



Корпоративная культура

**Как формализовать и укрепить,
сделать основой для HR-направлений**

Бульон варится сам. HR-ы его подогревают

Корпоративную культуру принято сравнивать с бульоном, в котором плавают бизнес-ингредиенты. Это – **правила, по которым компания существует и работает**. Например: как сотрудники взаимодействуют с клиентами и друг с другом, руководители подразделений – с подчиненными. От того, авторитарный или демократичный стиль управления в компании, принимают сотрудники участие в выработке решений или не принимают, зависит все. Самое главное – бизнес-результаты.

Допустимо ли говорить, что **HR-директор, служба персонала должны ФОРМИРОВАТЬ корпоративную культуру**? В состоянии ли HR-директор добиться, чтобы руководители подразделений, к примеру, использовали определенный стиль управления, устранили бюрократию и излишнюю субординацию? Нет, не в состоянии. Во всяком случае в одиночку, без поддержки первого лица и топ-менеджеров.

Тон всему в организации задает собственник. Он создает в ней ту или иную среду. И когда говорят о задачах HR-ов применительно к корпоративной культуре, под словом «формировать», **скорее всего, подразумевают «формализовать»**. Иначе говоря, описать, выразить в принципах и ценностях. Таким образом, бульон культуры варится сам. А роль HR-а – следить, чтобы он не испортился, делать вкуснее, при необходимости подогревать. Словом, усиливать позитивное влияние культуры на бизнес-процессы и на результаты работы персонала, компании в целом.

Как это сделать, мы описали в этом приложении к журналу «Директор по персоналу». Оно четко **обозначит роль специалиста по управлению персоналом** в работе с корпоративной культурой и **убережет Вас от ошибок**. Вы не станете делать то, что не нужно и что Вам не под силу. И пусть корпоративная культура компании, в которой работаете, будет близка Вам лично!

Редакция журнала
«Директор по персоналу»

Базис

- 4 3 вопроса о корпоративной культуре, на которые нужно ответить в первую очередь
- 5 Как сформировать в компании среду, которая сплачивает людей и побуждает работать лучше
- 8 Диагностика культурного кода: устраняем противоречия между ценностями и реальностью
- 12 4 горячих вопроса о корпоративной культуре, которые возникают у каждого HR-а, и ответы на них

Важные формальности

- 14 Положение о корпоративной культуре. Что и как в нем прописать
- 18 Эффективна ли ваша корпоративная культура?
5 критериев оценки

Корпоративы

- 21 Как будем отмечать Новый год: нюансы организации + затраты
- 24 Летний корпоратив: не просто развлекаемся, но и разъясняем цели и ценности компании
- 28 Составляем бюджет на корпоративные мероприятия. 5 шагов

HR-вызовы


- 31 Изменились корпоративные ценности. Как добиться, чтобы сотрудники следовали им
- 34 Работники не заходят на внутренний портал, не создают аккаунты. Как это изменить?

3 вопроса о корпоративной культуре, на которые нужно ответить в первую очередь

- 1 Корпоративную культуру надо всегда формировать с нуля?**

Вообще слово «формировать» не очень уместно. Корпоративная культура сама складывается в компании, формируем ее мы или нет. Это проявляется в том, как сотрудники взаимодействуют друг с другом, в фирменных атрибутах, в том, как принимают решения. Тон задают первые лица. Задача HR-а – понять, в чем именно и как выражается корпоративная культура, подметить ее особенности. Иначе говоря, сделать ее четкой и прозрачной для сотрудников, усилить влияние на их поведение и бизнес-процессы. Иногда HR-директору приходится изменять культуру. Например, когда две компании слились и надо из двух разных корпоративных культур создать одну.
- 2 Нужно ли разрабатывать кодекс корпоративной этики, если не прописаны миссия и стратегия компании?**

Все зависит от того, что важнее для организации – прописать корпоративные правила или определить стратегические цели. Это выясните в беседе с руководителем компании. Если в приоритете правила, то в первую очередь разработайте кодекс корпоративной этики. Даже если миссия и стратегия еще не прописаны. Если же важно определить стратегические цели, то лучше начните со стратегии и миссии. Затем приступайте к разработке кодекса.
- 3 Если корпоративная культура в компании очень консервативна, нужно ли ее менять?**

Отталкивайтесь от интересов бизнеса. Ответьте себе на вопрос: «Какая корпоративная культура лучше способствует развитию – консервативная или демократичная?». Обсудите это с топ-менеджерами. Если интересам бизнеса больше соответствует консервативная культура, не стоит ее менять. А вообще корпоративная культура – это не что-то раз и навсегда заданное. Она может изменяться, если этого требуется бизнес. Причем и без участия HR-службы. Директор по персоналу должен замечать изменения и не допускать, чтобы они ушли в нежелательную для компании сторону. Если появились сотрудники, которые нарушают корпоративные правила, предусмотрите прозрачную систему наказаний. Например, сокращение премии. 

Как сформировать в компании среду, которая сплачивает людей и побуждает работать лучше

Создавайте такие условия в компании, при которых сотрудники сами захотят добиваться большего в работе. Корпоративная культура должна оказывать еще и командообразующий эффект. Если работники ощущают себя членами команды, чувствуют поддержку коллег, в коллективе складывается здоровая атмосфера, люди легче справляются со сложными задачами. Даже при дефиците ресурсов.

Спросите сотрудников, какую поддержку от коллег они хотели бы получать, как коммуницировать с руководителем

Составьте анкету с вопросами и раздайте работникам. Достаточно **пяти-шести вопросов**. Например: «Какую помощь Вы хотели бы получать от коллег?», «Если Вы не получаете нужной поддержки, то почему?», «У Вас сложился с руководителем конструктивный диалог?», «В каких случаях коллеги помогают Вам, в чем конкретно?», «Насколько плотно Вы общаетесь с сослуживцами в повседневной работе?». Соберите заполненные анкеты, чтобы обработать ответы, создайте рабочую группу. Включите в нее руководителей разных уровней, рядовых сотрудников, экспертов, HR-ов и себя. Так **получите разные взгляды на результаты опроса**. Пусть группа выявит типичные ответы. Поймете, какие ценности нужно внедрять, чтобы ориентировать людей на коллективную работу.

ПРИМЕР

На вопросы о поддержке со стороны сослуживцев сотрудники компании отвечали: «Коллеги могут помочь, но неохотно», «Каждый думает только о своих задачах», «Помогут, если попросит начальник». Из этого рабочая группа сделала вывод: люди не понимают, что их результаты интегрируются в общий показатель подразделения и компании, поэтому ведут себя как индивидуалисты. Очень тусклые ответы сотрудники давали и на вопросы о взаимоотношениях с руководителем. Многие писали, что шеф помогает разобраться со сложностями, но только если удастся поймать его между совещаниями. Никто не указал, что начальник интересуется, как идут дела. Из ответов следовало, что руководители – не лидеры в подразделениях. Вокруг управленцев не формируется команда. ▶

Провозгласите принцип: «Взаимовыручка без потери качества». Иначе сплоченность будет в минус

Иногда сплоченность приводит к тому, что сотрудники закрывают глаза на плохую работу коллег. Возникает круговая порука. Такое возможно, если правила допускают, например, брак в работе или присвоение коллективной собственности в личных целях. В этом случае сплоченность может даже снизить результаты труда. Поэтому, призывая сотрудников к взаимовыручке, одновременно продвигайте нормы, которые бы нацеливали людей на эффективную работу без потери качества. Установите KPI для всего подразделения (компании) – отсутствие брака. Введите корпоративную ценность «Взаимная требовательность». Пусть все получают премию в меньшем размере, если брак есть. Постепенно люди станут следовать новой ценности.

Долой индивидуализм! Объявите новые ценности: взаимовыручка, сотрудничество

Организуйте фокус-группу, на которой обсудите ценности. В нее включите экспертов и руководителей разных служб. Они выскажут, что думают о новых ценностях, понятны ли они, поделятся мнением, как трактовать их смысл. Возможно, Вы скорректируете формулировки. Все **ценности пропишите в корпоративном кодексе***. Отталкиваясь от них, определяйте принципы работы сотрудников.

ПРИМЕР

Установив, что работники ведут себя как индивидуалисты, группа выработала такие ценности: взаимовыручка, ответственность, взаимная требовательность, приверженность одной цели. Кроме того, группа решила скорректировать процедуру оценки и мотивации, чтобы они побуждали сотрудников работать в команде. По ответам на вопрос о взаимоотношениях с управленцами рабочая группа сделала вывод: нужно сменить командный стиль руководства на коллегиальный. С подачи HR-службы группа постановила: прописать новые принципы взаимоотношений управленцев и подчиненных, ознакомить с ними руководителей под подпись.

Оценивайте личные показатели сотрудника обязательно в свете вклада в общий результат

Словом, смотрите и личный показатель работы, и вклад в общее дело. **Установите правило:** если работник сделал все, чтобы выполнить личные KPI, но ничего не предпринял, чтобы исправить общую проблему, то он получит меньше. Это согласуется с ценностью «Соответственность».

Измените тактику власти. Пропишите новые принципы взаимодействия руководителей с подчиненными

Главная ценность для управленцев – сотрудничество. Поэтому учите их не **отдавать приказы, а взаимодействовать с подчиненными**. Пропишите принципы успешного управления и добивайтесь, чтобы руководители выполняли их. Например, гендиректор компании «ВымпелКом» Михаил СЛОБОДИН, чтобы улучшить коммуникации с сотрудниками, при поддержке HR-службы разработал для себя и высших руководителей 11 ролей (смотрите их в схеме на HR-director.ru/examples и в электронном журнале на pril-hrdirector.ru).

ПРИМЕР

В Levi Strauss в конце прошлого столетия дела шли плохо. Гендиректор инициировал исследование настроений в коллективе. Выясни-



Подробнее о том, как составить корпоративный кодекс не для галочки, а для работы, читайте в № 2, 2013.

лось: люди не вовлечены в дела организации, так как руководители неправильно выстраивают с ними рабочие отношения, убивают инициативу. Тогда глава компании разработал шесть этических принципов работы управленцев с сотрудниками (схема ниже). После того как их внедрились, дела предприятия пошли в гору.

Внедрите практику группового принятия решений. Обозначьте, когда и кто может отступить от нее

Благодаря этой практике управленцы ненавязчиво вовлекут подчиненных в процесс улучшения работы, а значит, повысят сплоченность команды. Люди будут готовы следовать решениям, потому что сами их приняли.

