правилами, по которым живет организация сегодня. Как это случилось, сказать сложно. Скорее всего, в руководстве компании или приближенных к нему кругах нашелся человек, инициировавший запуск такого проекта. Возможно, что он руководствовался самыми лучшими побуждениями и ожидал большого эффекта в сфере мотивации работников.

Управление по ценностям, а я надеюсь, что именно эта задача преследовалась инициаторами проекта, предполагает ряд сессий стратегического развития, которые проводит высшее руководство. Если эти сессии не являются следствием слепого копирования, следования моде, но продолжением или ответом на ситуацию в компании, на рынке, то в результате удается сформулировать яркое видение перспективы развития компании. Такое видение действительно захватывает воображение и способно объединять людей, хочется включаться в работу под его флагами. Это и есть заветная мечта владельца, топ-менеджера компании.

Следующим шагом является перевод видения на язык, более понятный всем, кто взаимодействует с компанией: сотрудникам, клиентам, партнерам, конкурентам и т.д. Речь идет о миссии компании, причем ее обычно формируют более широким кругом, включая руководителей ключевых направлений. Миссию должна разделять команда менеджеров и транслировать ее через свое поведение, решения, действия. К слову, зачастую руководство не готово отказаться от экспертов, пусть и не разделяющих видение и миссию компании по идейным соображениям, но это «бомба замедленного действия», которая обязательно даст о себе знать.

Мы можем лишь догадываться, произведены ли работы, связанные с разработкой миссии в компании «ВВВ». Возможно, и да, но вот дальше произошел сбой. На следующей стадии необходимо очень широкое вовлечение всей организации в обсуждение базовых ценностей — это трудоемкий и серьезный процесс. Детальное описание примеров таких проектов можно найти в книге С. Гарсии и С. Доллана «Управление на основе ценностей». Суть в том, что ценности не столько формулируются людьми и тем более не заучиваются для последующего повторения, а как бы получают свои имена на основе успешной практики компании. Что приводит нас сегодня к успеху? Можем ли мы эти принципы согласовать с видением и миссией компании? Если да — не просто включаем их в публикуемый на сайте список, но и согласовываем с этими ценностями наши системы, стандарты, пронизываем бизнес-процессы и этику взаимодействия. Если нет — трансформируем их, постепенно находя замену, которая дает ощущение согласованности с путями развития компании.

Отвечая на поставленный вопрос кейса, предлагаю вернуться к началу: проверить видение компании на яркость, способность воодушевлять руководителей и команду, уточнить миссию компании, обозначить ориентиры, которые разделяет управленческая команда и начать работать над выявлением и трансформацией ценностей, пронизывающих все сферы деятельности компании на пути ее развития.

# Хищная корпоративная культура Amazon

Хищники из Amazon! Как акула, в которой нет ничего лишнего, эти ребята купили и поглотили такие бирюзовые организации, как Zappos и Whole Foods. Эти ребята утверждают: "Быть хищником - это нормально. Быть хищником - это даже хорошо". Как им удается продолжать расти на 30% в год и поглощать множество различных компаний, мы не могли не изучить.

1. Cтержневые принципы компании

Still the first day – несмотря на то, что в компании работает более 300 000 человек, компания старается сохранить предпринимательский образ мышления как стартапа.

Результат не врет. Допускается крайне жесткий режим менеджмента и коммуникаций для достижения результата.

Экономность и бережливость. Когда Джеф Безос только начинал свой бизнес и у него не было рабочего стола, он просто снял дверь с петель и положил ее между двух стульев, создав тем самым рабочий стол. Эта история регулярно повторяется всеми. В офисе очень дешевая офисная мебель. Компания отказывается тратить деньги на то, за что не платит клиент. В офисе нет никакой бесплатной еды, как в Google

Предпринимательство. Каждый сотрудник может инициировать любой проект. Сотрудники компании постоянно предлагают новые проекты и открывают бизнесы, из которых выстреливает примерно 1 из 10. В компании не прилично не предлагать новых предпринимательских идей. Сначала сделай – а потом разбирайся! Сделай из говна конфетку!

Сумасшедшая клиентоориентированность. Все понимают, что зарплату платит клиент. И все делается для того, чтобы предвосхитить ожидания клиента.

В организации очень много небольших мобильных команд, которые прорабатывают новые направления. Людей должно быть не больше 8-10.Так и называются: команды двух пицц.

Лидерство. Компания ждет лидерства от каждого, даже от грузчика.

Не соглашайся, но обещай. Если ты не согласен с чем-то, но начальник или команда говорит, что нужно сделай – делай так, как будто ты тоже пообещал.

Обучение и любопытство.

Трудолюбие. В компании реально много работают

2. HR, найм, адаптация и развитие

Средний срок работы сотрудника в компании – около 2 лет. Бизнес-процессы построены таким образом, чтобы каждый сотрудни выходил на 100% эффективности через 6 недель, чтобы успел принести максимум пользы

Сотрудники HR-департамента работают посменно и в том числе выходят в ночные смены, потому что они всегда должны быть готовы решать такие вопросы, как драки, роды (в США беременные женщины уходят в декрет только после родов и работают до последнего дня), воровство, пронос оружия на территорию и даже случаи занятия сотрудников групповым сексом (да, бывает и такое в рабочее время).

Так же HR-отвечает за контроль менеджеров, как они управляют сотрудниками, выговоры и увольнения сотрудников

Каждый сотрудник компании во время адаптации работает 2 недели на складе и упаковывает посылки – это обязательно.

В аврал (на Рождество и др.) все сотрудники офиса едут помогать складским работникам упокавывать и отправлять посылки.

Каждый сотрудник в первый день своей работы получает майку Still the first day

Регулярно происходит оценка 360 градусов

Так же HR отвечает за то, чтобы разбивать профсоюзы, если вдруг кто-то пытается его создать.

В найме отдается предпочтение бывшим военным. Большинство менеджеров компании – бывшие военные.

Рабочие места в компании есть всегда. Компании приходится конкурировать за людей с Apple, Google, Facebook, Microsoft, а это не просто

Каждое утро сотрудник получает опросник. Если он отвечает и HR-команда видит в этом проблему, с ним начинают разговаривать и дальше исследовать, что бы предотвратить увольнение или выгорание сотрудника.

Примеры вопросов из проведения интервью (и снова конкретика!):

Расскажите, как вы взяли и улучшили что-то

Расскажите, как вы выполнили задачу в срок, пожертвовал чем-то личным

Приведите примеры, когда клиент стал счастливым благодаря тебе

3. Мотивация

В компании принято много работать. Обычные сотрудники работают по 12 часов 6 дней в неделю. Менеджеры – по 14-16 часов 7 дней в неделю.

Одной из высших нематериальных наград компании является Door Desk Award – маленькая статуэтка в виде стола с дверью вместо рабочей поверхности. Она дается за экономность и соответствие ценностям Amazon.

В компании действует принцип «развивайся или убирайся»

Главная мотивация: это крутые продукты, и акции!

Все сотрудники компании, даже работники склада, являются участниками опционной программы. После первого года в компании получаешь 5% акций от причитающегося грейду пакета, после второго года еще 10, после третьего 20%, и после четвертого – оставшиеся 65%. Если увольняешься раньше – все акции сгорают, ничего неполучаешь.

Никто не может получать больше 185 000 долларов. Даже крупные топ-менеджеры получают 185 000 долларов, все остальное – акциями.

4. Совещания и коммуникации:

Предпочтение отдается только фактам и прописанной коммуникации

В компании запрещены электронные слайды – все слайды к совещаниям делают в рукописном виде, от руки пишутся основные даты для инициирования проекта: цели, бюджет, риски, задачи и др.

На совещании категорически не приветствуются отвлечения: совещание идет по повестке, сухо и быстро

На совещании допускается крепко выражаться, если того требует результат. Если говоришь глупость – прямо так и скажут: «Заткнись!».

5. Менеджмент

В компании проходят различные виды регулярных совещаний: раз в неделю оперативное по контролю и назначению задач. Раз в квартал – информационные итоги

Компания очень плоская – до уровня специалистов от Джефа Безоса может быть всего 4 уровня.

p.s. Одна из встреч была с бывшей сотрудницей компании, которая проработала в Amazon 5 лет, забрала свой пакет акций, купила на него дом и уволилась на более высокооплачиваемое и спокойное место. Она сказал нам напоследок: "Вы знаете, я тут уже полгода работаю. Делаю всю работу за полдня и сижу скучаю. Скучно. Наверное, я вернусь в Amazon..."

Менеджмент / Управление изменениями

# Сплошная ложь: почему корпоративные ценности часто оказываются профанацией

Григорий Финкельштейнт 06 февраля 2018

Рано или поздно каждый руководитель приходит к необходимости четко описать, какими должны быть сотрудники компании, какие ценности принимать, к чему стремиться, как себя вести. Одни берут свои конспекты с курсов MBA и переписывают их. Другие действуют иначе — выкладывают на бумаге свою душу в виде некоего набора ценностей. Какой бы путь ни выбрал руководитель, всегда набор «желаемых» ценностей сотрудников есть отражение ценностей первого лица компании.

Что происходит дальше? Дальше эти ценности начинают внедрять. Проводятся многочисленные фокус-группы, PR-кампании, разрабатываются корпоративные документы. Все это время подчиненные восхищаются гениальностью руководителя и разработанных им ценностей, удивляясь, как же они жили без этого раньше и как точно угаданы настроения и чувства людей. Но правда в том, что люди, к сожалению, врут.

А потом через два-три года проводится оценка сотрудников на соответствие этим ценностям или компетенциям и выясняется, ведут ли себя сотрудники в соответствии с ними, поощряются ли они в реальности. И тут становится очевидно, что все это большая профанация. На каждой стене висит плакат, говорящий, что командность — основная ценность. Но в кулуарах все знают, что пробьется наверх только тот, кто идет по головам. Еще пример. Компания говорит о безопасности, но если спросить у любого мастера в шахте, какой рабочий лучше — тот, который соблюдает технику безопасности, или тот, кто не соблюдая ее, выполняет план, — вы услышите: «Конечно, выполняющий план». И это стандартная ситуация.

Более того, в ходе исследования мы выяснили, что чем дальше модель компетенций или декларируемые ценности от того, что реально поощряется в компании, тем больше менеджеры занимаются таким «корпоративным спортом», как подгоном оценок под свои желания. Менеджер рассуждает примерно так: «Я знаю, что этот человек хороший, а компетенции — полная ерунда, я их даже читать не буду. Я поставлю такие оценки, чтобы на бумаге все было хорошо». В результате вся работа по «внедрению» ценностей уходит в песок. Потому что сначала люди врут, что понимают эти ценности, потом они врут, что ведут себя в соответствии с этими ценностями и в соответствии с ними назначают людей. Все это почти всегда одна сплошная ложь.

Четыре года назад I4CP (Institute for Corporate Productivity — прим. ред.) проводил исследование, в котором наша компания выступила российским партнером. 70% участвовавших в исследовании менеджеров сказали, что реальный профиль успеха в их компании не соответствует модели компетенций. Ситуация в этом смысле примерно одинаковая и в России, и в мире. Еще одна цифра из этого исследования: 52% реальных моделей компетенций не соответствует ни профилю успеха, ни профилю карьеры в компании, поэтому менеджеры, которые не верят в модели компетенции, абсолютно правы.

Что нужно сделать, чтобы так сильно не ошибиться, чтобы не потратить уйму сил и времени на работу, которая потом уйдет в песок?

До того, как писать модели компетенций, надо изучить, что же в реальности поощряется в компании. Для этого надо взять успешных сотрудников (или тех, кто считается успешным хотя бы своими руководителями, если формальных KPI нет) и посмотреть, чем они отличаются от неуспешных. Очень часто оказывается, что те чудесные ценности, которые включаются в идеальные модели, скорее присущи людям неуспешным, чем тем, у кого хорошие показатели. Вспомним пример про ценность команды и выполнение плана. Реальность такова, что чаще командные игроки показывают худшие результаты, чем яркие индивидуалисты. Выходит, что одна из ключевых ценностей, декларируемых компанией, говорит скорее о неуспешном сотруднике, чем об успешном.

Предположим, мы провели исследование. Что нам делать дальше? Есть представление руководителя о том, чего он хочет от людей. Есть «зеркало», которое ему показало, какая же организация на самом деле. Скорее всего, эти два образа будут очень сильно расходиться. В моей практике был только один кейс, когда желаемое и действительное оказались близки. И это из более 20 изученных компаний и сотни тысяч собранных анкет сотрудников.

Если картинки сильно отличаются, у руководителя есть выбор: эволюционный или революционный путь.

1. Эволюционный путь предполагает такой подход: «К имеющимся по факту ценностям я прибавлю одну желаемую и буду постепенно внедрять ее в компании». Как правило, такой подход не вызывает сопротивления сотрудников. Люди видят, что их не пытаются обмануть, соглашаются с необходимостью и возможностью постепенных изменений, а потому готовы начать действовать, чтобы одна новая ценность была принята и зажила в компании. От обычной, написанной руками модели происходит переход к модели, основанной на данных.

Вот один из самых ярких примеров в моей работе, связанный с применением такого аналитического подхода. Мы выступали на общем собрании менеджмента вместе с генеральным директором, представляя модель компетенций и ценностей, созданную на основе данных исследования. Руководители поняли, что им сегодня не будут врать, а расскажут все как есть. Никогда до и никогда после не видел я настолько заинтересованных в происходящем слушателей и настолько живых лиц. А закончилось все 10-минутными аплодисментами.

Эволюционный подход позволяет оттолкнуться от реальной ситуации в компании и постепенно сдвигать ее к желаемому. Внедряется одна новая ценность. Ее продвигают, активно объясняют в течение двух-трех лет. После этого нужно снова провести исследование, оценить, стала ли эта ценность естественной частью ДНК компании, и только при положительном ответе можно перейти к следующей новой ценности.

Но далеко не все компании готовы к такому постепенному переходу, кто-то стремится к быстрым изменениям. У нас, к примеру, есть клиент, который хочет внедрить сразу четыре новых ценности. Это уже совсем другая история — революция, трансформация компании.

2. Для успешной революционной трансформации компании необходимо выполнение четырех условий:

Смена людей (не менее 10% менеджеров, не соответствующих новым ценностям, должны быть заменены на тех, кто им соответствует).

Объяснение сотрудникам новой стратегии (не только провозгласить новые ценности, но и пояснить, почему старые не устраивают, куда идет компания, с точки зрения бизнеса и ценностей)

Изменение организационной структуры

Изменение HR-системы

Если из этих четырех элементов реализовано три, трансформация будет идти медленно. Если два, трансформация не пойдет вообще. Но это уже тема для другого разговора.

Об авторе. Григорий Финкельштейн — партнер «ЭКОПСИ Консалтинг».

# Влияние корпоративов на эффективность бизнеса

Ольга Акимова, заместитель директора по персоналу ГК «Корпус Групп» рассказывает о пользе корпоративных мероприятий

Организация корпоративных мероприятий является одним из основных инструментов в арсенале HR-специалиста, служащим для повышения мотивации персонала и сплочённости коллектива. Грамотно организованный корпоратив даёт каждому сотруднику ощущение уверенности в будущем и значимости его вклада в развитие компании, и, как результат, мотивирует на достижение высоких показателей в работе не хуже любых материальных бонусов.

В крупных компаниях корпоратив является отличной возможностью для сотрудников из разных регионов познакомиться, увидеть масштаб компании, почувствовать себя частью общего дела. В «КорпусГрупп» сотрудники из многочисленных филиалов традиционно встречаются во время празднования дня рождения компании. В прошлом году к этому событию было приурочено награждение лучших сотрудников: от мойщиков посуды до руководителей. Награждение проходило в Московском дворце молодёжи, гостей ждала насыщенная программа: экскурсия по городу, церемония награждения, торжественный банкет, мюзикл. Президент компании лично вручал награды и благодарил каждого сотрудника за вклад в развитие компании, приверженность её ценностям. Люди заряжались положительными эмоциями и энергией, затем возвращались в свои города и делились этим багажом с коллегами.

