

Основные принципы формирования корпоративной культуры и взаимодействия с персоналом. Правила, фирменные стандарты, формирование базы данных

курс: организация работы отделов РиСО

Аникина Т.А.

Что такое корпоративная культура?

- Сам термин говорит о наличии культуры — то есть о сопряжении традиций и ценностей — внутри компании. Другими словами, корпоративная культура — это поведенческая модель в организации, которая определяет как неформальное, так и рабочее взаимодействие между её сотрудниками.
- Неважно, какого размера организация: в коллективе любой величины возникает собственная среда. Чтобы она помогала людям работать и приносила пользу, над ней следует постоянно работать, направлять её в нужное русло.
- Процесс формирования такой среды может быть контролируемым и стихийным. В первом случае его организуют руководитель, топ-менеджеры или HR-отдел. Во втором среда возникает сама по себе, становится неуправляемой и даже может нанести вред.

Зачем нужна корпоративная культура

- Правильно сформированная среда помогает управлять предприятием — привлекать лучшие кадры и партнёров, создавать положительный имидж, строить бренд и получать прибыль.
- Как традиции и ценности семьи, принципы компании формируются длительно, обретают уникальные черты и определяют направление всей деятельности.

Модели корпоративных культур

- У каждого предприятия — свой тип отношений. Он влияет на коммуникации внутри команды, внешний вид сотрудников, а также мероприятия и ритуалы. А самое главное — транслирует нормы и ценности.

Рассмотрим основные формы отношений внутри компании.

- Ролевая
- Командная
- Семейная
- Рыночная

Ролевая

- Это самый распространённый тип, с чёткой иерархией должностей, инструкциями, дресс-кодом. Все коммуникации имеют формальный характер.
- Действия членов команды регламентированы, продуманы, заранее оговорены, поэтому в работе почти нет сбоев. Главные ценности — надёжность, стабильность и предусмотрительность.
- Такая модель встречается в крупных корпорациях, часто с большой историей. Минус модели в том, что предприятиям сложно реагировать на новые вызовы нестабильного рынка.

Командная

- Здесь нет вертикальной иерархии. Все, от начальника до подчинённых, — равноправные члены команды. Ценности и нормы имеют неформальный, дружеский оттенок.
- Лидерами становятся люди, которые берут на себя ответственность за ту или иную задачу. Главная ценность — кооперация. Совместными усилиями обеспечивается доход.
- Такой тип распространён в основном среди стартапов, в сегменте малого и среднего бизнеса.

Семейная

- Здесь преобладают дружеские или даже семейные связи и явно просматривается преданность руководителю компании. Он всё решает и воспринимается в роли отца большой семьи.
- Основная ценность такой модели — это люди, причём как сотрудники, так и клиенты. Характерна забота о коллективе: хороший соцпакет, поощрения, подарки к праздникам, помощь в сложных жизненных ситуациях.
- Компания растёт благодаря лояльности сотрудников и клиентов. Семейная модель чаще встречается в среднем и малом бизнесе.

Рыночная

- Регулятор такой корпоративной культуры — рынок. Сотрудники ориентированы в первую очередь на получение максимальной прибыли. Отношения между ними здесь не главное.
- В таких компаниях работают амбициозные люди, нацеленные на результат. Между ними идёт борьба — за премию, повышение, признание руководства.
- Начальник обычно очень требователен и строго оценивает результат работы сотрудника, а личные качества ему не интересны. То есть значимость работника оценивается в прибыли, которую он принёс.
- Рыночный тип чаще встречается в стремительно растущих компаниях, потому что их главная цель — завоевать рынок любой ценой.

Плюсы и минусы корпоративной культуры

- Польза подходящего предприятию типа культуры и правильно выстроенной среды очевидна. Для достижения бизнес-целей она даёт множество преимуществ:
- воспитывает командный дух;
- объединяет коллектив;
- способствует адаптации новых сотрудников;
- формирует единый организм, который может работать более слаженно;
- определяет значимость каждого кадра для компании;
- помогает донести до коллектива главные цели и бизнес-задачи.
- Среди недостатков выделяют:
- сложную для некоторых сотрудников адаптацию;
- вынужденный контроль за соблюдением правил всеми членами команды;
- внесение ситуационных корректировок, внедрение мотивационных программ и поддержание баланса.