Учтите: у группового принятия решений есть минусы. Это размытая ответственность, доминирование отдельных членов коллектива. Чтобы избежать этого, **установите правило:** решения принимаете в порядке группового обсуждения, когда важно широкое участие всех работников. Например, надо найти резервы, чтобы достичь цели. Если же нужно, чтобы за последствия несли персональную ответственность, пусть решение принимает единолично руководитель или сотрудник на своем участке. В любом случае последнее слово всегда остается за управленцем. 🐾

Чтобы сплотить коллектив, пропагандируйте 2 принципа – уважение и доверие. Проверьте, действуют ли они

Эти принципы должен продвигать руководитель компании. Но как убедиться, что он действительно доверяет своим подчиненным? Во-первых, понаблюдайте, способен ли гендиректор делегировать подчиненным право принимать решение. Во-вторых, обратите внимание, все ли управленцы могут высказать свое мнение в присутствии первого лица, находят силы договариваться о сложных вопросах даже в ситуации конфликта.

СХЕМА

6 принципов работы руководителя с подчиненными. Цель – сплотить команду на достижение высоких результатов



1 Открытость. Руководители подразделений проявляют внимание и интерес к работникам, отмечают их успехи, а также подчеркивают их вклад в достижение результатов всего подразделения или даже компании.



4 Дружелюбие. Начальник подразделения создает благоприятную атмосферу в коллективе, проявляет дружелюбное расположение к работникам. Это снижает у них психологическое напряжение, избавляет от стрессов, помогает работать лучше.



2 Независимость. Руководитель приветствует независимые суждения своих подчиненных, позитивно относится к конструктивной критике. Благодаря этому люди вовлекаются в дела компании, указывают на недостатки.



5 Коалиционность. Руководитель объединяет усилия с сотрудниками и с другими подразделениями, если считает, что это поможет достичь цели. Он стремится получить поддержку со стороны других людей в интересах дела.



3 Делегирование. Менеджеры делегируют полномочия сотрудникам, которые производят продукцию и контактируют с клиентами. Они не берут на себя совместную ответственность, чтобы не спровоцировать безответственность у персонала.



6 Соглашение. Если есть расхождения во мнениях внутри подразделения, руководитель стремится достичь согласия путем переговоров. Он дает возможность всем высказаться и принимает решение с учетом этих мнений.

Диагностика культурного кода: устраняем противоречия между ценностями и реальностью

Провозглашены одни принципы, а на деле сотрудники следуют другим. Такое встречается в компаниях сплошь и рядом. Еще хуже, когда принципы даже не провозглашены и люди действуют так, как сами считают оптимальным. Чтобы устранить противоречия и разночтения, установите, какая корпоративная культура в компании в действительности, сделайте так, чтобы она пронизывала все HR-процессы.

Выявите установки и ценности собственника

Побеседуйте с владельцем компании и узнайте, какими принципами он руководствуется в работе. Расспросите также, какими качествами должны обладать управленцы и сотрудники компании. Все это и является основой корпоративной культуры организации, ее ценностями. Вы поймете, каким должен быть стиль управления и система мотивации, чтобы персонал достигал бизнес-цели. **Не бойтесь лишний раз переспросить собеседника, уточнить ответы.** Ведь одно и то же понятие можно трактовать по-разному.

Сверьте то, что написано в ЛНА, с установками собственника и с реальным положением дел

Загляните еще раз в локальные нормативные документы, связанные с персоналом. Как там сформулированы основные принципы и ценности компании? Сравните их с тем, что Вы вынесли из беседы с собственником. Согласуются эти вещи или противоречат друг другу? Если обнаружите противоречия, подумайте, как их устранить, и предлагайте варианты.

ПРИМЕР

Компания Toyota позиционировала себя как производителя инновационных товаров и автомобилей высочайшего качества. Однако в компании существовали негласные правила, основанные на национальных традициях. Например, было не принято, чтобы рядовые сотрудники подходили к своим руководителям и предлагали решения по улучшению работы. Сотрудника посчитали бы выскочкой. Было не в почете говорить о проблемах. В один прекрасный момент Toyota пришлось отозвать миллионы уже проданных автомобилей из-за брака в педали газа. Компания понесла убытки. После

этого HR-директор и CEO Toyota Motor Corporation Акио Тойота полностью пересмотрели корпоративные ценности компании и внесли в устав такой пункт: «Останавливай производство, если того требует качество».

Выясните, соответствуют ли ценности элементам стратегического управления

Уточните, в чем заключается стратегия управления компании. Скажем, в одном из ее пунктов говорится, что нужно снижать затраты. Теперь **берите каждую ценность и анализируйте**, согласуется ли она с этим пунктом стратегии. Если согласуется, ставьте плюс. Если нет – минус. Для удобства анализа **составьте матрицу**. Пример ниже.

Проанализируйте систему поощрений и наказаний, сравните с корпоративными ценностями

Проверьте, понимают ли сотрудники, за что их вправе наказать или поощрить, соразмерны ли наказания проступкам. Скажем, в одной компании – заставят отработать время, на которое сотрудник опоздал, в другой – объявят выговор. Понятно, что последняя мера несоразмерна провинности.

ПРИМЕР

В крупной рекламной компании в корпоративном кодексе прописано: «Руководители обязаны развивать сотрудников и поощ- ▶

Что даст аудит корпоративных ценностей

Вы выявите недостатки в системе ценностей, устраните их. Благодаря этому у Вас улучшатся внутрикорпоративные коммуникации, отношения с клиентами, повысится лояльность сотрудников. Новички легко усвоят и примут корпоративные ценности и стандарты обслуживания. Больше сотрудников будут успешно проходить испытательный срок и оставаться в компании. Когда начнете корректировать систему мотивации, персонал не проявит сопротивления. Все руководители отделов и служб смогут легко описать ценности организации, ее цель, осознают, насколько важно, чтобы клиенты были удовлетворены сервисом.

Матрица для анализа корпоративных ценностей на соответствие стратегии компании (фрагмент)*

Критерии, по которым анализируются корпоративные ценности	Ценности организации				
	Лидерство	Результат	Клиент	Творчество	Команда
1. СООТВЕТСТВИЕ КОРПОРАТИВНЫХ ЦЕННОСТЕЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ					
Стратегия на интеграцию команды и удовлетворенность (соответствуют: команда, поддержка, лидерство, профессионализм; не соответствуют: внутреннее соревнование и формальные процедуры)	+			+	+
Стратегия ориентации на новые рынки, продукты и ресурсы (соответствуют: изменения, новаторство, уникальные компетенции; не соответствуют: жесткая дисциплина, соблюдение регламентов)	+			+	
Стратегия на снижение затрат, расширение доли рынка (соответствуют: лидерство, стратегическое мышление, ориентация на результат; не соответствуют: долгосрочное развитие персонала)	+	+			

* Полная версия матрицы доступна для Вас на сайте HR-director.ru/examples и в электронном журнале на pril-hrdirector.ru.

Устраняйте ценности, которые привносят новички и которые противоречат правилам компании

Наблюдайте за новыми сотрудниками, особенно если они становятся неформальными лидерами. Выявляйте, что именно они привнесли в компанию. Например, у вас решение шефа не обсуждается, а выполняется. Но новичок продолжает что-то выяснять. Объясните, что у вас в компании так действовать нельзя. Устраняйте привнесенные «незаконные» правила.

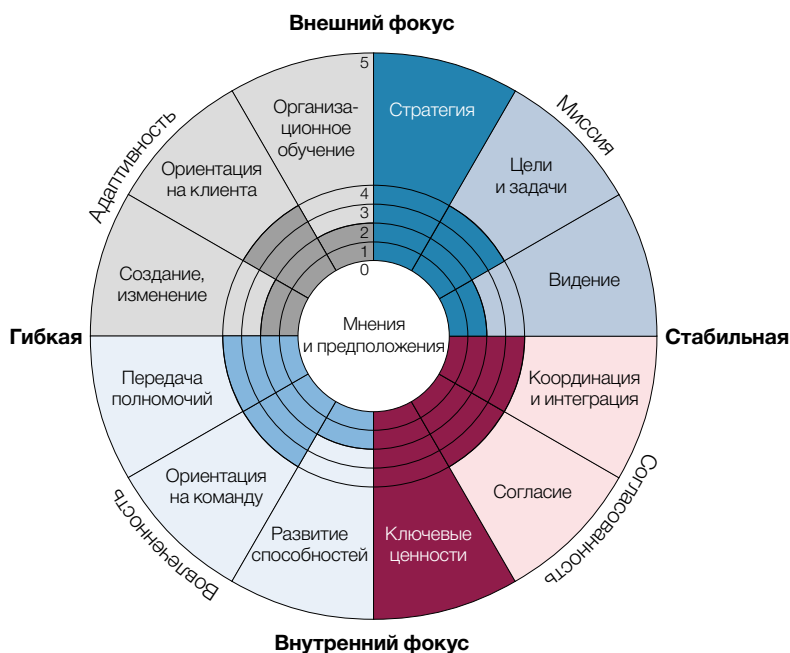
рять их за добросовестное отношение к работе». В положении же о мотивации сказано, что руководитель отдела премирует сотрудников лишь тогда, когда их результат превосходит плановый на 50 процентов. Более того, один из KPI руководителя – экономия бюджета. Разумеется, в таких условиях никто не получал премий. Поэтому подавляющее большинство сотрудников относились к работе очень формально. HR-директору пришлось изменить положение о премировании, чтобы сотрудники могли получать премию уже тогда, когда просто выполнили план. Для руководителей пришлось снизить вес показателя, связанного с экономией бюджета, и установить дополнительный KPI – развитие сотрудников.

Проведите опрос и составьте портрет корпоративной культуры. Анкета Дэнисона ДЕНИСОНА

Используя эту анкету для опроса, Вы получите результаты, по которым сделаете график в форме круга и увидите все сильные и слабые стороны корпоративной культуры. В анкету

СХЕМА

Портрет корпоративной культуры по методу ДЕНИСОНА



Что характеризуют четыре блока

Адаптивность – насколько быстро способна компания адаптироваться к новым условиям, ориентирована ли на клиента, какое внимание уделяется обучению

Миссия – понимают ли сотрудники задачи, которые стоят перед компанией, знают ли стратегию развития

Согласованность показывает, объединяют ли сотрудников общие взгляды или у них разногласия, придерживаются ли они одних ценностей

Вовлеченность – делегируются ли полномочия, какое внимание компания уделяет развитию способностей сотрудников, ориентированы ли люди на командную работу

Что показывают оси

Насколько гибка или стабильна корпоративная культура (параметры «Стабильная» и «Гибкая») и на кого она более ориентирована – на сотрудников или клиентов (параметры «Внутренний фокус» и «Внешний фокус»).

те 60 утверждений. Пусть Ваши HR-менеджеры размножат анкету и раздадут сотрудникам*.

Работник оценивает каждое утверждение по шкале от 1 до 5 баллов в зависимости от того, насколько это утверждение соответствует положению дел в компании. Затем HR-ы сложат баллы, выставленные сотрудниками по каждому утверждению. Сумму баллов нужно разделить на количество сотрудников. Получите средний балл по каждому утверждению. Далее определите средний балл по группе утверждений. Всего их 12. Каждая показывает, насколько развито то или иное качество корпоративной культуры. Теперь нанесите средние баллы по группе на схему (с. 10).