Зачем нужны корпоративные мероприятия

В компаниях любого размера корпоративные мероприятия помогают наладить межфункциональные связи, сплотить людей, в том числе, тех, кто в рамках рабочих обязанностей не сталкивается друг с другом или сталкивается редко. В официальной среде люди ведут себя немного иначе, они могут казаться излишне серьёзными, чёрствыми, хотя на самом деле таковыми не являются. Общение в неформальной обстановке помогает узнать коллег с другой стороны, вывести коммуникацию на новый уровень, многие производственные вопросы решаются гораздо легче, конфликты сглаживаются.

Также для руководства корпоративы являются ещё одной возможностью выявить неформальных лидеров, таких сотрудников видно сразу, они управляют беседой и собирают вокруг себя группы слушателей. Такие сотрудники способны вести за собой и руководить группами проектов. В процессе работы лидерские качества не всегда можно заметить, особенно если компания большая.

Оценка успешности корпоратива

Оценить, насколько успешно прошел корпоратив, несложно — это видно по воодушевлённым лицам персонала и положительным отзывам после мероприятия. Например, одна из наших сотрудниц во время церемонии награждения растрогалась до слёз и сказала, что решила отложить выход на пенсию, чтобы остаться в компании подольше. В целом персонал после корпоратива работает с гораздо большей производительностью и отдачей, сотрудники возвращаются к работе отдохнувшими и готовыми с новыми силами приступить к своим задачам.

К формальным методам оценки лояльности относится анкетирование: его можно провести за некоторое время до корпоратива и затем сравнить с результатами через месяц после мероприятия. Услуги по проведению замеров лояльности оказывает любое кадровое, рекрутинговое агентство. Обычно анкета включает вопросы о том, как сотрудник оценивает свои взаимоотношения с руководством и коллективом. В нашей компании его разработкой несколько лет назад занимался отдел труда и заработной платы, эта система используется до сих пор, но безотносительно корпоративов. Так или иначе, измерять эффективность корпоратива с точки зрения торга, ожидая, что, вложив определённую сумму, мы получим соответствующее повышение лояльности — неправильно, люди чувствуют такое отношение, и отдача от мероприятия уменьшается.

Формат корпоратива

При выборе формата корпоратива, в первую очередь, стоит отталкиваться не от стоимости, а от особенностей компании: возраста, пола, интересов сотрудников, корпоративных ценностей. Если команда молодая, а её профиль — организация мероприятий, то это один формат. Если же мероприятие готовится, например, в консервативном банке, то следует выбрать совершенно другой формат. Безусловно, наиболее распространённый формат банкета или фуршета с развлекательной программой актуален для любой компании, но вряд ли он будет эффективным для корпоратива в ивент-агентстве — скорее всего, сотрудникам станет скучно.

ганизация стандартного праздника с походом в ресторан и сопутствующими активностями: боулингом, концертной программой и так далее — больше подходит для мини-групп. Мероприятие, рассчитанное на количество от 500 человек, должно обязательно иметь интересную идею и изюминку. При выборе необходимо учитывать характер и увлечения сотрудников: если они подвижные и активные, их заинтересует пейнтбол и шашлыки на открытом воздухе. Если же сотрудники являются ценителями музыки — им подойдёт поход на концерт в консерваторию. Один из популярных форматов сейчас — кулинарный поединок, он является одновременно развлекательным и командообразующим и позволяет решать множество задач, стоящих перед HR-специалистом и руководителем.

Стоимость мероприятия

Что касается стоимости, она может широко варьироваться: от нуля, если люди берут еду и напитки с собой, сами организуют конкурсы и номера самодеятельности в стенах компании или на природе, до нескольких миллионов рублей, если ивент организуется за границей. В среднем стоимость банкета или фуршета составляет 3000-3500 рублей на человека, в эту стоимость входят не только расходы на еду и напитки, но и аренда помещения, развлекательная программа.

Одному сотруднику будет сложно учесть все нюансы и качественно организовать мероприятие, поэтому лучше создать для этих целей идейную группу, обычно она состоит из сотрудников дирекции по персоналу, маркетингу, а также наиболее креативных специалистов компании.

Частота проведения

Частота проведения мероприятий зависит от корпоративной культуры и ценностей компании. Обычно принято проводить крупные ивенты на Новый год и день рождения компании. Новый год является поводом подвести итоги: насколько успешно развивалась компания, и куда она будет двигаться дальше. Мы также проводим в этот период семинар директоров, где делимся опытом, рассказываем друг другу о самых эффективных практиках, строим планы на будущий год и отмечаем лучших по итогам прошедшего года. Свой день рождения для россиянина в силу особенностей менталитета является одним из наиболее приоритетных праздников, поэтому день рождения компании станет отличным поводом провести масштабное мероприятие.

В компаниях, где есть сложившаяся корпоративная культура, где каждый сотрудник разделяет и принимает установленные традиции, видит значимость своей работы, чувствует заботу и внимание коллектива, бизнес функционирует как один большой слаженный механизм, постоянно развивается и это, безусловно, приносит отличные результаты.

# Платить и не обижать. Как провалилась попытка привить рабочим корпоративный дух

Алексей Аметов Forbes Contributor, Александр Малютин Forbes Contributor

В честь 100-летия журнала мы публикуем лучшие статьи из архивов российского Forbes. Этот материал был впервые опубликован в июле 2004 года. Руководство «Русского алюминия» уволило 36 000 сотрудников, а оставшимся 62 000 решило привить корпоративный дух

В канун нового 2004 года в Красноярске случился конфуз. Елка Красноярского алюминиевого завода (КрАЗ) — самая главная в городе — оказалась увешана, как тряпками, фирменными футболками материнского холдинга «Русский алюминий». Снимать футболки с дерева в срочном порядке пришлось сотрудникам службы безопасности КрАЗа. Так неудачно закончилась одна из первых попыток привить рабочим корпоративный дух «Русала».

Лояльностью кразовских рабочих руководство завода и холдинга озаботилось летом 2003 года, когда были подведены итоги исследования настроений, царящих в цехах. Результаты потрясли всех: 85% рабочих и около 70% управленцев среднего звена выразили негативное отношение к холдингу и топ-менеджменту. Как выяснилось, кразовцы ощущают себя вовсе не сотрудниками «Русала», а просто работниками одного из крупных красноярских предприятий. И даже завидуют не коллегам по холдингу с Братского алюминиевого завода (БрАЗ), где зарплата на 20% выше, а рабочим красноярской пивоварни «Пикра», которые пользуются социальными программами, а также работникам авиакомпании «Красэйр», у которых есть своя база отдыха.

Первое, что сделало руководство, — начало распространять на всех заводах вместо многотиражек газету «Вестник «Русала», содержащую исключительно положительную информацию о событиях в алюминиевой отрасли. Из этого корпоративного издания можно узнать, к примеру, что неподалеку от электролизных цехов Саянского алюминиевого завода (САЗ) начали плодоносить яблони, а на самой большой клумбе у въезда на БрАЗ выложено панно из живых цветов, составляющих надпись «Русал».

Ближе к Новому году руководство решило поднять дух кразовцев, и тут-то им и раздали те самые фирменные футболки. КрАЗ — крупнейшее предприятие «Русала», и завод увешали транспарантами: «Русал» начинается здесь». Тот же лозунг рядом с сердечком, символизирующим любовь, украшает футболки. Другое дело, что денег на футболки в бюджете завода заложено не было. Поэтому с работников вычли по 500 рублей. В ответ возмущенные рабочие увешали «подарками» заводскую елку.

Первый блин, впрочем, всегда комом. Важно другое. Топ-менеджмент «Русала» сделал задачу повышения лояльности персонала приоритетной. Раньше подобный подход «Русалу» был не свойствен — рабочих перекидывали с места на место и увольняли тысячами, не слишком заботясь об их дальнейшей судьбе. Что же изменилось?

Массовые сокращения

Забота о душевном здоровье десятков тысяч взрослых мужчин в «Русском алюминии» поручена женщине — заместителю генерального директора по работе с персоналом Виктории Петровой. Она пришла на эту должность немногим более трех лет назад. Тогда ее миссия была иной — обеспечить проведение массовых сокращений. Взгляды Петровой соответствовали поставленной задаче. «Для нас важен результат, а не процесс, — рассказывает она в интервью Forbes. — Люди привыкли оценивать себя по тому, как много они работают, часто ли задерживаются допоздна, сильно ли устают… Ну и что?»

Первым делом Петрова заказала исследование консалтинговой компании Accenture. Выяснилось, что на основном производстве «Русала» занято в четыре раза больше людей, чем в аналогичных западных компаниях, а в заводоуправлении и вспомогательных подразделениях — в девять раз больше. После этого начались увольнения.

За четыре года штат «Русала» сократился с 98 000 до 62 000 человек — уволены либо формально переведены в другие компании двое из каждых пяти сотрудников. Непосредственно увольнениями занимались руководители на местах — именно им приходилось сообщать неприятную новость людям, с которыми они работали вместе много лет. Чтобы несколько облегчить болезненный процесс, было решено не забирать высвобождающиеся деньги в центр, а оставлять в производственных подразделениях в качестве «управленческого инструмента поощрения лучших». В результате те, кого оставляли, не были заинтересованы защищать увольняемых. И средняя зарплата на заводах «Русала» росла. За четыре года она повысилась на КрАЗе на 45% до $500 в месяц, на БрАЗе — на 56% до $605, на НкАЗе (Новокузнецком алюминиевом заводе) — на 64% до $391, на САЗе — на 80% до $490. Общий фонд заработной платы в «Русском алюминии», по словам Петровой, составляет сейчас 10,2% себестоимости, а это $300–350 млн в год.

Сокращения будут происходить и дальше, говорит Петрова, но ситуация уже принципиально изменилась. На первом этапе было необходимо «действовать молотком, откалывая грубые куски»: проводить увольнения, реструктурировать заводы и выделять сервисные центры, избавляться от непрофильных активов. Теперь же, по словам Петровой, необходимо «действовать кисточкой», то есть заботиться о корпоративной культуре, привлекательности работы в «Русале», об условиях труда и взаимоотношениях людей, повышении их квалификации.

Для перехода к политике «тонкой настройки» есть ряд объективных причин. По всей видимости, акционеры «Русала» (75% акций принадлежит Олегу Дерипаске) отказались от идеи быстро перепродать компанию и теперь строят стратегию ее долгосрочного развития. Ситуация этому благоприятствует: цены на алюминий высокие, электроэнергия остается дешевой. Да и желающих купить «Русал» нет. «Не думаю, что есть много компаний в мире, которые готовы прийти в алюминиевую отрасль другой страны, на предприятия, расположенные далеко от портов и ресурсов», — отмечает аналитик «Объединенной финансовой группы» Александр Пухаев.

Тем временем бизнес растет. За 2002 год выручка компании составила $4 млрд, а чистая прибыль — $840 млн, то есть рентабельность — 21%. Для сравнения: чистая прибыль крупнейшей в‑мире алюминиевой корпорации Alcoa составляет $946 млн при выручке $21,5‑млрд. Официальных данных по прибыли «Русала» за 2003 год пока нет, но известно, что выручка увеличилась до $4,5 млрд, а прибыль, по оценкам инвесткомпании «Проспект», несмотря на некоторое снижение рентабельности, может увеличиться до $860–870 млн.

Чтобы и дальше развивать компанию, нужно внимательнее относиться к работникам — от них зависит стабильность производства и даже политическая ситуация в регионе. А чтобы понять, как создать мотивацию у своих рабочих, «Русалу» потребовалось еще одно исследование, на этот раз — по всем предприятиям холдинга.

Результаты его такие. Примерно 15% работников совершенно не лояльны компании. Руководство «Русала» было особенно удивлено тем обстоятельством, что в их числе оказались преимущественно люди в возрасте 30–40 лет, то есть те, кто теоретически должен составлять «золотой фонд» корпорации. Объяснение феномену нашли такое: на рубеже 90-х нынешние работники среднего возраста пережили кризис, связанный со сменой ценностей, но одним он пошел на пользу, а другие оказались «потерянным поколением». Виктория Петрова говорит, что если бы имена работников из этой группы были известны (исследование проводилось анонимно), их следовало бы немедленно уволить — поскольку перевоспитать уже невозможно.

А вот с остальными можно работать. 17% — молодые руководители и специалисты, убежденные, что «завод — место моей самореализации», «здесь я сделаю карьеру», «хочу работать в крупной, известной компании». 24% считают, что «завод — это место моей работы; я работаю здесь всегда». Для этих людей главное — уважение их профессиональных качеств. И, наконец, 34% работников засвидетельствовали, что «завод — это вторая семья». Для них эмоциональный настрой и климат в коллективе важнее, чем материальные ценности. В общем, картина по «Русалу» в целом оказалась не столь безрадостной для руководства холдинга, как можно было подумать год назад, изучив один только КрАЗ. Едва ли не половину проблем, оказывается, можно решить, если просто засвидетельствовать работникам свое почтение.

Побеседовав с работниками КрАЗа, корреспондент Forbes убедился в справедливости этого тезиса. Времена, когда был «строгий, но справедливый» советский начальник, кразовцы вспоминают с самыми добрыми чувствами. Это настроение хорошо уловил бывший владелец КрАЗа Анатолий Быков, которого здесь также вспоминают с ностальгией. Он закупил импортные респираторы — без «маски» в цехе дышать нечем, здоровался с рабочими за руку и расспрашивал их о жизни. А Олега Дерипаску в цехах не видели — он якобы дальше заводоуправления, где встречался с топ-менеджерами, не ходил.

Виктория Петрова вспоминает свой первый приезд на НкАЗ. Руководство завода тогда зачем-то выставило охрану между работниками и делегацией центрального офиса. Диалогу это, разумеется, не способствовало. Сейчас, утверждает Петрова, никто от рабочего класса охраной не отгораживается. Всем работникам открыты, по ее словам, и возможности карьерного роста: действует специальная программа «Золотой резерв». Единственное условие подключения к программе — высшее образование. Но об этом работник должен позаботиться сам.

Тяжкий труд

Чтобы повысить мотивацию работников, важно понять условия и характер их труда. И учесть прежде всего главные особенности работы на предприятиях алюминиевой отрасли, а это тяжелый физически и вредный для здоровья труд, не требующий высокой квалификации.

Алюминий выплавляют из глинозема в гигантских электролизных ваннах. Глиноземная пыль забивает дыхательные пути, лезет в глаза. Температура в электролизном цехе превышает 40 градусов по Цельсию. Рабочим здесь положена огнеупорная спецодежда, которая, однако, по их словам, «сгорает за месяц», и валенки, в которых они зимой и летом ходят по раскаленному полу. Рабочий не может положить в карман зажигалку — она загорится, а также носить магнитную карточку, часы — их испортит электромагнитное поле. Под потолком цеха ездит кабина крана, в ней обычно работают женщины — мужчины «после вчерашнего» падают в обморок от поднимающихся снизу испарений.

Характер же труда примитивен. Есть рабочие, следящие за тем, чтобы алюминий не воспламенялся, — они ходят по цеху с деревянными шестами и в случае возгорания опускают их в расплавленную массу. Сгорая, дерево поглощает кислород, и пламя гаснет. Другие пробивают березовой палкой образующуюся в ванне корку. Если корка не поддается, приходится бежать в другой конец цеха за отбойным молотком.