Ошибки при формировании корпоративной культуры

- Хорошая атмосфера в организации объединяет людей, и их совместные усилия приводят к нужному результату. Но создать такую атмосферу бывает непросто.
- Рассмотрим самые частые ошибки при построении корпоративной культуры:
- Отстранённость. Руководитель должен верить в ценности своей организации, жить её принципами и вдохновлять своим примером. Когда всё выглядит иначе, возникает диссонанс. Сложно воспринимать всерьёз культуру, когда сам начальник оказывается вне игры.
- Фавориты. Ситуация, когда работали все одинаково, но похвалу получил только один, чаще всего имеет один исход — зависть, сплетни, увольнения. Ни о какой сплочённости коллектива и командном духе здесь не может быть и речи.
- Отсутствие мотивации. Нужно обладать талантом, чтобы стимулировать работников. Ведь для успеха организации на рынке каждый её сотрудник должен быть заинтересован в этом успехе. Если HR-отдел или лидер компании не может правильно мотивировать работников, для этого приглашают специалиста, например фасилитатора.
- Нездоровый климат. Продуктивная работа возможна только в комфортной для каждого атмосфере. Сплетни и скандалы — причины, по которым лучшие кадры могут уйти в другую организацию. Таланты ценят своё время и понимают, что могут зарабатывать не меньше в других условиях.
- Размытие границ. Совершенно не допустимы ситуации, когда начальник позволяет себе разговаривать с подчинёнными без уважения, на повышенных тонах. Или наоборот, в дружеской манере, но слишком фамильярно. Стресс на работе приводит к выгоранию или текучке кадров.
- Нехватка коммуникации. Начальник может недостаточно точно транслировать цели и ставить задачи — от этого возникает недопонимание. И если между ним и подчинёнными — неприступная стена, когда нельзя подойти и переспросить, то результата не будет.
- Эгоцентризм. Решения начальника не обсуждаются, но периодически спрашивать мнение команды необходимо. Тогда каждый почувствует свою значимость, востребованность и принадлежность к организации. Часто сотрудники подсказывают лучшее решение или позволяют взглянуть на проблему под другим углом.

Как сформировать КК

- Хороший руководитель хочет, чтобы члены его команды с удовольствием приходили на работу и получали удовлетворение от собственных результатов. Именно от этого будет зависеть общий результат организации.
- Следующие восемь рекомендаций помогут верно выстроить культуру с нуля или улучшить уже существующую:
- Для начала подумайте, что именно не нравится и что хочется поменять. Пригодится книга жалоб и предложений или отзывы об организации от менеджеров высшего, среднего и низшего звена. Можно спросить: «Чего не хватает в нашей компании, а с чем вы бы с лёгкостью простились?».
- Назначьте ответственного лидера или команду, которая сможет сформировать благоприятную атмосферу, поддерживать её, мотивировать коллег и не допускать выгорания. В список обязанностей такой команды также включите организацию праздников и тимбилдинг. Мероприятия, нацеленные на командообразование, например квест, мастер-класс или выезд на пикник, способны объединить коллектив.
- Чётко сформулируйте новые правила, ценности и идеи. Их проще донести, когда понятна значимость. Чаще всего в качестве ценностей выбирают нацеленность на результат, командный дух, комфортные условия труда, раскрытие таланта.
- Распишите новые правила поведения, дресс-код и другие особенности, с которыми нужно будет познакомить команду. Хорошим новшеством станут ритуалы. И совсем не обязательно это зарядка или исполнение гимна компании. Пятничный кинопоказ во второй половине дня или йога по вторникам тоже подойдут.
- Внедрите правила в повседневную жизнь организации. Их не следует рассылать по электронной почте или передавать через третье лицо. Вы должны сами донести суть до каждого сотрудника.

Технологии-помощники

- Мониторы.
- Цифровой экран — похожий на инфостенд коммуникативный канал. Он транслирует новости и другую важную информацию. Лучшим решением при выборе мониторов станет использование Салют экранов от Сбера.
- Такие цифровые вывески будут напоминать членам команды о фирменном стиле, мотивировать их, демонстрировать высокий статус компании, которая развивается и имеет дело с современными технологиями. А вы сможете легко управлять контентом в онлайн-кабинете с личного компьютера.
- Видеосвязь.
- Приложение для конференций — уже не новый способ коммуникации с командой. Особенно важно, чтобы сервис видеоконференций был безопасным. Отечественное решение SberJazz обеспечит непрерывную надёжную связь во время совещаний. Так вы будете уверены, что корпоративные обсуждения останутся внутри компании.
- Мессенджер.
- Новости и актуальную информацию сотрудники быстрее всего получают через корпоративный мессенджер. Dialog от Сбера — сервис, который можно легко внедрить в инфраструктуру любого предприятия.
- Dialog отвечает требованиям безопасности, улучшает коммуникативные процессы и сокращает расходы на связь внутри организации. А для быстрого доступа к полезной информации или базам данных компании вы можете использовать чат-бот, например SaluteBot.
- HR-платформы.
- Такие закрытые порталы или приложения для сотрудников помогают вовремя получать информацию о срочных мероприятиях, совещаниях, задачах, отпуске, выплатах и других важных для работника событиях.
- Для большей безопасности выбирайте платформу российского производства, которая аттестована Федеральной службой по техническому и экспортному контролю. Этому требованию соответствует платформа управления персоналом Пульс.
- При трансляции ценностей организации помните про технический и обслуживающий персонал — эти люди так же важны, как и все остальные.