Сделав это, Вы увидите портрет корпоративной культуры компании. Поймете, над чем надо поработать.

Составьте программу действий: как добиться, чтобы корпоративные ценности пронизывали все HR-функции

Проверьте, влияют ли ценности на функционал службы персонала. К примеру, в компании регулярно премируют лучших сотрудников компании. Но спросите себя: учитывается ли при этом, каких моделей поведения придерживаются лучшие работники? Соответствует ли это поведение корпоративным ценностям? Если все это не учитывается, HR-процессы никак не связаны с ценностями.

Разработайте программу действий, как повысить роль ценностей в каждом из направлений HR-работы. Запланируйте два вида мер – текущие и на перспективу. К примеру, в том, что касается подбора персонала, отразить корпоративные ценности в описании требований к кандидатам на вакансии. Пример программы действий – в таблице ниже. 🗨

Учтите: каждая ценность компании должна выполнять свою функцию

Есть шесть функций, которые выполняют ценности внутри компании: охранная, интегрирующая, регулирующая, адаптивная, образовательная и развивающая, управляющая качеством. Например, суть охранной функции в том, что ценность не дает проникать в компанию нежелательным принципам. Кроме того, есть еще три функции, которые корпоративные ценности играют за пределами компании: ориентация на потребителя, партнерские отношения, приспособляемость организации к нуждам общества и вызовам рынка.



Анкета Дэниэля ДЕНИСОНА доступна на сайте HR-director.ru/examples и в электронном журнале на pril-hrdirector.ru.

ТАБЛИЦА

Программа действий: как добиться, чтобы корпоративные ценности пронизывали все процессы в компании (фрагмент)**

Раздел	Регламентирующая документация	Перечень необходимых действий (что нужно сделать?)
I. ПОДБОР ПЕРСОНАЛА	Положение о подборе персонала, инструкции по проведению интервью, оценочные формы кандидатов	Текущие: отразить корпоративные ценности в описании требований к кандидатам на вакансии организации (на сайте организации, job-сайтах, в социальных сетях и т. д.); дополнить сценарий интервью блоком вопросов, позволяющих определить соответствие личных ценностей кандидатов корпоративным; использовать различные методы исследования ценностей кандидатов в процессе отбора; разработать и внедрить критерии и уровни соответствия ценностей кандидата корпоративным в специальных формах оценки кандидатов

** Полная версия программы – на сайте HR-director.ru/examples и в электронном журнале на pril-hrdirector.ru.

4 горячих вопроса о корпоративной культуре, которые возникают у каждого HR-а, и ответы на них

Не все руководители компаний понимают, из чего складывается корпоративная культура, какое влияние на бизнес и на имидж организации она способна оказать. HR-ам приходится нелегко. Но и у самих специалистов по управлению персоналом возникают вопросы. Например, как увязать корпоративные постулаты с бизнес-задачами, как четче сформулировать эти постулаты. Ответы – ниже.

Вопрос 1. Гендиректор скептически относится к предложению формализовать корпоративную культуру. Как убедить его, что это нужно сделать?

Вряд ли слово «нужно» в данном случае уместно. Если все и так эффективно работает, возможно, и не требуется срочно все формализовать. Уместнее говорить **о пользе для работы компании**. Сделайте небольшую презентацию, в которой покажите, что получит компания, если описать корпоративную культуру. Скажем, новички поймут, какого поведения от них ждет компания, и быстрее адаптируются. А значит, не уволятся, наберутся опыта, раньше начнут работать с полной отдачей. Штатные работники осознают, как надо трудиться и поступать, чтобы получить признание, продвинуться по службе. Мотивация и эффективность сотрудников вырастут. Это выгодно бизнесу.

Покажите презентацию гендиректору. Возможно, он согласится формализовать корпоративную культуру. Побеседуйте и с теми людьми в коллективе, которым доверяет руководитель компании. Попытайтесь ненавязчиво объяснить им, **почему нужно заниматься корпоративной культурой**. Если они поддержат Вас, считайте, что обзавелись единомышленниками. Они могут повлиять на гендиректора, выскажутся за Ваше предложение.

Вопрос 2. Как увязать корпоративную культуру с интересами бизнеса?

Корпоративная культура обычно складывается в компании не случайно, а исходя из особенностей бизнеса. Так или иначе она уже связана с ним. Вы можете **усилить ее позитивное влияние на бизнес**. Например, станете при подборе выяснять, разделяют ли кандидаты корпоративные правила и постулаты.

Значит, подберете тех, кто будет вести себя так, как требуется компании. Благодаря этому результаты улучшатся – и личные, и всей организации. И постарайтесь сделать так, чтобы корпоративные ценности пронизывали все HR-процессы в компании: от подбора до расставания с сотрудником.

Вопрос 3. Что делать, если сообще выработали корпоративные ценности, но формулировка одной из них не устраивает некоторых управленцев?

Выясните у этих управленцев, почему не нравится формулировка. Затем уточните у тех, кто ее предложил, что они имели в виду. После этого сравните, что говорят те и другие. Возможно, никакого разногласия в принципе нет. Просто одни трактовали формулировку иначе, чем другие.

Если же ценность действительно не совсем понятна, замените ее. **Найдите ей синоним**. Например, вызывает вопросы ценность «Вдохновение». Тот, кто ее предложил, объяснил, что понимает под ней: сотрудники увлечены работой. Поменяйте формулировку, напишите «Увлеченность». Из названия сразу понятно, что имеется в виду.

Вопрос 4. Как донести до каждого новичка, что значат ценности, чтобы это не осталось лишь теорией?

Во-первых, пропишите, что значит каждая ценность компании, как ее правильно понимать. Скажем, «Взаимовыручка». Это же не значит, что все работают за лентяев. Скорее всего, смысл в другом: подстраховать коллегу в ответственный момент, помочь в сложной ситуации, а позже самому получить поддержку.

Во-вторых, сделайте **корпоративный кодекс**, в котором дайте описание каждой ценности. Только не создавайте многостраничный талмуд! Пусть это будет всего несколько страниц, на которых информация подана непридуманно и просто. Некоторые компании делают кодекс в виде комиксов. В-третьих, давайте новичкам кодекс. А после того как они ознакомились с ним, устройте игру. Поймете, усвоил ли новобранец ценности, следует ли им.

Обучайте новичков корпоративной культуре **на рабочем месте**. Просите руководителей подразделений или наставников разъяснять, как у вас в компании принято вести себя с клиентами и коллегами, что поощряется, а что нет.

Чтобы новички легко запомнили ценности, **сформулируйте акроним**. Это аббревиатура, которая складывается из начальных букв названий ценностей компании. Подберите такое название для ваших ценностей, чтобы из их первых букв Вы могли составить благозвучное слово.

ПРИМЕР

В компании МТС шесть ценностей: открытость, партнерство, творчество, результативность, ответственность, смелость. HR-ы расположили эти слова в определенной последовательности, и из первых букв получился акроним: ПРОСТО. Новые сотрудники быстро запоминают этот акроним и в будущем без труда воспроизводят то, что стоит за каждой его буквой – ценности. 🎯

Положение о корпоративной культуре. Что и как в нем прописать

Прежде всего определитесь, в чем конкретно выражается корпоративная культура. Это миссия и ценности компании, ее символы, принципы работы с персоналом, взаимоотношения начальников и подчиненных, нормы поведения. Как именно обстоят дела с этим в компании, и пишите в положении. Но не забудьте определить, какой тип среды у вас и на каком этапе развития находится предприятие. Учитывайте это.

Определите, на каком из 6 этапов развития находится ваша компания

Всего этапов 6: формирование, рост, стабильность, кризис стабильности, спад, рост/ликвидация. На каждом – свой подход к корпоративной культуре. Если компания только что создана и проходит этап формирования, **отталкивайтесь от установок руководителя** (лидера). Их прописывайте в положении и распространяйте на всех.

Когда компания перейдет на стадию роста, **собирайте правила и традиции, зародившиеся в каждом подразделении**, выберите лучшие. Из них и сформируйте систему корпоративных правил, закрепляйте их в положении. На этапе зрелости (или стабильности) компании процесс идет в обратном порядке: особенности каждого отдела приводите в соответствие с системой корпоративных норм. Самый ответственный момент – кризис зрелости, после которого наступает или новый рост, или закат (спад). В этот решающий период нужно вносить в корпоративную культуру **радикальные новые элементы**. Ставку делайте, как и при зарождении бизнеса, на лидера. Он поможет вновь сплотить коллектив и заложить основы новой культуры. Их и зафиксируйте в локальном нормативном акте.

Ответьте на вопрос: к какому типу относится корпоративная среда вашей компании?

Существует **4 условных типа такой среды**: культура власти, ролевая культура, культура задачи, культура личности. Каждому типу присущи свои достоинства или недостатки. Они описаны в таблице на странице 15. Определите, к какому типу ближе среда вашей организации. Исходя из этого составляйте положение. Как именно составлять, решайте, изучив, что сказано в таблице в столбце «Коррекция недостатков».

Сформулируйте уникальную миссию компании и отразите ее в положении

Иными словами, дайте людям идею, ради которой они будут трудиться. Вряд ли кто-то будет работать с горящими глазами ради прибыли акционеров. **Из-за денег подвиги не совершают.** А вот на благо большого дела люди склонны тратить время и силы.

ПРИМЕР

Интернет-магазин детской одежды из органических материалов My little panda провозгласил своей миссией и основной идеей бизнеса защиту ребенка и его хрупкой кожи от раздражений. Свою идею создательница магазина описала такими словами: «Почему я выбрала экохлопок? Потому что считаю, что это самая безопасная одежда для моего ребенка и для окружающей среды. Этой своей находкой я хочу поделиться с другими родителями». В положение о корпоративной культуре HR внес: «Миссия компании: обеспечить общество одеждой, безопасной для ребенка и для окружающей среды».

Выявите, какие корпоративные символы есть у вас в компании, опишите их в положении

У корпоративной культуры, как правило, есть свои атрибуты: знаки отличия, корпоративные цвета, правила дресс-кода*. Они отражают вашу культуру, в них скрывается тот **смысл, которым их наделяет компания.** К примеру, гнездо с птенчиком у всех ассоциируется с компанией Nestle, а желтая округлая буква «М» – с компанией Макдональдс. ▶



Перечень символов и их назначение доступны для Вас на сайте **HR-director.ru/examples** и в электронном журнале на **pril-hrdirector.ru**.