Часть проблем, связанных с низкоквалифицированным персоналом, можно, очевидно, решить за счет оптимизации производства и простого улучшения условий труда. Кабины кранов решили оснастить кондиционерами. Отбойные молотки расположить по всей длине километровых цехов, а не только посередине. Оптимизация производственных процессов будет продолжена — с этой целью запущен масштабный проект, который получил название «Русал Системз». «Человеку должно быть удобно работать, — говорит Виктория Петрова. — Наша задача — не замучить персонал, а добиться, чтобы он с радостью шел на работу, а вечером довольный с нее возвращался».

Сложнее обстоит дело с моральной мотивацией рабочих, которые прекрасно осознают примитивность своих действий и не находят, чем тут можно гордиться. С этой проблемой сталкивается не один «Русал», а практически все компании, где используется низкоквалифицированный труд.

В начале марта в Москве прошел «круглый стол» по мотивации персонала низкой квалификации. Он собрал весьма представительный круг участников: сети супермаркетов; производственные компании «Норильский никель», Ilim Pulp Enterprise, «Вимм-Билль-Данн»; крупные сервисные компании «Комус упаковка», UPS, MrDoors и др. Консалтинговая компания Begin Group провела опрос экспертов и пришла к выводу, который чрезвычайно обнадежил «Русский алюминий»: моральное стимулирование для низкоквалифицированного персонала не так уж важно. Во всяком случае, оно не идет ни в какое сравнение с материальным, которое в свою очередь напрямую зависит от того, есть ли у компании средства.

У «Русского алюминия», как мы видели, деньги есть. Для повышения фонда оплаты труда «Русал» располагает двукратным запасом прочности. Однако зарплата в компании сейчас и так одна из самых высоких в российской металлургии — больше платят только рабочим «Норильского никеля» в условиях Заполярья. Так что серьезно повышать зарплату уже незачем. Достаточно не допускать таких проколов, как с фирменными футболками.

Семь заповедей

К работе с персоналом низкой квалификации нельзя подходить так же, как к работе с квалифицированным персоналом

1. Давайте премии. Бесплатные путевки, транспорт и обеды тоже хороши, но с денежными вознаграждениями не сравнятся.

2. Доплачивайте за возраст и стаж.

3. Не урезайте номинальную зарплату — не сможете объяснить, за что.

4. Не штрафуйте, если у вас постсоветское предприятие. Объявляйте выговоры.

5. Ни в коем случае не обещайте образование. Лучше уж фотографию на доске почета.

6. Увольняйте алкоголиков.

7. Бесполезно стимулировать морально работников с зарплатой ниже прожиточного минимума.

# Когда сотрудники перестают видеть в ценностях «ерунду»

Максим Вязников Руководитель, Санкт-Петербург

Чего не должен делать руководитель, внедряя в компании свою философию бизнеса. И что важно предпринять, чтобы обойти подводные камни на этом пути.

Как пишет Ицхак Адизес, ранние этапы развития компании – это беременность основателя. Он печется о ней настолько сильно, что является тираном. Просто потому, что он еще сам не знает, что хотел сделать и продолжает оберегать компанию, чтобы «доделать» ее.

Но однажды настает момент, когда становится понятно: контролировать все, что хотелось бы, уже невозможно. Просто потому, что любая неопределенность трактуется в худшую сторону. Поэтому обозначение миссии и ценностей является логичным шагом в развитии культуры компании. Именно они позволяют быстрее принимать решения без необходимости совещаться с лидером. А так же помогают определять вектор развития на каждом небольшом шажочке организации.

У меня нет своей компании, но есть опыт участия в проектах по внедрению корпоративных ценностей в различных организациях. Все они проходили болезненно. И каждый раз я задавался вопросом: «Зачем это нужно, если таков результат?». Кроме того, с целью сплочения коллектива, я лично внедрял ценности в команде своих подчиненных. Самым приятным в этом процессе были моменты, когда люди без моего участия обсуждали тонкости той или иной обозначенной ценности и то, как она ложится на их работу.

Ценности и миссия нужны для передачи приверженности делу компании от ее лидера к подчиненным. Чтобы те могли принимать решения без участия основателя, который вдохновлял и показывал им путь до сих пор. Они не нужны на ранних этапах, так как вектор развития компании может резко меняться, и основатель участвует в ее работе постоянно. Например, Стив Джобс был воплощением ценностей и миссии в Apple десятилетиями, пока не решил сделать компанию бессмертной. После этого Тим Кук заговорил его словами.

Но простое объявление сотрудникам о том, что они должны ценить во время своей работы, по крайней мере, не встретит большого энтузиазма. Начнется переходный период, в течении которого кто-то обязательно с чем-то не согласится, либо люди будут просто игнорировать все это, считая «корпоративной ерундой». Лично я не раз видел это в процессе внедрения. В одном из таких случаев миссия и ценности организации были описаны в виде документа, содержащего миссию и ценности организации и расклеенного с интервалом в 30 метров на каждом этаже. Это был объемный текст об абстрактных субстанциях, читая которые, лично я чувствовал себя дураком, не способным уловить ни один из перечисленных ориентиров, которым должен руководствоваться.

Самое страшное, когда к ценностям или миссии относятся как к галочке, которую в некоторых задачах можно игнорировать. Поэтому крайне важно, чтобы люди эмоционально привязались к ним, чтобы считали и личными ценностями тоже. Конечно, этого не добиться с помощью длинных текстов и жонглирования абстракциями.

Как же быть? С одной стороны, основатель компании или CEO хочет собрать совет директоров, обсудить с ними ценности, записать и сделать так, чтобы все сотрудники руководствовались ими в своей работе. С другой стороны, когда в голову сотрудника хотят что-то запихнуть, она будет сопротивляться. Но ведь именно голова принимает решения. Поэтому, наиболее простой способ сделать так, чтобы ценности и миссия там оказались – это спросить мнение самих сотрудников. Что они ценят в своей работе, ради чего приходят каждый день в офис? Или же можно пойти от обратного и узнать, что приводит их в бешенство (причина этого обычно кроется в нарушении внутреннего ощущения правильности). Мысли, рожденные в их собственных головах, сотрудники будут любить априори. Это не только даст им возможность внести собственный вклад в общее дело, но также поднимет чувство собственной значимости и повысит привязанность к компании.

Но что делать с тем, что у основателя / директора есть собственные соображения о том, какими должны быть миссия и ценности, и никто лучше него не выразит их в словах? Приберечь свою версию до тех пор, пока не будут собраны мнения сотрудников. Только после этого следует начинать обсуждение итогового варианта. Теперь, когда у вас на руках мнения многих, вы можете показать, что приняли взвешенное решение и учли мнение каждого. Даже если в итоговую версию вошло 5% от предложенного сотрудниками.

В результате бесед с сотрудниками, у вас появится много историй о том, что они ценят в своей работе. Любопытно, что иногда в качестве ценности пытаются представить отрицательные формулировки, вроде «не работать с мудаками». Но, если обратиться к тому, как работает наш мозг, то станет ясно, что это приведет к охоте на ведьм, а не повышению собственных стандартов, как должно быть.

Самое страшное, когда к ценностям или миссии относятся как к галочке, которую в некоторых случаях можно и не ставить. Так как на 70% успех нашего обучения зависит от общения и копирования, то тут поможет лишь ответственная работа руководителей, которые на собственном примере будут показывать как именно нужно следовать обозначенным ориентирам.

Если говорить кратко, то создание ценностей и обозначение миссии компании – это как запуск нового продукта. Недостаточно просто выйти на рынок с криками «Покупай мой товар!». Сначала нужно поговорить с будущими покупателями, вовлечь их в создание нового. Потом потихоньку – приподнять завесу и инициировать обсуждение новинки. А затем сбросить мантию и словами потребителя рассказать о товаре.

# 5 правил итоговой корпоративной речи, которую запомнят надолго

18 декабря 2017

Автор: Панда Петр Владелец компании «Панда копирайтинг», Барнаул

Реальная сила итоговой новогодней мотивационной речи колоссальна. Однако руководители упорно превращают ее либо в поток комплиментов и эмоций, либо в скучный доклад, либо в ассорти из информации и шуток. Для управленцев такая речь не более чем «пункт в программе». А ведь при правильном подходе ваша речь станет ярким указателем пути, по которому сотрудники еще долго будут сверять свое направление.

Принципы поздравительной итоговой речи

Избегайте бумаг и заучиваний. Бумага сама по себе отталкивающий фактор, потому что предполагается, что в поздравления докладчик вкладывает эмоции и внутренний порыв, которые нельзя выразить на бумаге. То же самое с заучиванием: поздравительная речь должна быть живой, чего при заучивании добиться невозможно. Единственная альтернатива — написать краткий список тезисов: «сказать про логистический отдел», «прибыль выросла на 12%», «шутка про менеджеров» и т. д.

Соблюдайте баланс между рациональным и эмоциональным. У вас должно получиться нечто вроде «слоеного пирога». Пропорций как таковых не существует, но примерно на треть фактов вы должны давать две трети эмоций и мотивации.

Не замалчивайте проблемы. Мотивация не терпит фальши. Например, если предприятие терпит серьезные убытки, а вы бездоказательно говорите, что «в следующем году нас ждет прорыв», сотрудники вам не поверят. Признайте проблемы, предложите пути решения и призовите ликвидировать их совместными усилиями — это работает, а вот деликатно не замечать проблемы — неправильно. Исключение — мелкие неурядицы, которые можно опустить.

Вспомните истории побед компании. Обращайтесь к прошлому успешному опыту. Покажите на примерах, что сотрудники уже сделали и что еще могут сделать. Сказать: «Вы молодцы, я в вас верю» — это одно, а «Вы молодцы, я в вас верю, потому что мы уже делали подобное и обязательно справимся сейчас» — совершенно другое.

Говорите о людях. Люди любят слушать о себе, и это стоит использовать. Если коллектив небольшой, говорите о конкретных сотрудниках. Если компания большая — говорите на уровне отделов или городов. Помните, что солдаты обожали Наполеона еще и потому, что он регулярно с ними общался.

Обязательно к прочтению!

Как выбирать и дарить деловые подарки

8 идей корпоративных подарков на Новый год

Как поздравить коллег с Новым годом: беспроигрышные идеи

**10 новогодних тостов для Генерального Директора**

Покажите реальные выгоды сотрудников. Психологи доказали: в любом потоке информации человек лучше всего принимает то, что касается его личной выгоды. Можно сказать так: «У меня прекрасная новость для вас: в следующем году мы планируем открыть новый офис». А можно так: «У меня прекрасная новость для вас: в следующем году мы планируем открыть новый офис. Лучшие из сотрудников будут переведены работать туда, также им будет повышен оклад на 20%. Есть повод постараться и попасть в число лучших». Второе заявление примут с гораздо большей заинтересованностью.

Подчеркните, что вы все — одна команда. Если хоть немного дистанцироваться от слушателей, они не примут ваших доводов и вашей мотивации. Показать сопричастность просто: достаточно заменить «вам» на «нам». Несколько примеров: «мы с вами», «наши усилия», «нам не будет просто» и т. д.

Шутите. Ничто так не разряжает напряженную обстановку, как сказанная к месту шутка или забавная цитата. Даже если вы говорите о грустных вещах, негативный накал можно минимизировать юмором. Это не значит, что шутки нужно вставлять через каждые несколько предложений, но пара-тройка другая точно не помешает.

Если были ошибки, то это лучшее время их признать. Итоговая поздравительная речь — прекрасный способ сказать то, о чем раньше вы не могли или не хотели говорить. К примеру, о допущенных промахах, которые не было случая, смелости или желания признать раньше. В итоговой речи упоминание о них будет к месту. Это станет дополнительным сигналом о том, что вы откровенны. Такой настрой всегда убеждает. Магия праздничного настроения еще и в том, что в такие моменты куда легче прощают или принимают то, что в другое время могло вызвать бурю эмоций.

Аргументируйте правильно. Если хотите мотивировать и убеждать, запаситесь фактами. Невозможно убеждать и мотивировать без аргументов, однако и правильные аргументы имеют свои отличительные особенности.

Во-первых, сомнительная аргументация не работает. Притянутые за уши факты и сомнительные выводы скорее мешают, чем приносят пользу. Сравните два аргумента: «Мы должны стремиться к росту, ведь наша главная цель — преуспевание компании» и «Мы должны стремиться к росту, ведь все мы понимаем — будет богаче компания, будем богаче и мы с вами». В первом случае аргумент изначально неверный, это попытка выдать желаемое за действительное. Во втором случае слушатель видит свою выгоду и не чувствует противоречий со своими мыслями.

Во-вторых, выстраивайте правильную последовательность аргументов. Существует веками проверенная формула грамотной аргументации: сначала второй по силе аргумент, затем несколько более слабых, последним идет самый сильный.

В-третьих, много аргументов вредит речи. Не нужно стараться сделать речь убедительной, наполняя ее десятками аргументов. Найдите несколько наиболее сильных доводов и свободно оперируйте ими. Это лучше, чем набор разномастной аргументации.

Помните, негативно настроенные люди могут не принять даже самую мощную аргументацию просто в силу занимаемой ими позиции. С этим не стоит бороться, это просто нужно учитывать.

Не говорите много. Очень опасная практика: начать говорить и превращать речь в скучный и длинный монолог. Люди будут внимательно слушать вас не более 10–15 минут.

Наращивайте мотивацию постепенно. Нельзя долго держать слушателей в «накаленном» эмоциональном состоянии. Нельзя на протяжении всей речи поддерживать один и тот же эмоциональный напор. Лучше всего работает такой прием: мотивационная часть усиливается ближе к концу речи. То есть сначала вы даете факты, аргументируете, поздравляете и т.д., а в конце совершаете мощный мотивационный рывок.

Четко разбивайте речь на логические этапы. Подчеркивайте слова, которые скажут слушателям, что Вы подводите итоги: «итак, мы поняли, что...», «в конце хочу заметить...» и т. д. Если Вы прошли какой-то этап, то больше к нему не возвращайтесь. Иначе это будет свидетельствовать об отсутствии в Вашей речи четкой логической структуры и, следовательно, о Вашей слабой подготовке.

ТОП-6 самых важных статей для руководителя:

5 законных способов обналичить деньги

16 вопросов «с подковыркой», которые стоит задавать на собеседовании

Что сказать клиенту в ответ на фразу «Нам ничего не нужно»

11 мошеннических схем, о которых должен знать каждый

Что делать, если к Вам пришли люди в масках

10 фраз, которые не следует говорить своим сотрудникам

Как составить план речи и ее основные этапы

Пропишите в нескольких предложениях, что вы хотите донести до слушателей. Это может быть примерный набросок. Например, вот такой.

Поздороваться. Коротко поздравить с праздником. Начать с общих итогов.

Рассказать о главных проблемах и их решении. Рассказать о достижениях.

Рассказать о ближайших планах и подбодрить. Похвалить отделы.

Сообщить приятные новости. Обозначить главную цель на будущее.

Еще раз поздравить с праздником. Сказать о том, что «вместе мы справимся».

Финишный мотивационный рывок (использовать примеры, цитаты, прошлый опыт).

Затем наполняйте каждый из отрезков выступления информацией. В итоге у Вас получится готовая речь, которую останется только отшлифовать. Для этого используйте два правила.

Начинайте ярко. История, смешной эпизод, цитата, шутка, общеизвестный в компании случай или даже статистика. Вам нужно сразу дать понять слушателям, что их ждет не обычная речь для галочки.

Будьте уверены в том, что говорите. Вам поверят только тогда, когда вы сами верите сказанному. Если с этим проблемы, попробуйте отрепетировать речь в кругу людей, мнению которых вы доверяете. На основе советов и замечаний внесите изменения в ход выступления, что-то добавьте или уберите. Такая репетиция, помимо прочего, поможет вам лучше запомнить речь.