Секреты успеха реализации КК

- Найдите способы мотивации и периодически их модифицируйте. Это может быть премирование, подарки за лучшие показатели, оплата полиса ДМС, покупка абонементов в спортивный зал или на курсы иностранного языка, интересные командировки и многое другое.
 - При рекрутинге выбирайте людей, которые изначально разделяют ценности компании.
 - Оценивайте новую атмосферу, не удерживайте в команде тех, кто не заинтересован в развитии организации и тянет за собой остальных.
-
- <https://developers.sber.ru/help/hr/corporate-culture>

Корпоративные стандарты. Классификация

- Корпоративные стандарты - это сформулированные принципы и правила, регулирующие деятельность, и нормативные документы, закрепляющие эти правила.
- Главное назначение стандарта состоит в том, чтобы описать, КАК определенная функция (продавать, хранить, перевозить, учитывать и т. д.) реализуется в отношении определенных объектов управления (производство, торговый зал и др.).
- Корпоративные стандарты в их документированном исполнении можно разделить на четыре класса.
- Документы первого класса. Это Миссия, Видение, ценности, политика, долгосрочные цели. Эти документы разрабатываются высшим руководством и определяют направление деятельности компании.
- Документы второго класса. Это руководства, положения. Эти документы определяют концепции. Они отвечают на вопрос: "Что должно быть сделано?". Например, "Положение о персонале".
- Документы третьего класса. Это процедуры, регламенты - дают ответы на вопросы: Что делать? Когда? Кто делает? Где? Что для этого нужно? Документы этого класса можно назвать операционными стандартами. Они описывают основные процессы, существующие в организации. Это методологические инструкции. Например, "Инструкция по приемке товара на склад компании".

Корпоративные стандарты

- Категория 1
- В эту категорию входят стандарты, определяющие отношение к клиенту.
- В данную категорию могут входить стандарты на переговоры с, например, b2b клиентом по телефону, на приветствие, прощание и расчеты с клиентом, на поведение с постоянными клиентами.
- Категория 2
- В эту категорию входят стандарты, определяющие отношения с коллегами. Сюда могут входить стандарты на введение в коллектив нового сотрудника, на взаимозаменяемость коллег, на общение с коллегами при клиенте.
- Категория 3
- Стандарты, регламентирующие отношения с внешней средой.
- Данная категория стандартов может включать в себя стандарты о неразглашении конфиденциальной информации, на представление компании от имени сотрудников.
- Категория 4
- Стандарты, регламентирующие выполнение профессиональных обязанностей. Эта категория включает в себя стандарты на работу в чрезвычайных обстоятельствах, на фиксацию, накопление и решение проблем в рабочем порядке, стандарты о едином фирменном стиле.
- Категория 5
- Стандарты, регламентирующие оформление рабочего места.

Кто получает выгоды и преимущества в результате разработки и внедрения корпоративных стандартов?

- Выгоды получают все, но у всех они разные.
- Собственник получает возможность сделать свой бизнес обозримым, более "прозрачным", понятным и легко управляемым. Топ-менеджмент приобретает возможность переложить решение оперативных вопросов (текучку) на линейных менеджеров и сосредоточиться на вопросах стратегического развития. При создании корпоративных стандартов результаты работы подчиненных легко контролируются, критерии оценки определены и известны, процедуры планирования формализованы, информационные потоки управляемы.
- Исполнители получают ощущение внутреннего психологического комфорта, безопасности и защищенности. Стандарты устанавливают для них четкие и однозначные правила игры, определяют требования к результатам работы и персонализируют ответственность. В этом случае фразы типа "Я не знаю..." из лексикона персонала, общающегося с клиентами, пропадают. Соответственно, у клиента появляется уважение к компании, которая уважает себя и заботится о нем.