ТАБЛИЦА

Четыре типа корпоративной среды

Тип корпоративной среды	Достоинства	Недостатки	Коррекция недостатков
1. «Культура власти»: особую роль играет лидер, его личные качества. Основные ресурсы компании сосредоточены в руках руководителя	Возможность быстро реагировать на изменение ситуации, принимать решения	Жесткая иерархическая структура	Внести в положение нормы, регулирующие взаимоотношения между руководителями и подчиненными, чтобы смягчить жесткую иерархию
2. «Ролевая культура» – строгое распределение функций. Ее основа – система правил, процедур и стандартов деятельности	Компания успешна, если экономическая ситуация стабильна	Учитываются не личные качества сотрудников, а положение, занимаемое в иерархической структуре	Внести в положение нормы, которые позволят рядовым сотрудникам участвовать в делах компании
3. «Культура задачи» – ориентация на реализацию конкретных проектов. Ее основа – командная работа	Получение максимального результата при реализации поставленных задач	При стихийном изменении ситуации на рынке компания подвержена наибольшим рискам	Внести в положение принципы развития персонала, которые станут основой для обучения и ротации
4. «Культура личности» – ориентация на реализацию собственных целей. Основа – харизматичный лидер	Высокий профессионализм сотрудников	Слабая координация и контроль. Потеря лидера чревата распадом компании	В положении четко прописать порядок выращивания собственных лидеров

Зафиксируйте в документе подходы к подбору персонала

Укажите в положении о корпоративной культуре, что HR-менеджеры еще на этапе собеседования обязаны оценивать, согласуются ли личные ценности, принципы, интересы, культурный уровень соискателя с правилами и ценностями компании. От этого зависит, сможет ли новичок прижиться и результативно работать. Внесите принцип подбора персонала: «Культура соискателя и личностные характеристики должны соответствовать установкам и обычаям компании».

Как определить, сильная в компании корпоративная культура или слабая

Признаки слабой культуры: нет четких ценностей в компании, стратегия слишком краткосрочная, в коллективе появляются неформальные лидеры в качестве оппозиции руководству, нет сплоченности и команды. К признакам сильной культуры относятся: клиентоориентированность персонала, ясные корпоративные традиции, атмосфера удовлетворенности в коллективе и причастность к общему делу, индивидуальный подход к сотрудникам и оценке результатов работы.

Обозначьте в положении общие принципы работы с персоналом. Но избегайте пространных фраз

Не пишите, к примеру, «приоритет в стимулировании поддержки каждого специалиста в соответствии с постоянством корпоративных правил». **Избегайте также очевидных вещей**, само собой разумеющихся, таких как «передача специалистам необходимого набора полномочий для выполнения возложенных на них функций». Подобное продиктовано здравым смыслом, не стоит включать это в перечень принципов, чтобы не усложнять положение, не загромождать его.

ПРИМЕР

Корпоративная культура компания IBM предполагает такие принципы при работе с персоналом:

- администрация ставит в приоритет доверие специалистам, а не тщательный контроль за их деятельностью;
- новых управленцев назначают из числа работников компании, а не ищут на стороне;
- стимулируют личную инициативу работников, когда решают общие задачи;
- провозглашают постоянство правил поведения в фирме;
- специалистам предоставляют свободу, когда они определяют, как достичь бизнес-цели.

Внесите в положение корпоративные правила поведения

Не используйте пустые декларации. Например, если в организации нет ни одного механизма, который подтверждал бы, что в ней ценят сотрудников и трепетно к ним относятся, **не пишите в положении**: «Высшей ценностью компании являются люди, которые в ней работают». Эта фраза обманывает сотрудников, противоречит реальному порядку вещей. Если ваша компания не стремится удерживать работников, то и не пишите об этом в положении о корпоративной культуре. Лучше сделайте упор на то, что важны качества, навыки и умения персонала: «Высшей ценностью компании являются уникальные профессиональные и личностные компетенции работников». Так будет честно, а корпоративные правила корректно сформулированы.

ПРИМЕР

В разделе 3 «Политика построения взаимоотношений в компании...» в торгово-промышленной компании HR-директор указал:

«3.3. Порядок взаимодействия между сотрудниками и руководителями подразделений»

Руководитель подразделения:

- четко формулирует задачи и ставит их перед подчиненными;
- вовремя информирует работников о происходящих в компании изменениях.

Сотрудники отделов привлекаются к созданию новых идей, активно взаимодействуют с непосредственными руководителями».

Образец положения о корпоративной культуре компании – ниже. 📄

Общество с ограниченной ответственностью «Омега»
ООО «Омега»

ПОЛОЖЕНИЕ*

01.02.2012 № 14

Москва

УТВЕРЖДАЮ

Генеральный директор

Кириллов В.В. Кириллов

01.02.2012

О корпоративной культуре

Содержание

1. Общие положения
 - 1.1. Назначение положения
 - 1.2. Нормы, руководствуясь которыми составляются локальные документы по корпоративной культуре ООО «Омега»
 - 1.3. Основные понятия и определения, используемые в построении системы корпоративной культуры
2. Фундаментальные основы корпоративной этики компании ООО «Омега»
 - 2.1. Миссия и цели компании
 - 2.2. Цели управления корпоративной культурой персонала
 - 2.3. Ценностные ориентиры
 - 2.4. Этические принципы
3. Правила коммуникации
 - 3.1. Правила ведения телефонных переговоров
 - 3.2. Правила ведения деловой переписки между сотрудниками и с внешними контрагентами
 - 3.3. Правила поведения сотрудников в офисе и на рабочем месте
4. Фирменный стиль
 - 4.1. Символы и атрибуты корпоративной культуры
 - 4.2. Стиль одежды
 - 4.3. Правила применения эталона фирменного знака
5. Заключительные положения
 - 5.1. Мероприятия, проводимые для укрепления корпоративного духа
 - 5.2. Контроль и ответственность за исполнение настоящего Положения
 - 5.3. Порядок утверждения и изменения норм Положения о корпоративной культуре компании ООО «Омега»

* Полная версия положения о корпоративной культуре доступна для Вас на HR-director.ru/examples и в электронном журнале на pril-hrdirector.ru.

Эффективна ли ваша корпоративная культура? 5 критериев оценки

Считается, что состояние корпоративной культуры трудно оценить. Но это заблуждение. Сложный, казалось бы, HR-атрибут делим на составляющие и смотрим, что с ним. Но если говорить корректнее, мы оцениваем, скорее, не состояние корпоративной культуры, а то, насколько четко сформулированы ее принципы, использует ли их компания для управления бизнес-процессами и персоналом.

Критерий 1. Знакомы ли работники с кодексом корпоративных ценностей, соответствует ли то, что в нем написано, реальности

Спросите сотрудников: знают ли они, что в организации существует кодекс ценностей? Узнайте: по их мнению, соответствуют ли утверждения в документе реальному положению дел в компании. Для этого разработайте анкету, рассчитайте средний балл удовлетворенности. Тест-анкета «Уровень корпоративной культуры» и ключ к нему доступны для Вас на сайте HR-director.ru/examples и в электронном журнале на pril-hrdirector.ru.

Если работники ничего не знают о кодексе, значит, HR-ы не знакомят новых сотрудников с документом, когда оформляют на работу. Если большинство отметит: **то, что написано в кодексе, не соответствует действительности**, Ваши подчиненные не распространяют его принципы среди персонала, не следят, не устарел ли он, и не редактируют. Общий уровень корпоративной культуры в компании низкий.

Критерий 2. Нет ли проблем в коммуникациях между работниками разных подразделений

Проверьте, знакомы ли сотрудники разных служб, которые призваны работать вместе. К примеру, специалисты отдела маркетинга должны знать менеджеров по работе с клиентами, PR-специалистов. **Составьте краткий опросник** и попросите работников ответить на вопросы. Количество коллег, которых сотрудник должен знать, примите за 100 процентов и выведите процент для числа коллег, с которыми он знаком в реальности. Если показатели будут низкими (10–30 процентов), есть проблема.

ПРИМЕР

HR-директору крупной компании, которая недавно расширилась в результате присоединения другой фирмы, нужно было установить качество общения сотрудников и причины проблем, которые возникают в процессе обмена информацией по рабочим вопросам. Для этого он разработал опросник из четырех вопросов: «С какими отделами Вы взаимодействуете профессионально?», «Есть ли затруднения в общении с другими сотрудниками. Какие?», «Почему, по вашему мнению, возникают эти затруднения?», «Назовите Ф. И. О. коллег из других отделов, с которыми Вы общаетесь профессионально или лично». Результаты обескуражили: некоторые не смогли назвать ни одного имени своих коллег. Стало ясно – есть напряжение в коллективе, которое препятствует общению. HR обратился к руководителям подразделений, чтобы они разработали и реализовали проект, требующий взаимодействия сотрудников из отделов.

Критерий 3. Отлажены ли каналы передачи информации

Узнайте, задействованы ли все возможные средства информирования сотрудников о корпоративных стандартах, ежегодных событиях, изменениях, которые происходят в компании. Попросите работников оценить, как часто они пользуются тем или иным каналом информации компании. Пример анкеты доступен для Вас на сайте HR-director.ru/examples и в электронном журнале на pril-hrdirector.ru.

Проверьте, по каким каналам важная для работы информация поступает персоналу. Оцените эти каналы. Здесь главные критерии: **доступность, достоверность, своевременность**. Пример опросника – на странице 20. Если результаты опроса покажут, что работники получают информацию по каналам, которые нельзя назвать оперативными, значит, они находятся в неведении о том, что происходит в компании. Это говорит о низком уровне корпоративной культуры.

Критерий 4. Проводят ли HR-менеджеры выходные интервью с сотрудниками-экспертами

Это работники, чье мнение о компании особенно важно: те, кто увольняются по собственному желанию, неформальные лидеры, сотрудники, пришедшие в компанию в последние полгода. Благодаря выходным интервью с ними Вы поймете, **хороша ли корпоративная культура**.

Проверьте, сколько интервью проводят HR-менеджеры. Оптимальное количество – 70–80 процентов от увольняющихся по собственному желанию. Если ваши подчиненные проводят меньшее количество интервью, чем должны, значит, они недостаточно хорошо работают. ▶

Посмотрите, как обстоят дела в компании с каждым из 3 типов ритуалов

- 1** Ритуалы поощрения. Замечает ли компания достижения сотрудников и стиль поведения, соответствующий корпоративной культуре. Например, проводят вечеринки, посвященные успешной реализации проекта, или обед в честь сотрудника, который показал наилучшие результаты. Создана ли система корпоративных наград.
- 2** Ритуалы порицания. Показывает ли компания, какое поведение человека не вписывается в рамки корпоративной культуры и не одобряется. Понижают ли в должности сотрудника за такое поведение, снижают ли премию.
- 3** Ритуалы интеграции. Проводят ли в компании мероприятия, которые способствуют взаимодействию руководства и подчиненных: конференции, семинары, деловые игры, светские вечеринки, занятия спортом.

Атмосфера в компании – главный показатель состояния корпоративной культуры. Чтобы измерить, не обязательно проводить опросы

Это видно по настроению сотрудников. Подумайте: проводит ли компания корпоративные мероприятия, поощряет ли работников, награждает ли грамотами, сертификатами. К примеру, по итогам года. Еще один простой критерий – налажены ли коммуникации. Посмотрите, насколько оперативно сотрудники узнают о планах компании, о новых назначениях, грядущих событиях. Проверьте «индекс крутящихся дверей» – текучесть кадров. На нее также влияет корпоративная культура. Поэтому оценивайте ее состояние и по этому показателю.