И еще один совет. Не бойтесь себя. Некоторые руководители, чувствуя, что потеряли нить выступления или что-то забыли, начинают вести себя неправильно: скатываются в жуткий канцелярский тон, перескакивают с одной информации на другую, бегло или неразборчиво говорят. Не нужно этого делать. Если вы что-то забыли, лучше сказать: «Коллеги, знаете, а я, кажется, забыл цифры». Такое примут куда спокойней и теплее, чем попытку скрыть промах. Оставайтесь собой, не бойтесь говорить простым языком и не бойтесь показаться не идеальным.

# Корпоративные ценности, которые многие руководители недооценивают

12 февраля 2018 6685 Сохранить себе: Полезно1 Темы: Управление командой Фото: shutterstock.com Какое значение имеют корпоративные ценности для компании, нужны ли они ей? В чем заключается корпоративная культура, как её приобрести? Новые организации, которые находятся на пике своего развития, формируют свою корпоративную культуру самостоятельно, либо она образуется сама по себе. Неофициальные корпоративные ценности сотрудников могут быть как на руку руководителю, так и стать для него проблемой. Вы узнаете: Что такое корпоративные ценности. Как они работают в компании. Как их разработать. Как это сделать с помощью сотрудников. Как конкуренты могут в этом помочь. Как внедрить корпоративные ценности в компании. ТОП-5 самых нужных статей для коммерсанта: Как удостовериться, что акция сработает: чек-лист, основанный на опыте 2000 компаний Избавьтесь от них: менеджеры, которые тормозят развитие компании Цепочка писем, которая не позволит клиентам забыть про компанию Три ошибки руководителя, которые мешают менеджеру выполнить план продаж Типы менеджеров, которых нельзя мотивировать стандартно Что такое корпоративные ценности Миссия (англ. mission) – это одно из понятий, на основании которого формируется управленческая стратегия. В теории учеными определяется этот термин по-разному: «смысл, который вкладывается в организацию в вопросах удовлетворения интересов потребителя, мотивацию работников и реализацию преимущества среди конкурентов», «базовая цель предприятия, то для чего оно было создано», «смысл, с которым создается и существует компания, её философия и предназначение». Таких два понятия, как ценности компании и корпоративная культура, взаимосвязаны между собой. Корпоративная культура – это совокупность принципов,ценностей, традиций и обычаев, которые представляют компанию как целостное образование. Под корпоративной ценностью следует понимать правила и принципы, которые одобряются и соблюдаются работниками компании. Они выступают основой возникновения и существования внутренних отношений между работниками компании и отношений с внешней средой предприятия (клиенты, партнеры, поставщики, средства массовой информации, государство и т.д.).Формирование корпоративных ценностей осуществляется на основании образных представлений о смысле и будущих планах деятельности компании. Их основное предназначение заключается в том, чтобы помочь компании и её членамсосредоточить свои силы на реализации миссии и достижении цели, с которой она была создана. В отличие от стратегических планов и формирования структуры правления, корпоративные ценности компании носят постоянный характер и являются неизменными.  Они создаются на неограниченный период времени. Это подтверждается тем, что отказ от своей миссии и ценностей в ряде случаев ведет к гибели или полному преобразованию организации. Такие проблемы, как неправильный выбор миссии или возникновение других корпоративных ценностейорганизации, не могут решаться моментально в отличие от стратегического плана, который изменяется каждый раз, как возникают новые, более эффективные способы достижения целей. В этом случае компания воплощает в жизнь то, что было изначально задумано, но с помощью других средств. План продаж: нюансы составления и реализации Как работают корпоративные ценности в компании Компания становится единым целым только тогда, когда руководитель и работники четко представляют себе стратегический образ её будущего и разделяют его. В таком случае независимо от направления деятельности все подразделения предприятия концентрируются на осуществлении общего дела. Таким образом проявляются корпоративные ценности – культура организации, каждое подразделение которой делает свой вклад в достижение общей цели и несет за него ответственность. Можно представить себе ситуацию, в которой работники одной компании концентрируют свою деятельность только на достижение текущих целей локального характера. Такое распределение приоритетов свойственно компаниям с низким уровнем корпоративной культуры. В таком случае необходимо создать систему ценностей корпоративной культуры, которая объединит интересы всех сотрудников и обеспечит уверенность в том, что все подразделения будут работать с полной самоотдачей. Так, к примеру, ценностью может выступать доверие. Соблюдая корпоративные нормы ценности, работники не станут покрывать такие действия, которые нарушают общепринятый порядок. Помимо этого, такая корпоративная ценность, как доверие, поможет наладить отношения в коллективе, обеспечит взаимный и открытый обмен информацией, помощь и поддержку, то есть работа ценностей проявляется в ситуациях, связанных с принятием важных решений, распределением средств, с подбором сотрудников и регулированием разногласий с клиентами и поставщиками и т.д. Перечень таких ситуаций неисчерпаемый, в связи с чем полностью отобразить его в служебных документах (инструкциях и положениях) невозможно. Именно по этой причине корпоративная система ценностей выступает универсальной нормой, на основании которой принимаются те или иные решения. Принятое решение является правильным тогда, когда оно соответствует основным ценностям предприятия и позволяет ему достигнуть задуманного стратегического образа. Из чего следует то, что результаты принятых решений, которые противоречат таким ценностям, могут негативно повлиять на деятельность всех работников. Корпоративная культура компании и характер деятельности определяются её основными ценностями. В свою очередь задуманный образ и миссия у каждой компании индивидуальны, по причине того, что их корпоративные ценности не одинаковые. Корпоративная культура, которая формируется на основании ценностей и традиций компании, позволяет работникам, которые ей соответствуют, в коллективе чувствовать себя комфортно. Но если корпоративные ценности и принципы не одобряются и не принимаются сотрудником независимо от уровня его квалификации, то, скорее всего, он под воздействием неопределенной и напряженной обстановки не сможет на 100% выполнять план.  Организации, созданные в будущем, кардинально изменят существующее на данный момент состояние рынка. На смену старым компаниям и корпоративным ценностям придут новые, как в ситуации с предприятиями строительной промышленности Англии и британского представительства компании Google. Под воздействием новых технологий и подходов к менеджменту всё подвергнется преобразованию – начиная от функций предприятия, отношения к клиентам, организации руководства и заканчивая наличием рабочих мест.  На смену простым иерархическим структурам придут новые матричные структурные управления, мобильные офисы, которые позволят не тратить средства на аренду помещения, временные группы или общества, объединённые едиными ценностями и созданные для решения конкретной задачи. На сегодняшний день ценности и традиции выдвигаются компаниями на первое место. Работники стремятся к развитию, желают внести свою лепту в какое-то грандиозное дело. Получение дохода все больше уходит на второй план. Мало того, люди хотят работать в организации,корпоративные ценности и миссия которой настолько привлекают их интерес, что они готовы подписаться под ними, как под собственными.  Как выявить существующие корпоративные ценности Перед руководством возникает ряд вопросов: "Что делать в ситуации, когда корпоративные ценности предприятия не соблюдаются работниками?", " Как поступать, если по факту у компании отсутствуют корпоративные ценности?", "Возможно ли изменить ранее установленные корпоративные ценности?". Каждая из этих проблем требует индивидуального внимания. Ведь даже при наличии только формального закрепления определённых ценностей, сотрудникам приходится руководствоваться определёнными правилами, которые помогут наладить отношения в коллективе и направить его силы на общий труд. Выделяют несколько видов корпоративных ценностей организации: Формальные – это ценности компании, к которым относится представление о природе психики человека, взаимное уважение и открытые отношения. Когда на предприятии отсутствуют такие ценности, они заменяются на неформальные.  Неформальные – это корпоративные ценности, которые заключаются в создании видимости того, что осуществляется работа. Присутствуют замкнутость, внутренние конфликты, соперничество в отношении ресурсов.  Зачастую, наличие в коллективе неформальных корпоративных ценностей для топ-менеджеров становится открытием. Ведь им не всегда известны те цели и нормы, которыми руководствуются рядовые сотрудники и менеджеры среднего звена.  Для того, чтобы установить и ликвидировать такого рода пробелы в деятельности компании, существуют средства, которые позволяют провести диагностику корпоративных ценностей сотрудников и понять - какими реально принципами пользуется коллектив.  На рынке большое количество предприятий предлагают услуги по диагностике корпоративных ценностей, но с такой же эффективностью проверку можно провести и с помощью опросника. Результат таких двух проверок один -он не указывает на конкретный вид корпоративных ценностей, а предлагает лишь несколько комментариев и рекомендаций как поступить в той или иной ситуации. То есть, помимо того, что отсутствуют данные, которые позволят проанализировать положение в коллективе, к лицу, которое пользуется услугами диагностики, "привязывают" нежелательного консультанта. Существуют самые разные типы корпоративных ценностей предприятия. В теории их насчитывают не менее дюжины, и это не учитывая те, которые носят закрытый характер. С помощью некоторых, легко можно описать реалии предпринимательской деятельности - это хорошо известные корпоративные культуры. К примеру,ценностиГоффи-Джонса – "семья". Её плюсом выступает сплоченность коллектива, однако есть погрешность – сотрудники не прилагают максимальных усилий на достижение бизнес-целей.  Такого типа корпоративная ценность компании известна всем представителям малого и среднего бизнеса.  Типология корпоративных ценностей компаний, представленная Камероном-Куинном, сформирована на основании модели конкурирующих ценностей (CompetingValuesFramework). За последнее десятилетие она стала средством, с помощью которого исследовались ценности тысячи предприятий и организаций. На достижение популярности данной типологии повлияло и то, что автор дополнительно создал стандартный методический опросник (OCAI, OrganizationalCultureAssessmentInstrument), а также предложил идею использования такого средства диагностики не только на существующих ценностях предприятий, но и на тех, которые находятся в процессе разработки.   В настоящее время типология и опросник Камерона-Куинна - это одни из самых популярных и предпочтительных средств изучения корпоративных ценностей компании, даже учитывая то, что они не самые удобные и безупречные. Оценка персонала: какие критерии действительно важны Корпоративные ценности, примеры которых станут для вас ориентиром 1. Компания Адидас (Adidas) Миссия фирмы Адидас (Adidas): "Наша миссия заключается в том, чтобы стать первыми среди всех мировых брендов спорта. Мы воплощаем свою миссию, опираясь на видение, которое говорит о том, что страсть к спорту делает мир лучше. Страсть к спорту вдохновляет нас, позволяет развиваться и совершенствоваться.  Корпоративные ценности нашей компании - это те нормы, согласно которым  работает и живёт каждый сотрудник фирмы".   Корпоративные ценности Адидас: Будь открыт. Собственное мнение мы выражаем открыто, но при этом прислушиваемся к мнению других. Новые необычные идеи и подходы представляют для нас интерес.  Опирайся на факты. При совершении каких-либо действий или при принятии решений мы опираемся только на информацию, подтверждённую реальными фактами.  Не веди политических игр. В своей работе мы не используем никаких уловок, руководствуемся только интересами самой компании и соблюдаем корпоративную этику.  Взаимодействуй. В нашем коллективе существуют тесные партнёрские связи, мы работаем как одна команда, и в любой ситуации готовы подать своему коллеге руку помощи.  Будь эффективен. Мы прилагаем максимум усилий на достижение основных целей фирмы, стремимся к развитию и покорению новых вершин.  2. Компании ZAPPOS   Миссия компании ZAPPOS: «Жить с WOW-чувством и доставлять его клиентам». Корпоративные ценности компании ZAPPOS:  Создавать «Вау!». Учитывать и поощрять новшества.  Создавать неформальную атмосферу.  Фантазировать и любить приключения.  Приветствовать развитие и получение новых знаний.  Открыто обмениваться информацией, строя при этом честные отношения.  Пробуждать позитивный командный дух и создавать отношения на уровне семьи.  Делать большие дела с использованием минимума усилий и средств.  Быть всегда заинтересованным и готовым к решительным действиям.  Быть скромным.  3. Компания РЖД (Российские железные дороги) Миссия компании РЖД (Российские железные дороги), заключается в том, чтобы удовлетворить интересы рынка, связанного с перевозками, повысить качество осуществляемой деятельности (по предоставлению услуг) и обеспечить объединение с евро-азиатской транспортной системой. Миссия бренда РЖД: "Мы - это самый важный элемент транспортной системы, который обеспечивает передвижение людей, товаров и технологий. Мы существуем для того, чтобы удовлетворить потребности клиентов, объединить народы и ввести Россию в единое экономическое пространство. Решения мы принимаем, используя уникальную инфраструктуру, мастерство профессионалов высшего класса и новые технологии." Корпоративные ценности бренда РЖД: Мастерство – традиции и обычаи, которые позволяют передавать молодому поколению накопленный опыт. В результате постоянного развития и совершенствования мы гарантируем точность, безопасность и надёжность нашей деятельности. Та преданность, с которой мы работаем, превращает приобретённые нами знания и опыт в мастерство.  Целостность – опора нашей деятельности, которая выступает в том, что мы понимаем свою роль и следуем общей цели, поддерживаем активную позицию в обществе и стремимся достичь хорошего будущего. Наличие общих целей возлагает на нас единую ответственность.  Обновление – наше лидерство, которое обеспечивается тем, что мы внедряем в свою деятельность только самые передовые технологии и решения. Таким образом мы стремимся к совершенству. Мы живём в постоянно изменчивом мире и научились приспосабливаться ко всякой жизненной обстановке, мы готовы принять любые предоставляющиеся возможности и использовать их.  Принципы этики ОАО "РЖД" - это совокупность правил повседневной жизни работника, соблюдая которые он реализует корпоративные ценности деятельности. Перечень этических требований ОАО "РЖД": Работать с максимальной отдачей.  Гордиться своим статусом – работника ОАО "РЖД".  Использовать мастерство.  Концентрироваться на результате.  Серьёзно подходить к принятию решений.  Считать себя единым целым с компанией.  На первое место ставить ценность человека.  Соблюдать и интересы ОАО "РЖД".  Занимать лидирующее место. Стремиться к покорению новых вершин. 4. Компания «Сахалин Энерджи»  Миссия компании "Сахалин Энерджи": основная цель компании «СахалинЭнерджи» - достичь лидирующей позиции на мировом рынке среди производителей энергетических ресурсов. Наша деятельность гарантирует эффективное, надежное и безопасное производство и серьезное отношение к любым проблемам общества и экологии.  Корпоративные ценности компании "Сахалин Энерджи": Открытость, честность и порядочность.  Гуманизм и забота о людях.  Личная ответственность при поддержке коллектива.  Высокий уровень профессионализма и стремление к развитию.  Мозговой штурм: идеи и правила проведения Как происходит формирование корпоративных ценностей в компании Формирование корпоративных ценностей компании происходит в несколько этапов. Оно может осуществляться самостоятельно либо при помощи консультанта. Прохождение всего процесса создания ценностей гарантирует их эффективную работу в компании.  I. Исследование существующих корпоративных ценностей.  II. Анализ основной миссии и стратегического образа.  III. Изучение стратегических целей.  IV. Исследование и оценка основных направлений деятельности компании.  V. На основании миссии, стратегического видения, компетенции и целей, создание перечня предполагаемых корпоративных ценностей.  VI. Вовлечение сотрудников для работы с перечнем возможных ценностей.  VII. Стратегическое совещание, на котором создаётся окончательная система корпоративных ценностей.  VIII. Воплощение корпоративной ценности в жизнь, к примеру: что нужно делать, чтобы ориентироваться в работе с клиентом? Как проявлять проактивность в деятельности? IX. Утверждение окончательного перечня ценностей, которые переведены на уровень поведения.  X. Вовлечение интереса сотрудника в осознание, принятие и соблюдение ценностей компании. Внедрение новых положений сначала сложно воспринимаются человеком. В таком случае, если ваша компания небольшая, следует вовлечь в процесс формирования корпоративных ценностей всех сотрудников. А если организация крупномасштабная и рабочий состав еёот 50 до 100 человек, необходимо привлечь по несколько сотрудников со всех уровней. Принимая решение, следует опираться на мнение тех работников, которые выступают лидерами для своих коллег. Как разработать корпоративные ценности вместе с сотрудниками Каждый из нас учился в школе, колледже, высшем учебном заведение. Давайте вспомним - на каком занятии материал усваивался лучше? Многие ответят – «на семинаре». Под семинаром следует понимать практическое занятие, на котором студент учится самостоятельно разрабатывать планы, создавать модели, решать задачи и т. д. Это эффективно и в бизнесе. Вовлечение работников в принятие общего решения в дальнейшем принесет большую пользу, чем приказ от руководства.  Из этого следует, что сотрудники вероятнее всего будут соблюдать те основыкорпоративных ценностей, к созданию которых они прилагали собственные усилия.  Порядок формирования корпоративных ценностей и целей: Шаг 1. В каждом подразделении компании создаем рабочую группу. В небольшом отделе можно задействовать всех. Шаг 2. Для каждого работника ставим задачу – написать список из 10-ти принципов, которые являются самыми необходимыми для работы с клиентами, в отношениях с коллегами и партнерами, а также в повседневной деятельности. При составлении системы корпоративных ценностей, просите работников использовать имена существительные и короткую формулировку, например, «Вовлечение всех сотрудников», «Глобальность», «Клиентоориентированность», «Индивидуальность» и т. п. Шаг 3. Из полученных принципов составляем общий список и убираем повторения. Лучше всего в этом случае поможет флипчарт. Он позволит участникам почувствовать то, что они делают вклад в общую работу. Составляя систему корпоративных ценностей, следует взять лист бумаги и разделить его на несколько колонок. После этого, каждый принцип нужно поместить в ту колонку, которая ему подходит по смыслу. Если в процессе появляются новые принципы, их тоже следует записать. Для того, чтобы все поняли смысл предложенной ценности, автору лучше пояснить, что он под ней понимает.  К примеру, корпоративную ценность «Глобальность» можно прокомментировать так: «Становимся ближе, стирая границы, разрушая стереотипы, объединяя различия». Шаг 4. Приглашает сотрудников для обсуждения полученного списка корпоративных ценностейи достижения миссии. Для этого следует привлекать  не более 20-25 человек, но  если компания масштабных размеров, то достаточно будет одного-двух представителей из каждого подразделения. Шаг 5. На финальном этапе обсуждаем окончательный перечень принципов и подаем его на рассмотрение руководству. После утверждения фиксируем их в нормативных документах компании. Этот этап формирования корпоративных ценностей на многих предприятиях является последним. В дальнейшем, максимально, что может сделать руководитель в отношении данного вопроса–   это выложить документы, на которых зафиксированы принципы,  в Интернет. Такая пассивность со стороны начальства может повлечь неэффективную работу корпоративных ценностей в компании. Для того, чтобы этого избежать, должна быть разработана система поощрений, которая бы стимулировала работников следовать принципам. Руководство компании должно: Демонстрировать на личном примере соблюдение корпоративных ценностей. Систематически проводить семинары и акцентировать внимание сотрудников на важности общих ценностей. Чаще общаться со своими подчиненными, находясь в неформальной обстановке. Фиксировать корпоративные истории, которые происходят на протяжении деятельности, и доносить их до работников. Создать жаргонные слова, в которых найдут отражение корпоративные ценности компании. Создать способ поощрения работников, которые прилагают максимум усилий для соблюдения ценностей. К примеру, можно создать конкурс, победитель которого будет выбран путем открытого голосования и получит приз. Поиск корпоративных ценностей с помощью конкурентов Корпоративных ценностей у компании может быть несколько, но эффективнее будет работать одна - основная. Чем проще сформулирована ценность, тем она будет понятнее и легче для восприятия сотрудников. Лучше избавиться от большого количества бесполезных корпоративных ценностей, так как сила в том, что просто и понятно.Теперь необходимо выбрать плоскость, в которой будем искать ценности. С одной стороны, ценности должны отвечать деятельности компании, а с другой – согласоваться с рынком и привлекать внимание клиентов. На основании этого,был создан особыйспособ поиска корпоративных ценностей  для бренда компании: На рынке существует несколько факторов, которые влияют на выбор. В первую очередь - это цена и качество, но к ним можно добавить еще сроки, масштаб компании, условия кредита, уровень развития, положительные отзывы клиентов и многое другое.  Эти факторы и являются корпоративными ценностями, которые имеют особое значение для клиента. Поэтому выбор основных принципов компании должен основываться на интересах человека, а не на абстрактных понятиях. Подобранный  для себя перечень факторов следует разместить на диаграмме, после чего рационально расположить на ней своих конкурентов и найти место для себя. В таком случае необходимо провести дополнительные исследования, которые позволят установить реалистичную картину рынка.  Взглянув на полученную схему, мы должны задаться вопросом: Чем мы лучше других компаний? Если ответ есть, значит мы установили свою корпоративную ценность. Если возникают затруднения, то стоит перейти к следующему вопросу. Что может сделать нас лучше? Ответ на такой вопрос поможет установить корпоративную ценность и ориентир на будущее. Если такового нет, то следует обратиться к другому вопросу. В чем мы хотим быть лучшими? Вы ничем не отличаетесь от других компаний, поэтому нужно изучить интересы покупателя и выявить для себя подходящие приоритеты. Это поможет установить цель, которая позволит развиваться. Внедрение корпоративных ценностей: что учесть во время процесса Корпоративные ценности, которые вами разрабатываются, должны быть направлены, как на внутренние отношения в компании, так и на внешние. К ним можно отнести: ценности самой организации, правила работы с клиентами, отношение к партнерам и сотрудникам и т.д. Поэтому, устанавливая основные ценности корпоративной культуры, стоит всесторонне изучить их и задаться такими вопросами: По какой причине мы должны соблюдать эти ценности? Какую выгоду они представляют для меня как работника? Что случится, если этими ценностями не руководствоваться? Каким образом учитываются корпоративные ценности в принятии решений? Как нужно поступать, чтобы соответствовать установленным ценностям? Чаще всего руководители мотивируют сотрудников только на выполнение плана (к примеру, связанного с объемами продаж, услуг, работ и т.д.). У компаний, которые внедрили в свою систему корпоративные ценности, возникает необходимость дополнительно мотивировать сотрудников, которые максимально следуют установленным ценностям (уделили большое внимание клиенту, предотвратили разногласия, смело взяли ответственность на себя и решили проблему и т.д.). Для того, чтобы научить работника правильно использовать корпоративные ценности, нужно привести ему яркий пример того, как эти ценности проявляются в процессе деятельности. Это должны быть жизненные ситуации, которые дают опыт в решении проблем, конфликтов и наоборот достижения высоких результатов и побед.При этом нужно конкретно указать на те принципы, которыми руководствовались в данных случаях. Корпоративные ценности лучше усваиваются в ходе общения Ирина Федулова,  генеральный директор компании «АСВТ», Москва Наша компания не уделяет огромного значения нормативным документам. Их заменяют корпоративные ценности, которые имеют одинаковую важность, как для рядового сотрудника, так и для топ-менеджера. К ним относятся: любовь к работе связиста, желание создать что-то новое, качественное оказание услуг, профессионализм работников и их ориентированность в отношении клиентов. Для того чтобы эти корпоративные принципы эффективно работали на предприятии, мы создаем такую обстановку, в которой одни действия поощряем, а другие пресекаем. Для этого мы используем систему материальной мотивации. Доход каждого сотрудника нашей компании зависит от уровня его квалифицированности. В свою очередь уровень определяется, помимо профессионализма, еще и тем, с какой самоотдачей работник следует корпоративным принципам компании. Мы разработали 18-ти бальную шкалу, по которой оценивается уровень квалификации. Вследствие постоянного совершенствования это средство стало самым прозрачным и понятным для сотрудников и руководства. Результаты такой проверки могут уточняться при дополнительном собеседовании с работником. Необходимо обратить внимание на то, что корпоративные ценности хорошо воспринимаются и запоминаются представителями коллектива при личном общении. Поэтому, создавая условия совместной работы новых работников и опытных специалистов, мы обеспечиваем эффективное воплощение корпоративных ценностей сотрудников компании. Сложность управления, которое основано на ценностях, возникает по причине того, что для каждого подразделения необходимо индивидуально подать установленную корпоративную ценность. К примеру, приходится устанавливать, что понимают разные подразделения под такой ценностью, как «ориентированность на работу с клиентом». Другой проблемой является профессиональный рост сотрудника. Конечно, на нашем предприятии приветствуется развитие работников, их квалифицированность. Но каждое перемещение по карьерной лестнице влечет изменение средств, которые используются для воплощения корпоративных ценностей сотрудника. К примеру, клиентоориентированность рядового сотрудника контакт-центра проявляется в вежливости по отношению к клиенту, уяснении его проблемы и предоставлении нужного специалиста, а вот начальнику контакт-центра таких средств воплощения данной корпоративной ценности недостаточно. Он должен анализировать причины частых звонков, контролировать подчиненных, изучать и оптимизировать сценарии разговоров. Именно по этой причине нам приходится прикладывать массу усилий для того, чтобы откорректировать ценностные представления у сотрудника, который получил новую должность. Эта работа входит в обязанности руководителя подразделения, в которое переведен работник. Главной корпоративной ценностью нашей компании, которая обеспечена постоянным применениям, является «сплоченность и устойчивость коллектива». Независимо от обстановки внутри предприятия или положения на рынке наш рабочий состав остается неизменным. Более того, постоянные сотрудники часто приводят в компанию родственников.  Это позволяет нам избежать нежелательных расходов на поиски новых специалистов и гарантирует ведение долгосрочных проектов, не опасаясь потерять важного работника. Информация об авторе и компании Ирина Федулова, генеральный директор компании «АСВТ», Москва. АСВТ. Сфера деятельности: высокотехнологичные услуги в сфере связи. Форма организации: ОАО, холдинг. Территория: центральный офис – в Москве, филиалы – в Ставрополеи Тамбове, представительство – в Астрахани. Численность персонала: 200. Выручка: 505 млн руб. Стаж генерального директора в должности: с 2006 года. Участие генерального директора в бизнесе: совладелец.