Критерий 5. Есть ли в компании план мероприятий на год, разработана ли символика, культивируются ли ритуалы

Ритуалы, символика, легенды относятся к субъективным элементам корпоративной культуры. Тем не менее они очень важны. Ритуалы помогают наглядно демонстрировать ценности компании сотрудникам и подбирать мероприятия для поддержания корпоративной культуры. Три типа ритуалов, которые есть в каждой компании, на поле на странице 19.

Выясните, **какие мероприятия, направленные на поддержку корпоративной культуры, запланированы в текущем году.** Спросите у сотрудников, знают ли они о ритуалах компании, понимают ли их значение. Если в вашей организации есть корпоративная символика, уточните, известен ли работникам ее смысл. Если большинство сотрудников понимают, для чего нужно и почему запланировано то или иное мероприятие, знают специфику компании, уровень корпоративной культуры в организации высокий.

ПРИМЕР

Менеджер по корпоративной культуре компании «Даймлер Бенц», выпускающей «мерседесы», лично рассказывает каждому сотруднику, что значит символ этого автомобиля – трехконечная звезда в кольце. Мало кто из покупателей в курсе, что она, по замыслу основателей компании, символизирует «господствующее положение в воздухе, на воде и на земле». Познакомив сотрудников с такой трактовкой, менеджер поднимает их командный дух, дает повод гордиться работой в компании. 🎯

Опросник

Отметьте, пожалуйста, каким способом и как часто, на Ваш взгляд, компания доводит до Вас важную информацию. Поставьте галочки ниже напротив каждого способа.

Способы оповещения сотрудников	Насколько интенсивно используется		
	Часто	Иногда	Никогда
Видеообращения руководителя компании		✓	
Внутренняя телефонная линия (по номерам, указанным на корпоративном сайте)			✓
Внутренняя почта: папки на ресепшене, куда вкладываются оригиналы документов для разных адресатов		✓	
Корпоративная периодика (газета или журнал)		✓	
Стенд объявлений в фойе компании	✓		
Страничка объявлений на сайте	✓		

Как будем отмечать Новый год: нюансы организации + затраты

Концепция, размер затрат и другие нюансы корпоратива зависят от того, где вы решите его провести. Вариантов предостаточно: ресторан, клуб, дворец, театр, загородный отель или старинная усадьба. Кроме того, важно, какую долю организационных хлопот Вы готовы взять на себя, а не возлагать на специалистов event-агентства, которых пригласите в помощь.

Праздник в ресторане или в клубе: много плюсов для Вас, но недешево

Вам не потребуется самостоятельно закупать и завозить напитки, думать, как обеспечить угощения для сотрудников. Все это предоставит ресторан или клуб, который Вы выберете. Конечно, если хотите сэкономить, купите алкоголь сами. Получится значительно дешевле. Но разумеется, **это нужно заранее обговорить с администрацией.**

Еще одной головной болью меньше. Рестораны и клубы сотрудничают с творческими коллективами на постоянной основе, поэтому смогут организовать и культурную программу. Только обозначьте, **артистов каких жанров и направлений Вы хотели бы видеть.** Контролируйте, как идет подготовка. Если наняли event-агентство и целиком возложили на него подготовку корпоратива, то требуйте отчетов. Его услуги обойдутся в сумму от 10 до 25 процентов от общей сметы проекта. Выбирая помещение, предусмотрите, чтобы зал не был слишком тесным. Ищите вариант, где не надо платить за аренду, а только за банкетное меню из расчета количества гостей.

Начинайте поиск зала за три-четыре месяца. Уже в начале октября в крупных городах обычно арендованы все более-менее приличные заведения. В областных центрах – в конце октября – начале ноября. После аренда начинает заметно дорожать. Что включить в смету расходов на новогодний корпоратив в ресторане + 4 варианта бюджета на такой корпоратив – на нашем сайте HR-director.ru/examples и в электронном журнале на pril-hrdirector.ru.

Корпоратив в офисе: дешево, но продумайте, как обеспечить угощение и развлекательную программу

Этот вариант подходит, если в офисе есть помещение, в котором разместятся все сотрудники. Экономите на ресторане и трансфере до него. Направьте ►

Если Вы не успели арендовать респектабельное заведение для новогоднего праздника

В таком случае подыщите подходящий торгово-развлекательный комплекс и снимите помещения там. В одной зоне сотрудники смогут соревноваться в боулинге, в другой – посидят за столиками, в третьей – потанцуют. Очень удобно и разнопланово.

Чтобы сэкономить, не поручайте event-агентству организацию всего вечера

Вообще поручить агентству организацию всего праздника выгодно. Оно будет координировать все элементы проекта, оперативно разрулит любые нестыковки. Но это дорого стоит. Поэтому поручите специалистам по развлечениям только организацию конкурсов и розыгрышей. Помещение найдите и арендуйте сами, согласовать меню попросите HR-менеджера, ответственного за подготовку новогоднего корпоратива. Деда Мороза и Снегурочку могут сыграть сотрудники вашей компании.

средства на украшение пространства гирляндами, неоновыми огоньками, живыми цветами, еловыми ветками с яркими игрушками. **Выделите часть денег на подарок каждому сотруднику.** Это повысит настроение у людей, на празднике воцарится позитивная атмосфера.

ПРИМЕР

Руководство компании – дистрибьютора товаров для дома приняло решение провести праздник в своем офисе. Чтобы Новый год прошел весело и красочно, пригласили артистов: дрессировщиков с питомцами, танцоров, фокусника, артиста разговорного жанра и исполнителя зажигательных кавер-хитов. У всех было замечательное настроение, а уже поздним вечером на выходе из офиса сотрудники получили подарочный набор – корзинку с шампанским, фруктами и конфетами. Это стало эффектным последним штрихом: работники почувствовали, что работодатель позаботился о каждом. После корпоратива эффективность сотрудников возросла на 25 процентов.

Чтобы самостоятельно не закупать продукты и напитки, не заниматься приготовлением блюд и сервировкой стола, **пригласите кейтеринговую компанию.** Это очень удобно: специалисты этой компании привезут и сами блюда, и специальное мобильное оборудование, и ресторанный мебель, и посуду. После праздника все уберут, выбросят мусор. Средняя стоимость – от 1000 до 3000 руб. на одного человека. Пригласите со стороны только ведущего. Но такого, который сможет обеспечить развлекательную программу: организует конкурсы, проведет игры, выступит в роли вокалиста. У многих конференсье набор собственного оборудования для музыкальных программ уже входит в гонорар. Его размер для ведущего без громкого имени от 25 000 до 60 000 руб. за программу (2,5–3 часа).

Встречаем Новый год в загородном отеле: недешево, но эффективнее, чем тимбилдинг

По цене сопоставимо со стоимостью праздника в ресторане или клубе, если вы не станете праздновать несколько дней и бронировать для сотрудников номера. Устройте выходной, организуйте заезд утром, обеспечьте досуг на весь день до праздничного ужина – катание на коньках, лыжах, тюбингах. Оплатите инвентарь. После обеда проведите командную игру или эстафету. Пусть желающие поплавают в бассейне. Блюда, напитки и развлекательная программа во время ужина – на плечах загородного отеля. Утвердите все заранее. Не забудьте про транспорт. Он должен доставить работников обратно в город.

3 идеи, как самим ярко провести новогодний корпоратив. Без сложностей в организации

Идея 1. Народное гуляние с играми и согревающими напитками. Прямо на улице во дворе офиса установите новогоднюю елку. Заранее объявите конкурс среди коллег на лучшее украшение для лесной красавицы, можно собственного производства. Самых активных поощрите призами. Праздник проведите в стиле народных гуляний под открытым небом. Предупредите сотрудников, чтобы в этот день оделись потеплее. Лепите все вместе скульптуры из снега, водите хоровод вокруг елки, играйте в ручеек, проводите конкурсы, катайте сотрудников на тройках лошадей. Обеспечьте горячие закуски и напитки: блины, пирожки, вареники, кофе, чай, глинтвейн. Затраты – на угощения и напитки, тройки лошадей. В среднем 1500 руб. на человека.

Идея 2. Конкурс видеороликов, которые сняли сами сотрудники. Заранее объявите конкурс на лучший видеоролик на заданную тему. Например, «Работа в нас и мы в работе», «Наши достижения к новому году», «Юмор в жизни отдела». Установите срок сдачи и хронометраж готовых работ. Снимать можно на смартфоны или на видеокамеру. Не ограничивайте сотрудников форматом, пусть подойдут к делу творчески. Учредите номинации для награждения: «Лучшая идея», «Приз зрительских симпатий», «Смех до слез». Призы пусть будут недорогими, но обязательно интересными, **лучше предназначенными для всего коллектива**. Например, поход всем отделом в кафе либо в кино или театр. Затраты фактически равны стоимости призов.

Идея 3. Лотерея «Исполняем мечты сотрудников». Напечатайте открытки в типографии и раздайте каждому. Попросите каждого написать, какой подарок он хотел бы получить. Разумеется, не такие, как машина или дом. А вот такие, как телевизор, ноутбук или картина, можно. Также вполне допустимые мечты: абонемент в фитнес-клуб, три отгула, билет в Большой театр, путевка в Сочи на выходные или золотой кулон. На корпоративе разыграйте призы. Поставьте барабан, в который каждый сотрудник опустит свою открытку с мечтой. Пусть кто-то крутит барабан, а другой вытаскивает поочередно десять открыток с желаниями.

Мечты, указанные там, исполните. Сэкономили деньги на ресторане – вложите их в подарки. Проявляйте и неординарный подход. Например, на одной открытке сотрудница написала: «Хочу принца на белом коне». Подарите ей торт, на котором из глазури сделана фигурка на коне. ♡

! **Внимание**

Если программой вечера предусмотрены спецэффекты, салюты и фейерверки, позаботьтесь о безопасности. Выберите фирму, у которой есть все необходимые сертификаты, а ее специалисты соблюдают правила, установленные в этой сфере. Тогда можете быть уверены, что красочное шоу доставит удовольствие, а риск пожара или несчастного случая будет минимален. Подпишите официальный договор с фирмой. В нем должно быть указано, что подрядчик отвечает за пожарную безопасность во время праздника.

Летний корпоратив: не просто развлекаемся, но и разъясняем цели и ценности компании

Традиционный формат корпоративного мероприятия – банкет + музыкальная программа – себя исчерпал. Он не помогает мотивировать персонал достигать бизнес-цели, донести до него ценности компании. Между тем работодатель закладывает в бюджет значительные расходы на корпоратив. Как подготовить и провести мероприятие с пользой для бизнеса, а не просто чтобы «хорошо вместе потусить»?