Источник: <https://www.kom-dir.ru/article/1261-korporativnye-tsennosti?utm_referrer=https%3A%2F%2Fzen.yandex.com&ustp=W>

Любое использование материалов допускается только при наличии гиперссылки.

# Навигатор по корпоративной культуре

14 МАРТА 2018 Борис Гройсберг, Джеремия Ли, Джесси Прайс, Йо-Цзюд Чэн

**Борис Гройсберг (BORIS GROYSBERG)** — профессор делового администрирования в Гарвардской школе бизнеса. **ДЖЕРЕМИЯ ЛИ (JEREMIAH LEE)** — глава подразделения инноваций в консалтинговых услугах Spencer Stuart. **ДЖЕССИ ПРАЙС (JESSE PRICE)** — руководитель подразделения услуг по корпоративной культуре Spencer Stuart. **ЙО-ЦЗЮД ЧЭН (J. YO-JUD CHENG)** — докторант факультета стратегии Гарвардской школы бизнеса.

В бесконечном квесте по поддержанию жизнеспособности и эффективности компании топ-менеджерам помогают стратегия и культура. Стратегия подкрепляет цели компании формальной логикой и ориентирует на них сотрудников. Культура выражает эти цели через принципы и ценности компании, позволяя действовать с учетом общих норм и ожиданий.

Стратегия задает направление коллективным решениям и действиям. Она опирается на планы и правила, предполагает поощрения за достижение целей и санкции за их недостижение. В идеале она включает инструменты для анализа среды и определения момента, когда для поддержания роста нужно что-то менять. Управление немыслимо без формирования стратегии, и руководители, как правило, умеют это делать. Культура — более тонкий инструмент управления, ведь ее во многом определяют негласные правила, установки и поведенческие модели.

Культура и руководство неразрывно связаны, и у этого есть плюсы и минусы. Основатели компании и авторитетные лидеры часто формируют культуру на основе своих убеждений, и такая культура держится десятилетиями. Топ-менеджеры также влияют на нее (сознательно или нет) — и порой вовсе не так, как им хотелось бы. Лучшие из известных нам лидеров отлично понимают культуру, в которой работают, хорошо чувствуют, когда ее нужно менять, и контролируют этот процесс.

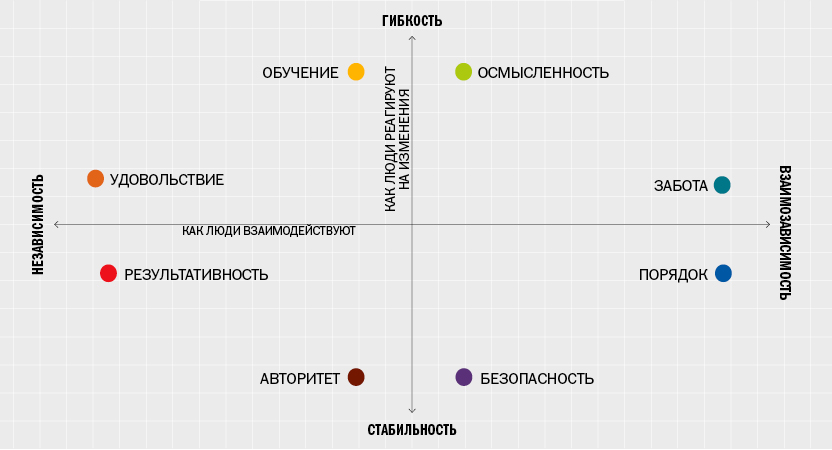
К сожалению, намного чаще руководители, пытаясь построить эффективную организацию, разрушают ее культуру. Ее или оставляют без внимания, или передают в ведение отдела кадров, где на культуру всегда недостает времени. Но даже самый разумный стратегический план невозможно реализовать, если не учитывать значение корпоративной культуры. Как кто-то сказал однажды, культура ест стратегию на завтрак.

Однако это вовсе не приговор. Наши исследования показывают: культурой можно управлять. Чтобы максимально повысить ее ценность и снизить риски, прежде всего необходимо четко понимать принципы ее действия. Изучив более ста социальных и поведенческих моделей, мы выявили восемь различных стилей, определяющих культуру. (Мы также учли многочисленные культурологические исследования — вплоть до самых ранних трудов о человеческой природе.) С помощью нашей схемы можно моделировать влияние культуры на бизнес и оценивать ее связь со стратегией. Мы также расскажем, как культура помогает внедрять изменения и вести организацию к цели даже в самые сложные времена.

**ИНТЕГРИРОВАННАЯ КУЛЬТУРА: СХЕМА**

На основе опыта, накопленного за десятилетия исследований компаний, топ-менеджеров и рядовых сотрудников, мы разработали надежную универсальную модель для выявления ключевых признаков групповой культуры и лидерского стиля. Сравнив культуры по взаимодействию в них людей (по шкале независимости — взаимозависимости) и реакции на перемены (по шкале гибкости — стабильности), мы получили восемь разных стилей. В каждой организации доминирует свой стиль, но почти всюду сильно проявляются результативность и забота.

Важно учитывать расположение стилей на схеме. Близкие стили, например безопасность и порядок или обучение и удовольствие, сочетать легче, чем противоположные, например авторитет и осмысленность или безопасность и обучение. Делая в компании ставку на авторитет, вы получите все преимущества (и недостатки) этого стиля, но наверняка потеряете преимущества (и недостатки) противоположного стиля — осмысленности.



*Источник: Spencer Stuart*

**Определение культуры**

Культура — неписаный закон организации, диктующий поведение ее сотрудников. Культурные нормы компании определяют, что в ней поощряется и запрещается, что допустимо, а что нет. Когда они совпадают с личными ценностями, стимулами и потребностями людей, культура способствует выбросу энергии для достижения общей цели и ведет организацию к процветанию.

Культура может развиваться автономно и гибко, реагируя на изменение возможностей и запросов. Если стратегию формулируют топ-менеджеры, то культура объединяет цели руководства со знаниями и опытом сотрудников.

В научной литературе можно найти множество определений корпоративной культуры, самые разные методы ее создания и изменения, а также способы ее оценки. На основе программных работ Эдгара Шейна, Шалома Шварца, Герта Хофстеде и других ученых мы выявили четыре неотъемлемых признака корпоративной культуры.

**Единство.**Культура — групповой феномен. Она не может существовать для одного человека и не сводится к «среднему арифметическому» индивидуальных черт. Она существует для множества людей в виде единых ценностей, убеждений, моделей поведения и чаще всего проявляется через групповые нормы и ожидания (неписаные правила).

**Всеохватность.**Культура глубоко проникает в ткань организации и широко распространяется по ней, становясь ее частью. Она материализуется в коллективном поведении, обстановке, традициях, символах, историях и мифах. Другие аспекты культуры остаются нематериальными: это образ мыслей, мотивация, убеждения, а также то, что Дэвид Рук и Уильям Торберт назвали «логикой действия» (ментальные модели анализа ситуации и реакции на нее).

**Устойчивость.** Культура задает направление мыслям и действиям людей на протяжении долгого времени. Ее развитию способствуют переломные моменты в жизни коллектива и накопление общего опыта. Отчасти ее устойчивость объясняется моделью «привлечения — отбора — отсева», описанной Бенджамином Шнайдером. Люди тянутся к организациям с тем же «характером», что у них самих; компании принимают тех, кто им лучше подходит; а те, кто не вписывается в корпоративную культуру, уходят. Таким образом, культура становится самоукрепляющейся социальной моделью, все более устойчивой к изменениям и внешнему влиянию.

**Имплицитность.** Порой незаметный, но важный аспект культуры — то, что люди способны интуитивно понимать ее и вести себя соответствующим образом. Она выступает своеобразным «немым языком». Исследования Шалома Шварца и Эдварда Уилсона объясняют, как эта способность сформировалась в процессе эволюции. Поскольку умение чувствовать и принимать культуру универсально, этот аспект отражается во многих моделях, определениях и исследованиях.

**ИНТЕГРИРОВАННАЯ КУЛЬТУРА: ГОВОРЯТ ЛИДЕРЫ**

Руководители и основатели компаний часто делают публичные заявления, вольно или невольно раскрывая корпоративную культуру. Такие высказывания помогают понять, что лидеры думают о культуре компании и как они ею управляют.



**Восемь стилей культуры**

Изучив литературу, мы выявили два измерения, применимых к культуре любой организации, независимо от ее типа, размера, отрасли и географии: это взаимодействие людей и реакция на перемены. Чтобы понять культуру, надо оценить ее по этим измерениям.

**Взаимодействие людей.**В разных компаниях взаимоотношения сотрудников могут варьироваться от максимально свободных до полностью зависимых. Там, где выбирают свободу, ценят самостоятельность и состязательность. Там, где предпочитают зависимость, делают акцент на интеграции, управлении отношениями и координации совместной работы. Люди в таких культурах привыкают сотрудничать и оценивать успех с точки зрения коллектива.

**Реакция на перемены.**Одни культуры стремятся к стабильности (предсказуемости, сохранению статус-кво), другие — к гибкости, восприимчивости к изменениям. Первые следуют правилам, ценят опыт, соблюдают иерархию и стремятся к максимальной эффективности. Вторые любят инновации, открытость, разнообразие и ориентируются на долгосрочный результат.

Эти же измерения в исследованиях культур используют такие ученые, как Ким Камерон, Роберт Куинн и Роберт Эрнест. На их основе мы определили восемь стилей, присущих разным культурам и лидерам. Исследователи из Spencer Stuart (включая двух авторов этой статьи) изучали и уточняли этот список в течение последних 20 лет.

Забота подразумевает доверительные отношения. В компании царит атмосфера сотрудничества и взаимопомо­щи. Сотрудники спаяны лояльностью, а лидеры ценят честность, командную работу и позитивный настрой.

Осмысленность предполагает идеализм и альтруизм. Рабочая среда гуманна и либеральна: люди здесь работают на благо будущего. Их объединяет стремление к экологичности и работе на пользу общества; лидеры подчеркивают идеалы и ценности общего дела.

Обучение связано с творческим, исследовательским подходом и расширением кругозора. Компания открыта новому, каждый ищет идеи и альтернативы. Людей объединяет любознательность, а лидеров отличает любовь к инновациям, знаниям и приключениям.

Удовольствие выражается через радость и воодушевление. В компании все занимаются любимым делом. Сотрудники азартны и постоянно ищут новые вызовы; лидеры поощряют непринужденность и чувство юмора.

Результативность требует достижений и побед. Здесь важен результат, и все работают на пределе. Сотрудники расширяют свои возможности, а лидеры ценят целеустремленность.

Авторитет — это сила, решительность и дерзость. Коллектив — конкурентная среда, где каждый сам за себя. Все находятся под контролем; лидеры уверенны и влиятельны.

Безопасность обеспечивается планированием и осторожностью. Рабочая среда предсказуема, люди избегают рисков и тщательно обдумывают действия. Они хотят быть защищенными и предвидеть перемены. Лидеры реалистичны и планируют каждый шаг.

Порядок основывается на единых нормах и структуре. Каждый играет по правилам и старается быть как все. Сотрудники постоянно взаимодействуют; лидеры делают ставку на общие процедуры и традиции.

Эти восемь стилей укладываются в схему интегрированной культуры (см. врезку «Интегрированная культура: схема») и различаются уровнем независимости — зависимости (взаимодействие людей) и гибкости — стабильности (реакция на перемены). Близкие стили (например, безопасность и порядок) часто сосуществуют внутри компании. Противоположные (например, безопасность и обучение) редко встречаются вместе: для их совмещения требуются усилия. У каждого стиля свои плюсы и минусы, и ни один стиль не лучше прочих. Культура конкретной организации определяется абсолютным и относительным выражением каждого из стилей и тем, как их принимают люди. Схема также позволяет выявлять стили и ценности лидеров и сотрудников.

Здесь неизбежны компромиссы. Каждый стиль может принести пользу, но из-за естественных ограничений и конкурирующих потребностей компаниям приходится выбирать, на какие ценности опираться и какого поведения требовать от сотрудников. Многие делают упор одновременно на результативность и заботу, но такая комбинация дезориентирует людей. Что им делать: любой ценой повышать личные показатели — или работать в команде и радоваться общему успеху? Природа труда, методы бизнеса и организационная структура мешают фокусироваться сразу и на заботе, и на результативности.

С другой стороны, культура с акцентом на заботу и порядок порождает дух сотрудничества, доверия и уважения. Два стиля усиливают друг друга — здесь тоже свои плюсы и минусы. К первым относятся преданность ­компании,  
минимальная текучесть кадров, отсутствие конфликтов и высокая во­влеченность. Ко вторым — склонность к групповому мышлению и конформизму, стремление избегать сложных вопросов и «дружить против». Лидер, сфокусированный на результативности и обучении, ценящий предприимчивость и новизну, может задохнуться в культуре заботы и порядка. Грамотный лидер умеет использовать сильные стороны культуры и компенсировать слабые. Используя коллаборативную природу культуры заботы и порядка, он может вовлечь коллектив в процесс изменений при поддержке авторитетного сотрудника, нацеленного на обучение и способного подвигнуть на это коллег.

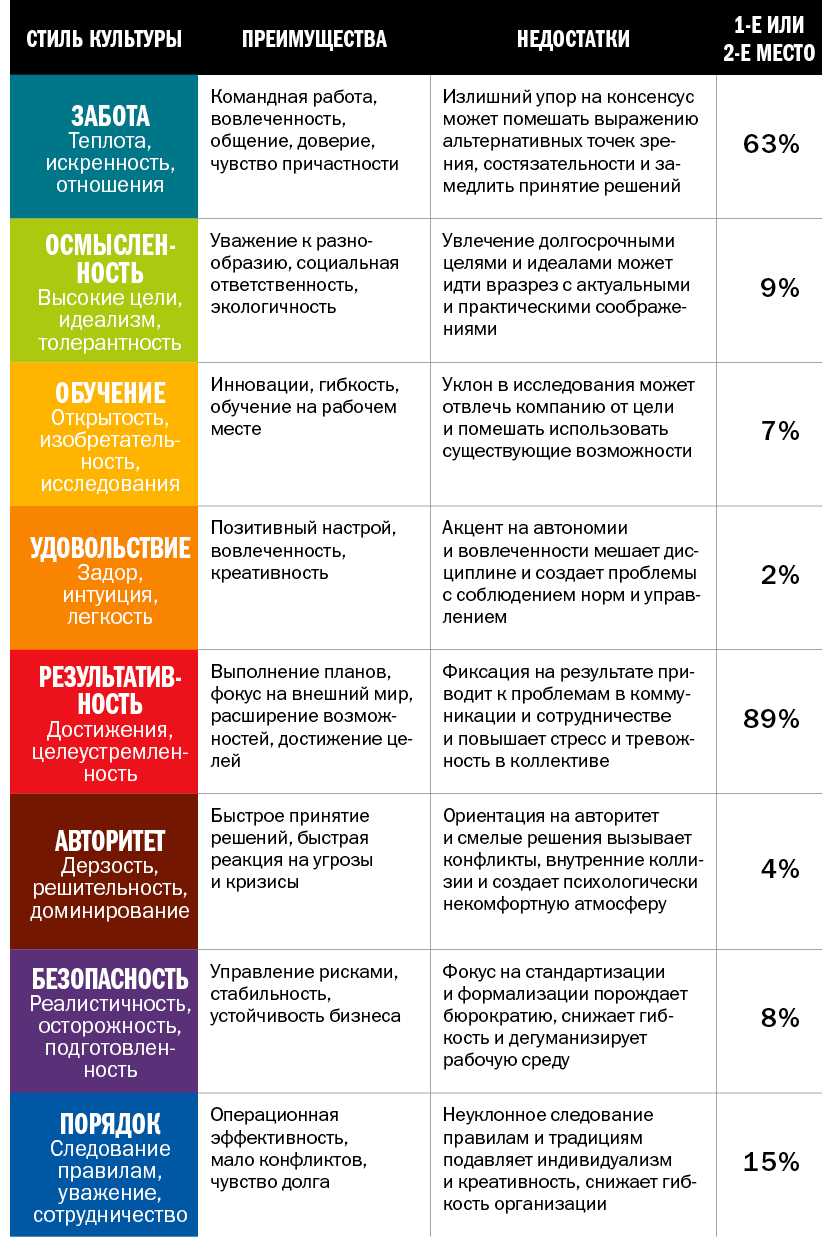
Схему, включающую восемь стилей, можно применять для описания сложных моделей поведения в рамках культуры и для оценки того, с какой вероятностью тот или иной лидер впишется в культуру и улучшит ее. Схема и комплексный подход помогут менеджерам:

* понять культуру и оценить ее желаемые и возможные эффекты;
* оценить уровень единства во взглядах сотрудников на культуру;
* выявить субкультуры, влияющие на показатели коллектива;
* сравнить культуры во время M&A;
* познакомить топ-менеджеров с новой для них культурой и помочь им найти ключ к управлению персоналом;
* оценить соответствие стилей лидеров культуре, чтобы выявить возможности влияния каждого лидера;
* выстроить культуру и донести до каждого необходимость перемен.

**ПЛЮСЫ И МИНУСЫ СТИЛЕЙ КУЛЬТУРЫ**

У каждого стиля есть свои сильные и слабые стороны.

В таблице указаны преимущества и недостатки всех стилей,   
а также то, как часто каждый из них оказывался определяющим для изученных нами компаний.



*Примечание: поскольку учитывались 1-е и 2-е места, сумма процентов превышает 100*

**Связь культуры и результатов**

При оценке влияния культуры на показатели компании важно учитывать специфику ее работы (регион, отрасль, стратегию, руководство и структуру), а также силу культуры (см. статью «Контекст, конъюнктура, культура»). То, что работало раньше, может не сработать сейчас, и то, что помогло одной компании, может дать сбой в другой.

Вот наши главные тезисы.

Сильная культура дает положительный результат, если соотносится со стратегией и управлением. В качестве примера рассмотрим одного из лучших ритейлеров США. Компания считала приоритетом качество обслуживания. При оказании услуг каждый сотрудник помнил простое правило: «Отдавай клиенту должное». Продажников учили рассматривать общение с клиентом как возможность создать «славную историю сервиса». Сотрудникам советовали смотреть на сервис глазами клиентов, задавать вопросы, чтобы лучше разобраться в их нуждах и предпочтениях и превзойти ожидания.

Культура этой компании, как и у большинства крупных ритейлеров, базировалась на результативности и заботе. Однако, в отличие от культур конкурентов, она была весьма гибкой, с элементами обучения и осмысленности. Один топ-менеджер сказал об этом так: «Мы свободны, пока заботимся о клиентах».

Кроме того, нормы и ценности компании доносились до каждого сотрудника и разделялись всеми. В процессе расширения и выхода на новые рынки руководство стремилось сохранить клиентоориентированность без ущерба культуре. Исторически компания воспитывала собственных лидеров, носителей корпоративной культуры, но по мере роста стал неизбежен наем топ-менеджеров извне. Сохранять культуру удавалось благодаря тщательной оценке новых лидеров и продуманному процессу адаптации, ориентированному на закрепление ценностей и норм.

Культура, согласованная со стратегией и управлением, дала фирме серь­езное конкурентное преимущество. Высочайший уровень сервиса требовал культуры с упором на достижения, безукоризненную работу и самостоятельное решение проблем. Неудивительно, что все это привело компанию к уверенному росту, международной экспансии, наградам за качество обслуживания и частому появлению в рейтингах лучших работодателей.

Для отбора и развития завтрашних лидеров нужны стратегия и культура с прицелом в будущее. Глава агропромышленной компании планировал уйти в отставку, что вызвало слухи о враждебном захвате фирмы. Гендиректор готовил преемника, проработавшего в компании более 20 лет. В культуре делался упор на заботу и осмысленность. Один из руководителей сказал: «Вливаясь в эту компанию, ты становишься членом большой семьи».

Потенциальный преемник хорошо знал корпоративную культуру, но был намного осторожнее (безопасность) и уважительнее к традициям (порядок), чем его коллеги. На фоне слухов о захвате топ-менеджеры заявили гендиректору, что компании следует вести себя более решительно. Совет директоров решил рассмотреть, помимо внутреннего, и внешних кандидатов.

Нашлись три таких кандидата: один соответствовал культуре (осмысленность), другой был новатором (обучение), третий — требовательным и амбициозным (авторитет). Совет выбрал третьего. Вскоре после этого один инвестор-активист предпринял ­попытку­ враждебного захвата. Новый гендиректор сумел выйти из сложнейшей ситуации, сохранить независимость компании и начать реорганизацию ради будущего роста.

При слиянии компаний формирование новой культуры на основе взаимодополняющих сильных сторон позволяет ускорить интеграцию и создать максимум стоимости в будущем. M&A могут как создавать, так и разрушать стоимость. Исследования показывают: изменение культуры — один из самых важных (и недооцененных) факторов успешной интеграции.

Руководители двух слившихся продуктовых ритейлеров серьезно вложились в культуру, желая сохранить сильные стороны и исторические пре­имущества. Анализ культур выявил единые ценности и другие точки соприкосновения. Обнаружились и серьезные различия, которые надо было учесть. Обе компании делали ставку на результативность, заботу и порядок, дорожили качеством продуктов и сервиса, стремились к справедливому отношению к сотрудникам и ориентировались на местных поставщиков. Но в одной из них была значительно более строгая иерархия и выше ценился авторитет.