Выработайте новый формат праздника. Пусть сотрудники станут его активными участниками

Конечно, на корпоративе надо развлечь сотрудников. Но делать это можно по-разному. Пусть они станут участниками развлечений, а не пассивными слушателями чужих песен и зрителями танцев. Организуйте корпоративные спартакиады, приключенческие квесты, интеллектуальные шоу, тематические пикники или дайте сотрудникам возможность **заняться чем-то общественно полезным**.

ПРИМЕР

Директор по персоналу компании по производству теплового оборудования, которая находилась в Ростовской области, приняла решение приурочить День рождения компании ко Дню древонасаждения, который проводится в городе с дореволюционных времен. Иначе говоря, совместить свой праздник с праздником региона. Идея руководству понравилась. Решили, что сотрудники проведут на свежем воздухе несколько часов, но активно – посадят деревья. HR-служба продумает развлечения и праздничную программу, организует угощение, приготовит подарки.

Устраивать принудительку не стали. Сотрудники заинтриговали. Объявили, что будет корпоративный субботник с пользой для экологии города и что компания ждет всех желающих. Вероятно, именно это и сработало. Все работники компании пришли на субботник. Сыграло роль и то, что у праздника социальная окраска. Сотрудники осознали, что займутся чем-то полезным и важным для других. А причастность к чему-то значимому – мощный мотиватор.

После посадки деревьев для сотрудников организовали еще блицвикторину об истории и традициях компании. Победители получили брендированные коврики для ком-

пьютерной мыши. О корпоративе в формате субботника написали местные СМИ. Рейтинг компании вырос.

Таким образом, с помощью корпоратива поддержали ценностные стандарты организации, все стали одинаково понимать, что хорошо и что плохо, что ценится в компании, а что нет. Атмосфера в коллективе улучшилась – люди оценили, что благодаря компании поучаствовали в событиях, важных для людей и для общества.

В рабочую группу по подготовке корпоратива включите не только HR-ов

Попросите руководителей **финансовой, юридической служб и дирекции маркетинга** выделить по специалисту. Включите их в рабочую группу. Сотрудник финансовой службы контролирует оплату счетов и сбор документов. Юрист может проверить тексты договоров. Маркетолог займется приобретением подарков и призов. Не забудьте включить в группу руководителей зарабатывающих подразделений и неформальных лидеров. Постарайтесь выработать совместное мнение по поводу концепции праздника и его цели. Сотрудники службы персонала будут выполнять практически всю организационную работу.

Обозначьте, какие результаты хотите получить для компании за счет корпоратива

Сформулируйте цели. Отталкиваясь от них, выработайте задачи мероприятия. Затем продумайте концепцию корпоратива, чтобы решить эти задачи. Схематично **логику действий можно изобразить так**: Цели мероприятия – Задачи – Решения.

ПРИМЕР

Участники рабочей группы по просьбе HR-директора проанализировали задачи, которые руководство обозначило для компании на будущее. Исходя из этого, сформулировали цели корпоратива. Их получилось 3. Первая – отпраздновать 20-летие компании, отметить устойчивый рост и ее успехи невзирая на кризис. Вторая – познакомить сотрудников со стратегическими целями компании до 2020 года. Третья цель – вдохновить и замотивировать персонал, повысив вовлеченность, лояльность и эффективность каждого сотрудника.

Исходя из целей, участники рабочей группы установили 4 задачи, которые надо решить с помощью мероприятия. Задача 1: отметить успехи отдельных сотрудников – наградить лучших. Преподнести достижения каждого как важный вклад в общий результат. Задача 2: донести до сотрудников стратегические цели компании до 2020 года по следующим направлениям: финансы, клиентская стратегия, HR-стратегия. ▶

Организируйте на День рождения компании квест. Пусть сотрудники больше узнают о торговой марке

В одной автомобильной компании 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. HR-специалисты 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: сотрудники углубились в историю торговой марки. Через месяц стали расти продажи. Бизнес-цели были достигнуты.

Начните корпоратив с презентаций о достигнутых результатах и планах развития компании

Особенно важно это делать, если компания представляет собой территориально распределенную структуру и собрать многотысячный коллектив вместе нет возможности. Руководители региональных филиалов, получив информацию о новых бизнес-целях, смогут продумать и сформулировать цели для своих подразделений. Вернувшись на места, каскадировать их на уровень сотрудников. Затем скорректировать показатели эффективности деятельности на следующий период. Это позволит бизнесу стать более управляемым.

Задача 3: отметить 20-й День рождения компании. Постараться сделать его лучшим корпоративом за все годы и дать возможность каждому полностью сменить обстановку на эти три дня, отдохнуть так, как хочется. Задача 4: приумножить в сотрудниках чувство гордости за компанию, повысить их лояльность и вовлеченность, вдохновить и замотивировать на дальнейшие успехи.

Выработайте концепцию корпоратива, соответствующую целям и задачам

Сценарно-режиссерский ход 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 режиссерский ход, который поможет довести до сотрудников важную информацию в непринужденной и доходчивой форме, вовлечь их в происходящее.

ПРИМЕР

Глава службы персонала придумал название для летнего корпоративного мероприятия – «2509 над уровнем рынка». Во-первых, у компании – амбициозные планы на ближайшее будущее. Несмотря на кризис, она улучшила показатели – словно вознеслась над средним уровнем рынка. Во-вторых, фирма запланировала провести корпоратив в Сочи, в Красной поляне. Там расположена одна из самых высоких гор не только на курорте, но и вообще на Западном Кавказе. Ее высота – 2509 м над уровнем моря. Идея мероприятия – покорить вершину. Причем не только в переносном смысле, но и в прямом.

Заранее привлекли внешних провайдеров, которые отобрали среди сотрудников покорителей горы. Это – пять наиболее подготовленных к восхождению сотрудников из разных подразделений компании. Как они шли к вершине и установили на ней флаг компании, тренеры записали на видео. Позже видеозапись HR-служба продемонстрировала на ужине. Это было интересно и мотивировало персонал лучше всяких слов.

Включите в официальную часть праздника презентацию планов компании

Проинформируйте персонал о планах на 2018 год, доведите до него стратегические цели организации. Скажем, до 2020 года. Даже если Вы уже делали это зимой на новогоднем корпоративе. Пусть это выполнят владельцы компании или генеральный директор. **Просите первых лиц составить свое выступление** так, чтобы оно было живым, динамичным, с примерами из реальной практики и диаграммами. Так сотрудникам будет легче усвоить информацию. Понять, куда движется компания.

Наградите лучших. Особо отметьте тех, кто является носителем ценностей компании

Поощрите корпоративными почетными знаками тех сотрудников, чье поведение и работа отвечают корпоративной культуре. В корпоративном кодексе пропишите критерии, с помощью которых определите, проявляется ли в поведении сотрудника та или иная ценность. Так Вы и руководители подразделений легко **найдете «носителей ценностей»**. Поощрив их, Вы покажете другим, с кого брать пример. Вручите награды за победу в номинациях. Большую часть номинаций свяжите с бизнесом.

ПРИМЕР

В рамках официальной части Дня рождения компании HR-специалисты организовали традиционную ежегодную церемонию награждения лучших сотрудников. Работники холдинга 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 и ценностями компании. Например, «За стабильное качество работы и лояльность компании» и гран-при «Человек года». Второй вид номинаций – шуточные. Например: «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!»). Основная категория сотрудников – до 35 лет, так что подобные номинации были уместны. Люди восприняли их позитивно. HR-служба смогла отметить больше сотрудников.

Через неделю после корпоратива проведите опрос, чтобы оценить удовлетворенность персонала

Проведите анкетирование персонала по следующим вопросам:

1. Оцените, пожалуйста, мероприятие по шкале от 1 до 10 баллов.
2. Что особенно понравилось в мероприятии?
3. Что не понравилось в мероприятии?
4. Подтвердились ли Ваши ожидания?
5. Что можно сделать лучше в будущем?

Внесите в анкету также утверждение: «Я разделяю цели и ценности компании». Попросите сотрудников оценить, насколько им близко утверждение, по шкале от 1 до 10 баллов. Если **средняя оценка будет 8 баллов**, можно делать вывод, что персонал разделяет ценности компании, осознает ее цели, старается работать максимально эффективно как с клиентами, так и с коллегами. ☺

3 альтернативы дорогостоящим летним корпоративным мероприятиям

1. Общественно полезные работы. Например: озеленение территорий, прилегающих к офису, облагораживание детских площадок. Удовлетворенность персонала возрастет, HR-бренд станет более узнаваемым.
2. Короткий отпуск для благотворительности. Например, в компании Chegg сотрудникам дают отпуск на пять дней, и они обустроивают детские дома или кормят бездомных животных. Это повышает лояльность персонала. Он ценит свою компанию.
3. Офисная олимпиада. В компаниях Snagajob и Zurb специалисты из разных отделов после обеда выделяют время на то, чтобы посоревноваться в решении профессиональных задач. Уровень профессионализма и личной эффективности повышается.

Составляем бюджет на корпоративные мероприятия. 5 шагов

Что включать в бюджет, в целом понятно. Но нужно, во-первых, придерживаться правильной логики действий, во-вторых, ничего не забыть, в-третьих, грамотно обосновать затраты руководству компании. Интересный факт: в Cognex (Массачусетс, США) в штатное расписание ввели должность директора по развлечениям, стали устраивать праздники каждый месяц. Эффективность выросла в два раза.

Шаг 1. Определите, что и сколько раз будете отмечать всей компанией, составьте перечень мероприятий

Как правило, все компании **отмечают два праздника** – Новый год и День рождения. Планировать ли еще какие-либо мероприятия, зависит от позиции руководства организации и ее финансовых возможностей. Некоторые организации проводят мероприятие, например, в честь того, что **подписали крупный контракт**, благодаря которому вырастут их доходы.

ПРИМЕР

На шоколадной фабрике есть традиция – праздновать каждую 30-тысячную тонну проданных кондитерских изделий. Это приходится обычно на февраль-март, когда подводят итоги работы за предыдущий год. О том, что рубеж пройден, сообщают на корпоративном сайте, а в производственных цехах звонит колокол. Через неделю проводят мероприятие для сотрудников. На празднике обычно всех угощают изысканными спиртными напитками, приглашают и партнеров фабрики – представителей сети кофеен, магазинов и ресторанов. Затраты есть, но руководство убеждено, что это необходимо, чтобы поддерживать имидж компании, повышать лояльность сотрудников.

Сначала составьте **список возможных корпоративов**. Затем выберите из них те, которые сможете провести исходя из возможностей и целей компании.

Шаг 2. Установите, кто организует корпоративы, – HR-служба или event-агентство

От этого зависит размер расходов. Если нанимать event-агентство, это дороже. Но удобнее: HR-служба почти не будет отвлекаться от работы. Все

организуют провайдеры. Запросите у них наряду с вариантами шоу-программы и предложениями по площадке смету. Небольшие event-агентства берутся только за подготовку развлекательной программы. Крупные **организуют корпоративы под ключ** – обеспечивают еще и питание, площадку.

Шаг 3. Сделайте расчет по каждому мероприятию: во сколько оно обойдется

В этом деле главное – внимательность. Не забудьте учесть все значительные затраты. Приведем примеры расчетов затрат на праздник по случаю Дня рождения компании – если привлекаете event-агентство и если организуете по большей части все своими силами (таблица 1 ниже).

Шаг 4. Посчитайте, сколько требуется денег на все мероприятия, которые планируете на год

Вы уже сделали расчет по каждому мероприятию. Теперь суммируйте затраты и получите показатель расходов на все корпоративы за год. Чтобы было все наглядно, данные отобразите в таблице. Образец таблицы – на странице 30.

Шаг 5. Утвердите бюджет на корпоративы у руководства компании

Во-первых, показывайте, каких бизнес-целей поможет достичь каждое мероприятие. Их Вы уже сформулировали в таблице. К примеру, корпоратив, посвященный проме- ▶

Затраты на корпоративы – выгодные инвестиции

Так считают западные HR-директора и руководители компаний. Основание – статистика: количество увольнений заметно снижается накануне корпоративных мероприятий и остается низкой еще в течение трех-шести месяцев после них. Текучесть кадров составляет в среднем 3 процента. Люди не спешат переходить в другие компании, если видят: их заслуги замечают и признают, лучших чествуют и награждают. Таким образом, расходы на корпоративные праздники – как выгодные инвестиции, которые окупаются сторицей. Ведь компания экономит на подборе и обучении новичков.

ТАБЛИЦА 1 Расчет затрат на празднование Дня рождения компании

Статьи расходов	Цена, если привлекать event-агентство, руб.	Цена, если организовать силами HR-службы, руб.
Выбор площадки	Бесплатно	Бесплатно
Сценарий	По договоренности	Бесплатно
Техническое оснащение	30 000–90 000	10 000–30 000
Фото- и видеосъемка	1500–3000/час (за 5 часов – 7500–15 000)	Бесплатно
Ведущий	15 000–30 000 / 5 часов	15 000–30 000
Оформление	15 000–30 000	3000
Шоу-программа	20 000–90 000	5000–20 000
Банкет	2000–7500/человек (за 100 человек – 200 000–750 000)	150 000
Дискотека	15 000 / 6 часов	Бесплатно
Подарки	1500/человек (на 20 человек – участников конкурсов – 30 000)	1000–1500/человек (на 20 человек – участников конкурсов – 20 000–30 000)
Итого	332 500–1 050 000	203 000–263 000

На День рождения компании не обязательно шумно гулять. Как отметить иначе?

Проведите этот праздник, к примеру, в форме конференции «Достижения компании за... лет». Укажите, сколько лет существует компания. Пригласите к участию партнеров, учредителей, попросите кого-то из них выступить. Получите взгляд со стороны, повысите престиж компании. Еще один вариант – торжественное вручение наград лучшим сотрудникам и (или) «долгожителям» компании. Это сплачивает коллектив, показывает, как нужно работать и вести себя, чтобы добиваться большего и получать признание от руководства.

жуточным итогам, даст **импульс персоналу работать лучше**. Во-вторых, отмечайте, какой эффект для управления персоналом получите. Скажем, День рождения компании помогает сотрудникам осознать ее культуру, повышает их лояльность и эффективность.

Подумайте, какие вопросы могут задать Вам руководитель компании и топы по бюджету. Продумайте, что ответить.

Вопрос финдиректора: в бюджете запланирована высокая сумма на оплату банкета. Чем она обоснована?

Вариант Вашего ответа: в стоимость банкета включена шоу-программа. Если заказывать банкет и шоу-программу разным фирмам, получится дороже.

Вопрос гендиректора: почему именно такие призы для победителей конкурсов Вы выбрали и по такой цене?

Вариант Вашего ответа: мы провели опрос сотрудников, и они высказали пожелание получить в подарок что-то функциональное и полезное. Например, флешки для хранения и просмотра фотографий, текстов. Флешки и закупили.

Вопросы главбуха: цены на услуги постоянно меняются. Не бойтесь, что Ваши данные в бюджете устареют?

Вариант Вашего ответа: в бюджет заложена сумма на непредвиденные расходы – финансовый резерв. При необходимости он покроет отклонение цен в сторону увеличения.


Пример бюджета на корпоративные мероприятия доступен для Вас на сайте HR-director.ru/examples и в электронном журнале на pril-hrdirector.ru. 

ТАБЛИЦА 2 План корпоративных мероприятий, их цели и стоимость

Мероприятия	Цель	Дата	Количество	Предполагаемый бюджет, руб.
Новый год	Подвести итоги, наградить сотрудников за достигнутые результаты, подчеркнуть статус компании, повысить лояльность работников	27.12.2018	1 (470 человек)	1 500 000
День рождения компании	Сформировать чувство сопричастности к судьбе компании, к тому, что в ней происходит; поощрить лучших сотрудников, повысить мотивацию, а в итоге и производительность	25.05.2018	1 (470 человек)	1 000 000
Выездной корпоратив летом	Расслабиться после напряженной работы над проектами, улучшить коммуникации, укрепить командный дух	25.06.2018	1 (420 человек, 50 – в отпуске)	800 000
Рекорд продаж (представление мотозквилибристов в цирке + легкий фуршет)	Вызвать у сотрудников ощущение, что их труд важен, а результаты – ценны. Поощрить лучших, повысить мотивацию	01.10.2018	1 (470 человек)	500 000
Итого				3 800 000

Изменились корпоративные ценности. Как добиться, чтобы сотрудники следовали им

В приказном порядке заставить сотрудников осмыслить новые ценности, проникнуться ими и следовать им невозможно. Лучше действовать иначе: объясняйте суть ценностей так, чтобы люди поняли ее. Расскажите, почему эти простые, казалось бы, слова так важны для бизнеса, что стоит за ними. Постепенно сотрудники станут серьезнее и вдумчивее относиться к ценностям, и возникнет новая среда для эффективной работы.

На примерах покажите, что работать, как прежде, нельзя и новые ценности необходимы

Попросите руководителей подразделений вспомнить и описать случаи, когда не удавалось решить бизнес-задачи из-за человеческого фактора. Скажем, из-за инертности сотрудников или их безразличия. Либо из-за неумения работать в команде. Зафиксируйте самые яркие случаи, оформите их в виде обезличенных историй. Разместите их на корпоративном сайте. Если у вас есть «Книга новичка», обязательно внесите истории и в нее. Поручите наставникам и руководителям подразделений обсуждать эти истории с новичками. Главный посыл: **поступать вопреки ценностям вредно и для бизнеса, и для сотрудников.**

ПРИМЕР

Компания по производству ПВХ-систем выиграла тендер на поставку оконных профилей для лечебного учреждения. Но когда до даты завершения проекта оставалась неделя, стало ясно, что рабочая группа не уложится в срок. Гендиректор попросил главу службы персонала выяснить, в чем дело. Оказалось, в группе не сложилось коллективное взаимодействие. Руководитель избрал приказной тон общения, порой требовал срочно выполнить несколько заданий одновременно. Люди сопротивлялись, стали вести себя как итальянские забастовщики, проект продвигался с трудом. Это противоречило ценностям «Командность», «Открытость» и «Отдача», которые провозгласили в компании. Руководитель коммерческого блока и HR-директор быстро сменили главу рабочей группы, привлекли новые ресурсы. Проект удалось завершить с небольшим опозданием. ▶

Организируйте конкурс «Кто лучше знает ценности и следует им»

Попросите сотрудников, к примеру, написать эссе «Как я понимаю ценности». Наградите лучших авторов. Условия конкурса можно и усложнить. Попросите сотрудников приводить примеры, как они сами следуют ценностям в работе. Действующими лицами могут быть и коллеги. Комиссия оценит поступки действующих лиц. Благодаря конкурсу Вы побудите персонал осмыслить новые ценности и внедрите их непременно.

Чтобы сотрудники разделяли ценность «Клиентоориентированность», запустите программу «Особое мнение»

Разъясните сотрудникам, что работа каждого из них влияет на то, как клиент воспринимает компанию, оценивает качество ее продукта и сервиса. Проводите тренинги, организуйте обратную связь. Например, запустите программу «Особое мнение»: сотрудники пользуются продуктом компании на этапе предпродажного тестирования и выявляют его «узкие места» с точки зрения клиента. Благодаря этому вовремя устраните недостатки. Работники начнут разделять ценность «Клиентоориентированность».

Чтобы сотрудники следовали ценностям, убедите управленцев первыми сделать это

Тогда руководители подразделений подадут пример: как работать и вести себя, чтобы соответствовать ценностям. Объясните: **если управленцы станут пренебрегать ценностями**, то и сотрудники не воспримут их всерьез. Например, компания заявляет об открытости, но руководители отделов и служб скрывают важную информацию от сотрудников. Как это исключить? Три примера.

1. Чтобы показать приверженность ценности «Уважение», директор завода еженедельно заезжает в цеха, здоровается с рабочими, узнает, как дела.

2. В крупной розничной сети топ-менеджеры раз в месяц работают за кассами. Так они показывают, что следуют ценности «Покупатель – главный!».

3. Коммерческий директор медцентра снял с петель дверь в своем кабинете и повесил ее в холле. Он продемонстрировал, что придерживается ценности «Открытость».

Разъясните сотрудникам: «Придерживаясь ценностей компании, Вы достигнете большего!»

Просите топ-менеджеров и нижестоящих руководителей подразделений на собраниях напоминать сотрудникам: если они разделяют ценности компании, то достигают высоких результатов. Руководители продвигают таких подчиненных. Следовательно, и **карьера у них складывается удачнее, растут доходы**. В подтверждение соберите реальные истории успеха сотрудников.

Рассылайте сотрудникам письма от клиентов/покупателей – покажите, как ценности работают

Не просто информируйте работников о том, что пишут клиенты/покупатели, а показывайте, как это связано с ценностями компании. Благодаря этому Вы словно **соедините в сознании людей ценности с конечным результатом работы**. Если клиенты/покупатели довольны продукцией (услугами) компании, уровнем обслуживания, следовательно, сотрудники в своем поведении следуют ценности «Клиентоориентированность». Если они стараются соответствовать и ценности «Отдача», то продукция (услуга) будет качественной, потребители не выскажут много претензий.

Пропишите стандарты поведения – обозначьте, как следовать ценностям в повседневной работе. Формулировки «Когда Вы правы»

Разъясните работникам, как перенести ценности на практику. Пропишите стандарты поведения, и работники поймут, как

вести себя и что делать согласно новым ценностям. Поэтому некоторые HR-директора предваряют стандарты поведения **принципами поведения, основанными на ценностях**. Пишите просто и наглядно, без чиновничьих оборотов типа «исходя из острой необходимости, вызванной...», покажите, **как себя вести в реальных ситуациях**, как реагировать на просьбы и работать в команде. Фрагмент стандартов доступен для Вас ниже.

ПРИМЕР

В компании сменились корпоративные ценности, и HR-директор подготовил ЛНА «Стандарты поведения сотрудников». Но в первой главе он описывал не стандарты, а принципы. Эту главу HR назвал: «Принципы, придерживаясь которых, Вы – правы». Текст главы: «Когда Вы внимательно прочитаете фирменные стандарты, то увидите: все они так или иначе сводятся к четырем принципам: Принцип I. Все хорошо, что ведет к упрощению без ущерба для качества. Если Вы упрощаете работу, покупку клиенту, Вы правы. Принцип II. Если, решая сложные вопросы, Вы спокойно следуете процедурам и стандартам, а не эмоциям и обидам, Вы правы. Принцип III. Если то, что Вы делаете, защищает компанию, Вы правы. Принцип IV. Если Вы делаете больше, чем от Вас ожидали, Вы правы». 🗨

Введите правило: за следование ценности – право взять отпуск в лучшее время

Причем длительный отпуск – от двух до трех недель в июле-августе. Такое неписаное правило действует, к примеру, в компании Ferrari. А в группе компаний «АвтоСпецЦентр» сотрудники знают: чтобы отпустили в отпуск на три недели в самый сезон, нужно к заявлению приложить эссе, в котором предложить идею по оптимизации работы. Причем такую идею, которую легко реализовать.

Фирменные стандарты поведения сотрудников (фрагмент)

ФИРМЕННЫЙ СТАНДАРТ 1. Когда я работаю в команде, то понимаю, что, например, 10.00 = 10.00, а не 10.15 и не 11.00. Я понимаю, что, нарушая договоренности, я дезорганизирую не только себя, но и коллег, которые в этом не виноваты. В случае различных накладок я всегда звоню и предупреждаю коллег заранее. Мои коллеги поступают аналогичным образом.

ФИРМЕННЫЙ СТАНДАРТ 2. Я знаю, что такое имитация деятельности. Это когда вместо того, что надо сделать, я делаю то, что хочу. К примеру, психологически более приятную и ленивую работу. Скажем, вместо того чтобы разрабатывать трудный проект, «общаюсь с партнерами». Вместо того чтобы писать статью, форматирую ее. Я знаю, что это называется «ленью второго уровня». В ситуации неопределенности я не уклонюсь от действительно продуктивной работы. Мои коллеги поступают аналогичным образом.

ФИРМЕННЫЙ СТАНДАРТ 3. Я знаю, что на вопрос «Будет сделано или нет?» отвечать «Постараюсь» неприлично. Я никогда так не отвечаю, а говорю «Да» либо «Нет». Я знаю, такие выражения запрещено употреблять: «Первый раз слышу», «Звонил, не дозвонился», «А я думал...», «Это виноваты коллеги (клиенты, руководство)», «Это было еще до того (до меня, тогда...)», «А почему я?», «Я хотел, но не получилось», «Я сказал, а он (она) не сделал(а)», «Меня в это время не было, кажется, болел (был в отпуске, пьяный и т. п.)». Я рассчитываю на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом.

ФИРМЕННЫЙ СТАНДАРТ 4. Я считаю неприличным обсуждать, замалчивать и утаивать проблемы или обсуждать их исподтишка (в том числе и с коллегами), а не проговаривать их конкретно и вслух. Все проблемы решить невозможно, но любую из них можно превратить в задачу – источник новых идей. Иной способ обсуждения проблем независимо от моей воли развивается в сплетню. Поэтому я считаю неприличным по отношению к своим коллегам поступать иначе. Мои коллеги придерживаются аналогичного правила.

Работники не заходят на внутренний портал, не создают аккаунты. Как это изменить?

На это есть три причины. Первая: сотрудники просто забывают про сайт и корпоративную соцсеть. Вторая: люди не верят, что аккаунты в соцсети будут действительно личными и их не смогут просматривать HR-специалисты и сотрудники IT-отдела по просьбе руководства. Третья причина: работники не понимают, зачем заходить на сайт и заводить страницу в соцсети. Ликвидируйте эти причины.

Сделайте так, чтобы сотрудники заходили в интернет и электронную почту через корпоративный портал

Это небольшая стратегическая хитрость: корпоративный портал открывается на мониторе у каждого сотрудника **как заставка рабочего стола**. И лишь после этого сотрудник может попасть в интернет или в электронную почту. Словом, портал становится своеобразными корпоративными воротами в информационное пространство компании, единой точкой входа. Пусть через портал сотрудники входят и в клиентскую базу, и в папку с формами документов, а также регистрируют запросы в сервисные службы.

Сначала загрузите сотрудников-драйверов. Они станут проявлять активность на ресурсах и заразят других

На начальном этапе сотрудники-драйверы своим положительным примером покажут, что пользоваться сайтом интересно и полезно. Среди этих людей могут быть и рядовые продвинутые сотрудники, и топы. Куратор корпоративного портала может вступить с ними в сговор, объяснить правила игры, воодушевить идеей и попросить помочь: нужно наглядно и целенаправленно проявить активность. Увидев, как драйверы используют новый инструмент, другие сотрудники поймут, что **портал может сделать их работу удобнее, а общение разнообразнее**. И начнут пользоваться системой.

Пусть дизайн и интерфейс внутренней соцсети напоминает один из популярных ресурсов

Иначе говоря, внутренняя соцсеть должна представлять собой что-то вроде Facebook или «ВКонтакте». Разумеется, будьте готовы, что в таком случае

сотрудники станут использовать сайт для общения не только на производственные темы, но и на личные. Но это все равно на пользу компании. Чем больше личного сотрудники будут связывать с порталом, тем внимательнее отнесутся к нему и к тому, что на нем размещается. На таких порталах сотрудники будут создавать свои страницы, выкладывать там фото и видеоролики, общаться с коллегами, включив их в друзья. **Не стоит опасаться, что такое общение будет отвлекать от работы.** Так или иначе большую часть времени сотрудники обсуждают именно производственные проблемы. И еще не забудьте, как и в любой соцсети, предусмотреть возможность создавать профессиональные сообщества. Маркетологи, продавцы, финансисты станут обсуждать между собой сложные вопросы, этапы проектов, делиться опытом и помогать друг другу советами.

Настройте обмен мгновенными сообщениями, создайте фото- и видеогалереи двух типов

Обмен мгновенными сообщениями – это удобный аналог привычных всем мессенджеров. Если Вы сможете предложить сотрудникам такой инструмент для общения в режиме online, они с удовольствием станут им пользоваться.

Какие два типа галерей можно создать. **Первый – закрытые (личные).** **Второй тип – открытые (общедоступные).** И те и другие должны быть управляемыми. Открытые находятся в ведении модератора ресурса, а частными пусть управляют те, кто их создал, используя логин и пароль. Хозяин может наделить правом доступа к своей папке всех, кого пожелает. Используйте галереи, чтобы проводить различные конкурсы внутри коллектива: лучшее тематическое фото, видеоролик, стихотворение, эссе. Победителей пусть выбирают сами сотрудники путем публичного голосования. Это станет захватывающим мероприятием, за которым на сайте будут следить все сотрудники. Трафик непременно вырастет.

Информируйте коллектив об HR-проектах: выкладывайте материалы по адаптации, обучению, оценке

На корпоративном портале проводите опросы, рассказывайте, чем живет компания. Сделайте так, чтобы через сайт можно было реализовывать интерактивные HR-исследования и формировать отчеты. Создайте раздел, в котором появятся анкеты для новых сотрудников, а также опросники для увольняющихся и формы для оценки работающих. Сделайте это совместно с IT-отделом.

Если Вы проводите внутреннее обучение, разместите в специальном разделе все учебные материалы, которые ▶

Создайте раздел «Критическое мнение». Тогда сможете работать с недовольными, урегулировать конфликты

Ведь в любом коллективе складываются спорные или конфликтные ситуации. Нужно находить выход из них, а не замалчивать, не переводить в хронические. Раздел «Критическое мнение» даст возможность увидеть, у кого из сотрудников есть недовольство чем-то, в каком подразделении назревает или уже случился конфликт. Вы сможете реагировать. Объясните руководителю компании, что такой раздел имеет профилактическое значение. Он дает возможность людям выпустить пар.

Пусть разработчики «научат» корпоративный портал импортировать информацию из Всемирной паутины

Тогда сотруднику, который отвечает за наполнение сайта и обновление информации, не придется каждый день копировать в интернете сведения о погоде, курсе валют, а также новости той отрасли, в которой работает компания. Если установить соответствующие настройки, портал сам найдет нужные материалы и выгрузит на страницы. Кроме того, сотрудникам не надо будет копировать информацию на своей личной странице в обычной соцсети, чтобы перенести в корпоративную. Ресурс сам возьмет все данные и поместит их на портал.

разработаны в компании. Подробно опишите, как сотрудники могут воспользоваться ими. Кроме того, корпоративный портал должен стать платформой для **проведения видеоструктажей, сетевых конференций, мастер-классов и вебинаров**. Оценку, как сотрудники усвоили материал, также проводите во внутренней сети.

Сделайте ресурсы такими, чтобы их было легко обновлять, а сотрудники могли оставлять комментарии

Иначе говоря, попросите IT-специалистов создать разные разделы и предусмотреть возможность активировать либо выключать каждый из них. Тогда Вы сможете легко и быстро убирать с сайта информацию, которая уже устарела или не вызывает отклика. Ресурс получится гибким и живым.

Доработайте сайт так, чтобы сотрудники могли оставлять комментарии к постам, **высказывать свои предложения. Не пугайтесь острых вопросов и критики**. Отсутствие цензуры сделает портал живым и популярным среди сотрудников.

Кроме того, закажите разработчикам такую функцию, как лайки, – их сотрудники смогут ставить в знак того, что одобряют материалы, фотографии, видео. По лайкам можно строить рейтинги материалов. Посты с высоким рейтингом располагайте в самом верху страницы.

Добивайтесь, чтобы сайт был не украшением для галочки, а полноценным рабочим инструментом

Тогда сотрудники задействуют его в своей повседневной работе. Ведь это удобно: зашел на корпоративный сайт, посмотрел, какие переговорные комнаты свободны, и тут же забронировал одну из них. Либо через сайт заказал канцтовары, сделал заявку в IT- или хозяйственную службу, передал на ресепшен сведения о гостях, чтобы им подготовили разовые пропуска.

ПРИМЕР

В компании, которая специализируется на производстве рекламных роликов, всегда оборачивалось проблемой, если кто-то из сотрудников заболел. Люди не хотели брать больничный, чтобы не выпадать из рабочего процесса. В итоге заражали других. Решение нашли благодаря корпоративному portalу. Разработчиков попросили сделать так, чтобы в систему можно было входить дистанционно. Например, из дома. Теперь сотрудник, который приболел, мог остаться дома, отлежаться, но при этом оставаться на связи с коллегами, мог с ними взаимодействовать. 🗨