Лидеры вывели в приоритеты заботу и осмысленность. В то же время стратегия предполагала переход от авторитета к обучению, которое стимулировало бы инновации в магазинах и онлайн-продажах. Один из топ-менеджеров заявил: «Мы должны рискнуть: изменить подход к работе и отказаться от старых принципов».

В обеих компаниях выявили лидеров, чей стиль позволял им стать проводниками новой культуры. Затем была запущена программа по адаптации к новой культуре в 30 основных группах компании. Упор был сделан на прояснение приоритетов, выстраивание связей и выработку коллективных норм.

Наконец, к новой культуре адаптировали и структуру компании: разработали новую модель управления, принципы отбора кандидатов, оценки, обучения и развития персонала, управления эффективностью. При организационных изменениях часто забывают пересмотреть структуру компании — но если не адаптировать ее к особенностям культуры и управления, компания не сможет идти вперед.

В условиях неопределенности особую важность приобретает обучение. Из всех стилей наиболее распространена результативность. Но в последние 10 лет растет внимание к обучению: сегодня, когда бизнес-среда становится все менее предсказуемой и все более сложной, этот стиль стимулирует инновации и повышает гибкость. И хотя среди восьми стилей обучение стоит лишь на четвертом месте, в небольших компаниях и новых отраслях (ПО, технологии, беспроводное оборудование) оно занимает верхние строки.

Приведем пример компании из Кремниевой долины, с которой мы работали. Несмотря на развитый бизнес, инвестиции в уникальные технологии и лучших инженеров, рост ее выручки замедлился: в сегмент стали входить новые, более гибкие конкуренты. Руководство считало культуру компании сильной стороной и решило развить ее. Акцент в ней делался на результативность, командную работу (забота) и исследования (удовольствие и обучение).

Проанализировав стратегию и опросив сотрудников, лидеры решили сместить акцент на обучение и использовали нашу схему для объяснения людям происходящих перемен. Они предложили менеджерам беседовать с подчиненными о том, как стимулировать инновации и исследования. Эволюция культуры требует времени, но уже через год мы отметили серьезные перемены в компании.

Без связи со стратегией сильная культура может оказаться тяжелым грузом. Пример — история европейской компании по оказанию производственно-технических услуг. Ожидания клиентов, законодательство и конкуренция в отрасли менялись. Стратегию компании, исторически опиравшуюся на лидерство по издержкам, предстояло переориентировать в сторону дифференциации услуг. Неожиданным препятствием стала культура.

Она была ориентирована на результативность, заботу и порядок с главным акцентом на авторитет. Лидеры решили сместить ее в сторону осмысленности с акцентами на заботу и обучение. Авторитет и результативность следовало сместить на второй план.

Но прежняя культура существовала в компании многие годы — пока отрасль требовала прежде всего результативности. Многие менеджеры считали ее конкурентным преимуществом и боролись за сохранение статус-кво, что угрожало успеху новой стратегии.

Изменение культуры — серьезное испытание, но дорогу осилит идущий. Гендиректор внедрил программы развития, чтобы подготовить менеджеров к культурным преобразованиям. На смену тем, кто увольнялся, подбирали людей с нужными качествами (заботливостью) и ценностями (осмысленностью). Стратегический и культурный сдвиг привел к появлению новых услуг и к уверенному росту компании.

**Четыре рычага развития культуры**

Изменение культуры всегда влияет на настроения и отношения людей. Успешно провести изменения в жизнь помогут четыре приема.

Определите цель. Начните с анализа текущей ситуации; обсудите ее в организации. Важно понимать, как действует культура и соответствует ли она нынешней и ожидаемой ситуации на рынке и в бизнесе. Так, если компания делает ставку на результативность и авторитет, а отрасль быстро развивается, имеет смысл свернуть в сторону обучения или удовольствия (сохранив внимание к результативности).

Целевая культура — новые принципы, на которых будут строиться инициативы компании. Изменения должны быть мотивированы существующими и предстоящими бизнес-задачами и возможностями, а также ожиданиями и тенденциями. Культура всегда неоднородна и имплицитна, и, чтобы   
люди осознали потребность в переменах и поддержали их, лучше апеллировать к зримым проблемам, таким как требования рынка или проблемы роста.

Выявляйте и развивайте лидеров, соответствующих целевой культуре. Лидеры — главные катализаторы изменений. Они продвигают их на всех уровнях, создают нужный климат и то, что Эдгар Шейн назвал «полями практики». Важно оценивать соответствие кандидата целевой культуре, а для этого нужен единый подход к оценке культуры и стиля лидера.

Лидеров, не поддерживающих изменения, помогут убедить семинары, раскрывающие связь культуры и стратегии. Осознав необходимость перемен и свою роль в них, люди часто меняют точку зрения. Однако культурный слом всегда влечет изменения в штате: кто-то покидает компанию, не сумев вписаться в культуру; других просят уйти, если они препятствуют развитию.

Чтобы подчеркнуть важность перемен, беседуйте о культуре. Для успешной смены норм, убеждений и неписаных законов людям нужно «проговаривать» происходящее. Нашу схему можно использовать для обсуждения существующей и целевой культуры, а также различий в стилях руководства. Слыша, как лидеры говорят о новых критериях успеха (например, об инновациях вместо квартальной прибыли), сотрудники начинают вести себя иначе, запуская круговорот изменений.

Можно использовать разные способы публичного общения: презентации, выступления сотрудников, групповые дискуссии и т. д. Руководители и подчиненные могут обмениваться мнениями в соцсетях. Авторитетные лидеры могут отстаивать культурные сдвиги одновременно на словах и на деле. Упомянутая выше технологическая компания сумела скорректировать культуру и вовлечь сотрудников, создав платформу для диалога и стимулировав дискуссии.

Поддержите культурные изменения организационными. Внедрить новые стили культуры и модели поведения намного проще, когда структуры, системы и процессы соотносятся друг с другом, а также с целевой культурой и стратегией. Например, чтобы убедить сотрудников следовать целевой культуре, можно использовать управление эффективностью. По мере роста компании и найма новых сотрудников целевую культуру помогут поддержать тренинги. Чтобы закрепить нужные модели, стоит пересмотреть степень централизации и число уровней иерархии в компании. Ведущие ученые, такие как Генри Минцберг, доказали: структура и другие особенности компании серьезно влияют на мышление и поведение людей в ней.

**Свести воедино**

Производственной компании, стремившейся стать поставщиком решений полного цикла, пригодились все четыре приема. Перемены начались с переопределения стратегии и продолжились ребрендингом. Глава компании понимал, что основным препятствием для изменений оказалась культура компании, а ее главными реформаторами должны были стать топ-менеджеры.

Культура была нацелена на результативность, заботу и осмысленность, причем последняя была выражена нетипично ярко для отрасли. Один сотрудник описал компанию как «коллектив преданных делу специалистов, сосредоточенных на благе планеты, стремящихся изменить жизнь людей». Большинство сотрудников были готовы к взаимодействию и принимали решения сообща, однако лидеры оставались авторитарными, поддерживали иерархию и плели интриги, что мешало руководству идти на оправданный риск.

Топ-менеджеры изучили плюсы культуры и минусы своего стиля и обсудили, что нужно для достижения стратегических целей. Решено было действовать более смело и самостоятельно, сократить иерархию и децентрализовать принятие решений. Президент ­изменил систему управления, выстроив ее вокруг сильных линейных лидеров. Это освободило время на внедрение новой культуры и работу с клиентами.

Затем, проведя несколько встреч по теме управления, руководство привлекло группу из 100 менеджеров среднего звена к разговору о смене культуры. На первой встрече они обменялись мнениями и совместно разработали план изменений с упором на коррекцию культуры. Менеджеров разделили на команды для решения ключевых бизнес-задач. Каждая команда должна была выйти за рамки компании для поиска идей и решений, а затем представить выводы группе для обсуждения. Так менеджеры среднего звена оказались в роли инициаторов перемен, в которой раньше выступали только вице-президенты, и смогли добавить в работу больше элементов обучения.

По инициативе президента сотрудников с нестандартными идеями и стилями работы стали включать в группы по работе с инновациями. Результаты групп сразу улучшились — и не только в коммерческом плане: за год вовлеченность сотрудников выросла на 10 пунк­тов, а индекс лояльности клиентов достиг рекордного для компании уровня.

Влиять на эффективность компании через ее культуру не только можно, но и жизненно важно. Лидеры должны понимать культуру организации и то, какой она должна быть, уметь донести идеи до коллектива, подготовить менеджеров, обсудить и изменить организационную структуру. Управление через культуру — источник надежного конкурентного преимущества. Пора перестать считать культуру помехой и сделать ее инструментом управления.

**ОБ ИССЛЕДОВАНИИ**

Мы тщательно изучили культуру компаний и их показатели, чтобы выявить связь между ними. Мы проанализировали культуры более 230 компаний, а также стили лидерства и ценности более 1300 топ-менеджеров в ряде отраслей (потребительский сектор, энергетика и ЖКХ, финансовые и профессиональные услуги, здравоохранение, промышленность, ИТ и телекоммуникации), регионов (Африка, Азия, Европа, Ближний Восток, Северная и Южная Америка, Океания) и типов организаций (публичные, частные и некоммерческие). Мы оценивали культуры на основе онлайн-опросов около 25 тыс. сотрудников, а также интервью менеджеров.

Мы выяснили, в какой степени каждый из восьми стилей влияет на организации. Первое место заняла результативность, второе — забота. Этот порядок един для компаний всех типов и размеров, из всех регионов и отраслей. Во многих культурах третье и четвертое места заняли порядок и обучение.

Культура непосредственно влияет на вовлеченность и мотивацию сотрудников, а также их клиентоориентированность. Чтобы смоделировать отношение культуры к показателям компании, мы оценили вовлеченность сотрудников (посредством традиционных анкет) и их клиентоориентированность (с помощью онлайн-опросника). Во многих случаях мы также обращали внимание на стиль и ценности руководства.

Оказалось, что вовлеченность сотрудников наиболее тесно связана с высокой гибкостью: удовольствием, обучением, осмысленностью и заботой. Те же четыре стиля плюс результативность обнаруживают положительную связь с клиентоориентированностью. Эта связь на удивление устойчива для самых разных компаний. Мы также обнаружили, что вовлеченность и клиентоориентированность выше там, где сотрудники более едины в понимании характеристик культуры своей компании.

Наше исследование основано на работах разных ученых, среди которых такие гиганты, как Дэвид Колдуэлл, Дженнифер Чатман, Джеймс Хескетт, Джон Коттер, Чарльз О’Рейли и многие другие, в том числе упомянутые в статье.

# Под прессом стандартов

01 ФЕВРАЛЯ 2018 Юлия Фуколова Старший редактор «Harvard Business Review — Россия».

Российские руководители традиционно ставят на первые места такие характеристики корпоративной культуры, как результативность, забота и порядок. Но вслед за сменой стратегии, модели бизнеса или внедрением технологических новаций неизбежно меняются и их приоритеты.

Первоочередные задачи российских гендиректоров — устойчивый прибыльный рост, сокращение затрат, повышение вовлеченности персонала, улучшение качества сервиса (см. статью «Цена риска», «HBR — Россия», ноябрь 2017 г.). По мере того, как руководители решают сложные проблемы бизнеса, меняется также корпоративная культура этих компаний.

Например, ритейлер Marks & Spencer (35 магазинов в России) столкнулся с проблемой: учебная программа по развитию сервиса, разработанная в Великобритании, плохо выполняет свою роль в российских условиях. И теперь компания должна решить, как в сложившейся культуре порядка и заботы повышать осмысленность, чтобы поднять обслуживание на новый уровень.

Мясокомбинат «Павловская слобода» (торговая марка «Велком») сменил модель управления и внедрил ERP-систему на производстве для повышения ­прозрачности процессов. Итогом стало серьезное обновление корпоративной культуры, и наряду с заботой и безопасностью в приоритетах появились результативность и обу­чение.

Стартап «Модульбанк» за четыре года вырос в несколько раз и стал прибыльным проектом, и теперь его основатели надеются сделать фокус на результативности, не теряя гибкости стартапа.

Рассмотрим эти истории подробнее.

**Прививка осмысленности**

В 2016 году Marks & Spencer, один из крупнейших британских ритейлеров, начал реструктуризацию бизнеса. Неутешительные финансовые результаты вынудили компанию закрыть 10 магазинов в Китае, 7 — во Франции, а также все магазины в Бельгии, Эстонии, Венгрии, Литве, Нидерландах, Польше, Румынии и Словакии. Параллельно в Marks & Spencer решили поднять уровень сервиса, и в штаб-квартире в Лондоне разработали программу «Сделай каждый момент особенным». Обучение происходило каскадно по всему миру — сначала курс прошли руководители, затем они обучили директоров магазинов, которые, в свою очередь, провели тренинг для продавцов.

Программа построена на кейсах — участники вспоминают моменты для гордости, истории, когда сервис выходил за рамки стандартного, смотрят вдохновляющие ролики. Один из блоков тренинга называется «дилемма». Например, продавцу поручили разложить товар, а в это время клиент явно нуждается в помощи. Что делать? Или как обслужить покупателя на инвалидном кресле, которое по габаритам не проходит в примерочную? У сотрудника магазина нет возможности ждать указаний сверху — решение нужно принять быстро, взяв ответственность на себя.

«Обучение действительно настраивает на вау-сервис», — говорит директор по персоналу Fiba Group (турецкая компания, развивающая в России сети Marks & Spencer, Gap и Banana Republic) Галина Галушко. В лондонском офисе Marks & Spencer уже отметили качественное улучшение обслуживания. В России тоже есть результаты, но, по словам Галины Галушко, они недотягивают до ожидаемых. Во время тренинга и сразу после него у сотрудников всех 35 российских магазинов горели глаза, но потом вдохновение стало угасать. Сталкиваясь с дилеммами в своей работе, люди выбирали стандартные способы поведения и не пытались принимать творческие решения. Почему?

Осознать причины помог анализ корпоративной культуры. Ритейл — это в первую очередь культура порядка, и Marks & Spencer не исключение. На каждую операцию в компании разработаны регламенты — как общаться с покупателями на входе в магазин, в примерочной или на кассе, стандарты обработки товаров, инвентаризации, переоценки.

Кроме того, в Marks & Spencer ярко выражен фактор заботы: здесь принято вкладывать в развитие сотрудников, продвигать, прислушиваться к их мнению. Например, российские территориальные менеджеры работают в компании по 10 лет, они выросли с позиции администратора или продавца. Каждый год HR-департамент проводит опросы удовлетворенности персонала, и по его итогам принимает меры.

Но кое-чем культура российского и британского Marks  & Spencer отличается. Среди ценностей глобальной компании — ответственность и инновации, что можно отнести к осмысленности. В частности, размещая производственные заказы по всему миру, она заботится о качестве сырья, экологии, безопасных условиях труда на предприятиях. Однако российский Marks & Spencer занимается только продажами и не сталкивается с задачами, которые решает британская компания. «Мы, безусловно, знакомим сотрудников с ценностями глобальной компании. Но наш бизнес не связан с производством, а просто рассказывать о ценностях мало, если нет возможности прочувствовать их на себе», — рассуждает Галина Галушко. Налицо культурный разрыв: программа «Сделай каждый момент особенным», разработанная в Великобритании, в российских условиях выглядит инородным элементом. Руководители ждут от людей импровизации, умения отступить от шаблонных решений в пользу клиента, но пока в культуре преобладает порядок, добиться улучшения сервиса будет трудно.

Работа по регламенту не предполагает серьезных интеллектуальных усилий и включения эмоций: «выучил правила и работай». Галина Галушко видит следующий выход из ситуации — не отказываясь от порядка, ­усилить в компании фактор осмысленности. В частности, дополнить все коммуникации с сотрудниками новым содержанием, рассказывать, что стоит за стандартными процедурами, для чего они нужны, что это дает магазину и компании в целом, в чем смысл бизнеса Marks & Spencer. И тогда люди смогут сознательно делать выбор и отступать от стандартов ради блага клиента, не боясь порицания руководителя или коллег.

**Интеллект на производстве**

«Это просто фантастика — мир перевернулся с ног на голову», — говорит основатель и председатель совета директоров мясокомбината «Павловская слобода» (торговая марка «Велком») Раиса Демина. Внедрение системы Balance Scorecard и ее интеграция в R3 (Realtime) SAP не только изменили модель управления компанией, но и обновили ее корпоративную культуру. В основе культуры большинства производственных компаний лежит порядок (стандарты работы) и безопасность (управление рисками). Но с недавних пор в «Павловской слободе» стали так же важны результативность и обучение.

Как рассказывает Раиса Демина, она долгое время искала модель управления, которая позволила бы сотрудникам действовать самостоятельно, а владельцу — контролировать все процессы. Демина понимала, что некоторые руководители умеют презентовать себя в выгодном свете, в результате у акционеров складывается ложное впечатление об эффективности менеджмента предприятия. Тогда как система KPI позволяет увидеть прозрачную достоверную картину. Нововведение вызвало активное противодействие со стороны менеджмента, в результате Деминой пришлось сменить 70% руководящих кадров.

Внедрение ERP потянуло за собой расширение обучающих программ: все сотрудники должны были научиться работать в системе. Сразу отсеялись люди, которые не умеют пользоваться компьютером. Но набирать новых сотрудников «Павловской слободе» непросто — на других предприятиях мясоперерабатывающей отрасли нет людей, имевших дело с SAP ERP. Поэтому, нанимая новые кадры, компания предварительно оценивает их IQ, чтобы понимать, насколько они обучаемы. А за ученую степень и знание иностранных языков сотрудникам полагаются надбавки к зарплате. «Технологические изменения повлияли на качество человеческого капитала. За последние несколько лет в компании существенно выросло количество людей с высоким коэффициентом интеллекта», — говорит Демина.

С накоплением опыта выросла и эффективность сотрудников — сегодня никто никого не заставляет работать. «Павловская слобода» заказала исследование персонала независимой компании, и эксперты сделали вывод, что у большинства людей ярко выражен фокус на результат. Почти 70% персонала задействованы в управлении цепочками поставок — начиная от работы с поставщиками сырья и заканчивая доставкой готовой продукции в розницу. Труд рабочих контролируют с помощью системы мониторинга, в которой учитываются качество продукции, производительность труда, снижение потерь и другие показатели. Остальные сотрудники ориентируются на индивидуальные и командные KPI. Например, мастер теперь видит в ERP-системе, сколько и чего ему нужно произвести и в какой последовательности. В результате он может работать без стресса: никто его не дергает и не меняет задачу в течение смены.

Но главный эффект — люди стали больше взаимодействовать, развивая «горизонтальную культуру». «Я долго призывала сотрудников общаться, но слова и убеждения не помогали. А через какое-то время после внедрения Balance Scorecard они стали больше коммуницировать друг с другом», — рассказывает основатель «Павловской слободы». Люди понимают, что эффективность каждого из них во многом зависит от коллег — это развивает и цементирует отношения. В отличие от корпоративных мероприятий, которые вызывали лишь краткосрочные эмоции.

По словам Раисы Деминой, ERP-система обошлась компании более чем в $10 млн, но напрямую повлияла на управляемость предприятия, гибкое управление издержками и прибыльность, а также привлекала новые кадры. И в сохранении человеческого капитала акционеры видят одну из главных задач на нынешнем этапе.

**Перерасти стартап**

Четыре года назад Яков Новиков, Олег Лагута и Андрей Петров уволились из корпоративного блока Сбербанка и создали «Модульбанк» для обслуживания малого бизнеса. Молодой онлайн-проект быстро набирал обороты — сегодня здесь работает более 800 человек. И теперь основателям предстоит решить непростую задачу. С одной стороны, культура стартапа ограничивает масштабирование бизнеса. С другой — принципы работы молодой компании способствовали ее росту и выходу на прибыльность, и было бы разумно сохранить наиболее важные из них.

По мнению основателей, в культуре «Модульбанка» изначально преобладали осмысленность, обучение и удовольствие. Сегодня осмысленность по-прежнему важна, как и обучение — для сотрудников год фактически идет за три. Пожалуй, удовольствия стало немного меньше, плюс появился более четкий фокус на результативность. Удастся ли владельцам наращивать результаты, не теряя гибкости стартапа?

По словам Якова Новикова, в компании могут удержаться только любознательные и инициативные сотрудники. «Если после встречи с потенциальными кандидатами 2—3 человека не встали и не ушли, значит, мы плохо презентовали компанию», — рассказывает Олег Лагута. Новичков оценивают во время программы адаптации «60 дней» — за это время человек должен поработать в службе поддержки, изучить сервисы банка, придумать и внедрить одно улучшение. А в финале — беседа с основателями. Кроме того, в банке поощряют ­предпринимательский подход к работе и не скрывают, что будут рады, если часть сотрудников со временем откроют собственный бизнес. А начинается все с офиса — комфортная обстановка расслабляет людей и притупляет предпринимательский дух. Например, при проектировании офиса «Модульбанка» в Новосибирске рабочие места специально сделали немного неудобными, чтобы сотрудники не сидели все время на месте. На небольшом столе невозможно разместить все вещи, а до личной ячейки, как и до кухни, надо идти, и по дороге всегда есть шанс пересечься с коллегами. «Самые крутые наши идеи рождались во время общения сотрудников», — подчеркивает Новиков.

Наконец, в «Модульбанке» пытаются держать в узде бюрократию и по возможности «зашивают» самые важные стандарты и регламенты в ИТ-систему. Например, в беседе с клиентами запрещено использовать список из 500 стоп-слов («вы должны» и прочие канцелярские выражения), поэтому в рабочий чат встроена внутренняя цензура. Как только сотрудник пишет запретное слово, система просто не дает ему отправить сообщение.

Сегодня в банке все чаще обсуждают управление результативностью. «Мы поощряем людей ставить амбициозные цели», — говорит Яков Новиков. Летом прошлого года, когда компания стала прибыльной, ключевые сотрудники первый раз получили премию. Год назад в штате «Модульбанка» появился HR-директор, и в компании начали разрабатывать систему мотивации, завязанную на финансовые результаты. «Мы сегодня гораздо лучше разбираемся в цифрах и аналитических отчетах, чем на старте бизнеса», — продолжает Новиков.

В «Модульбанке» теперь тщательно готовят запуск новых продуктов. Если первую версию интернет-банка запустили за три месяца, то сегодня новинки выводят на рынок более медленно: выросли риски и ответственность перед клиентами. Банк обслуживает 100 тыс. компаний, и, чтобы не навредить их бизнесу, обновления серьезно тестируют.

В ближайшие годы акционеры рассчитывают нарастить клиентскую базу в два раза и на 20% увеличить штат компании. Но надеются сохранить скорость принятия решений и взаимодействие между командами. А это главное, что отличает культуру стартапа от неповоротливой корпорации.

# Как убедить сотрудников относиться к компании как к собственной

Этот далеко не риторический вопрос порой возникает в голове практически каждого руководителя. Ниже 7 рекоммендаций по развитию "менталитета владельца" у сотрудников

Быть руководителем — это значит не только постоянно требовать от своих сотрудников выполнения задач, но и верить в них, нуждаться в их помощи.

Лишь треть сотрудников в США чувствуют связь с компанией и ответственность за общее дело. 50% отдают работе время, но не чувства, говорится в исследовании Института Gallup. На своем рабочем месте они выполняют необходимый минимум, стараясь не попадаться на глаза начальству. Остальные противостоят компании, мешают ее развитию — пассивно или активно.

Авторы книги Counter Mentor Leadership "Лидерство без поучений" Келли и Робби Риггс уже несколько лет помогают предпринимателям в конфликтах между поколениями сотрудников. Это признанные эксперты в данном вопросе, и неудивительно: ведь это отец и сын.

Вот их рекомендации по развитию "менталитета владельца" у сотрудников разных возрастных и социальных групп.

**1. Подробно разъясняйте сотрудникам стратегические цели и текущее положение дел**

Не прячьтесь от сотрудников в кабинете. Как можно чаще обсуждайте бизнес-вопросы с командой и предельно четко формулируйте глобальные и насущные цели.

Говорите о проблемах и недостатках открыто, иначе сотрудники не поймут значения своего труда для общего успеха. Не зная истинного положения дел в бизнесе, они будут работать по минимуму.

**2. Обеспечьте каждому сотруднику свободу**

Владелец бизнеса, в отличие от наёмного работника, прежде всего автономен. Организовать свой труд самостоятельно способны не все сотрудники.

Самым компетентным и ответственным предоставьте больше свободы в принятии решений, чем для новичков и менее опытных специалистов.

**3. Поделитесь акционерной собственностью или репутацией компании**

Чтобы сотрудник ощутил себя совладельцем компании, можно поделиться с ним правом собственности — в прямом смысле: через опционные программы. Однако собственность — не только вещи и деньги, но и чувство. Стив Джобс создавал это чувство незаметными на первый взгляд деталями — такими как гравированные подписи разработчиков внутри корпуса первого Apple Macintosh. Сегодня во многих компаниях имена сотрудников указывают на брошюрах, вложенных в упаковку, или подписывают созданный ими контент.

**4. Главным условием карьерного роста должна быть инициатива, а не стаж**

Ни стаж, ни сверхурочная работа не сделают наемного работника владельцем. Покажите сотрудникам, что решения о найме, премировании и повышении основаны на результатах работы и уровне мотивации — и вы избежите конфликта авторитетов в разновозрастном коллективе.

**5. Обеспечьте обратную связь в режиме 24/7**

Старайтесь излагать свои требования и претензии к сотруднику максимально конкретно.  Приведите реальные примеры правильных действий в аналогичных ситуациях, чтобы сотрудник мог их повторить, если потребуется. Не опирайтесь на слухи и анонимные источники: они вряд ли точны и могут спровоцировать негативную эмоциональную реакцию.

**6. Постарайтесь разрушить иерархию управления**

Владелец бизнеса не вершина "пирамиды управления": он отвечает перед инвесторами и советом директоров. Но многоуровневая иерархия препятствует формированию у сотрудника чувства ответственности за все предприятие в целом. Сведите к минимуму признаки традиционной организации менеджмента, такие как строгая вертикальная отчетность или отдельные офисы и более дорогая мебель у руководителей.

Если сотрудники почувствуют к себе равное отношение, их взаимодействие с руководством и наставниками будет эффективнее.

**7. Старайтесь не допускать ошибок во время найма**

Нанимая сотрудника, четко излагайте кандидатам свои требования — в том числе к общей ответственности. Если окажется, что вы ошиблись в выборе сотрудника, исправляйте ошибку немедленно. Некоторые компании, как Amazon и Zappos, предусматривают в договоре найма немедленный уход сотрудника с компенсацией до $5 тыс., если возникнут сомнения в его лояльности.

Так вот, чтобы ваши сотрудники работали с ответственностью и энтузиазмом, мало просто покупать их время и труд: нужно относиться к ним как к совладельцам.

# Строил-строил, не построил. Как корпоративная культура может сгубить коллектив компании

20.04.2018

Строить корпоративную культуру советуют всем предпринимателям, неважно 1000 или 10 человек у них в подчинении. На самом деле этот процесс столь же бесполезен, как попытки стать «идеальным человеком».

Сайты и издания, специализирующиеся на материалах для предпринимателей, a также стартап-среды переполнены статьями и лайфхаками о том, как создать «идеальную» культуру в компании. Предлагается все, что только можно, от редизайна офисов до организации корпоративов. Рони Зехави, СЕО HR-платформы HiBob, в блоге на thenextweb.com [**пишет**](https://thenextweb.com/contributors/2018/04/08/cant-force-workplace-culture/), что все эти приемы не работают. Такой вывод он делает на основе собственного опыта. Вот что думает этот эксперт:

— На самом деле культура компании не является чем-то, что можно навязать. Органический процесс эволюции внутри компании — намного более успешный способ построить сильную атмосферу на рабочем месте, чем попытки навязать эту инициативу сверху. Мотивирующее рабочее место вкупе со сплоченной командой являются жизненно важными компонентами любого успешного бизнеса, но когда предпринимаются попытки принудить своих сотрудников к этому, атмосфера может превратиться из приветливой и свободной в напрягающую и некомфортную.

**Когда навязывание работает во вред**

Начнем с определения того, чем вообще является культура компании. В широком смысле культура компании включает в себя аспекты взглядов компании, ее систем, убеждений, языков и, что самое важное, привычек. Многие из этих вещей напрямую вытекают из стиля управления компанией, а взгляды компании и рабочие процессы должны быть осторожно спланированы и спроектированы так, чтобы бизнес мог избежать дезорганизованности и риска потери концентрации.

**Внимание только на взглядах и рабочих процессах, как на основе культуры вашего бизнеса, является лишь одним из элементов пазла. Проблема кроется в том, что множество других частей не зависят от решений сверху. Сотрудники должны сами вписываться в новую культуру, и исполнительные решения руководства — не лучший способ помочь подчиненным.**

Вопрос все еще в том, как мы можем создать новую культуру в компании, не прибегая к указаниям от руководства

**С ног на голову**

Успех корпоративной культуры зависит от того, как сотрудники и руководство воспринимают идеалы и политику компании. На своем собственном опыте я понял, что существует три основных процесса, над которыми необходимо работать.

**Стремление к консенсусу является важнейшим первым шагом. Перед тем как решиться на большие изменения, мы должны обратиться к нашей команде и рассказать им про трудности, которые предстоит преодолеть. В другой раз вы можете внедрить новую политику отпусков, посидеть со своими сотрудниками и выслушать их идеи, переживания и нужды.**

Выясните, что им нравится и что не нравится в текущей политике компании. Воплотить в жизнь все пожелания мы, конечно, не можем, но сопереживание команде, их целям и амбициям может помочь вам привести бизнес к стабильным изменениями.

Затем определите членов команды, которые уже воспринимаются как лидеры со стороны других работников. Это те сотрудники, которые могут занимать любую должность в вашей компании и готовы внедрять новую культуру среди своих коллег. Наделение этих сотрудников большей свободой в отношении изменений может привести к более творческому и инновационному подходу при решении проблем, к повышенной продуктивности и удовлетворенности среди остальных работников.

И напоследок, элементы корпоративной культуры должны прочно укорениться и в идентичности вашей компании. Офисы Pixar, например, были спроектированы так, чтобы походить на фильмы, которые они производят, чтобы отражать идеалы и культуру бренда. У многих компаний есть устоявшиеся и понятные способы рассказывать новым сотрудникам и посетителям о себе, и в этом случае очень важно находить возможность продемонстрировать идентичность бренда вдумчиво и креативно. Новые наемные работники должны иметь возможность узнавать о вашей корпоративной культуре, что позволит им плавно адаптироваться на новом месте.

**Постоянные опросы позволяют работникам самовыражаться, показывают, что их мнение важно, а также обеспечивают вас ценной информацией для анализа. Пользуйтесь этими данными, выстраивая культуру компании.**

**Всесторонний подход**

Очень важно понимать, что культура компании не принадлежит руководителям. Хотя мы принимаем крупные решения и реализуем задачи, но именно команды являются сердцем компании. Навязывая новую политику, которая игнорирует нужды работников, вы рискуете деморализовать их.

Понимание своих работников, определение уважаемых личностей и постепенное прививание ценностей корпоративной идентичности способствуют динамичному рабочему процессу, где работники могут расти и вести компанию к успеху.

[**Вернуться в каталог сборников по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal2/personal3.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |