

ИЗ ПРАКТИКИ

ИЗ ЛИЧНОГО ОПЫТА
РУКОВОДИТЕЛЯОСОЗНАНИЕ
КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ**Рустэм Валеев**, директор компании «Софт-портал»

В каждой компании корпоративная культура, безусловно, существует. Это что-то невидимое, что нельзя пощупать, но пронизывает всю организацию снизу доверху. Это невидимое и неосознанное настолько сильно влияет на поведение каждого сотрудника и всей компании в целом, что требует, прежде всего, осознания и понимания. Если после этого поймем, что имеем дело с культурной организацией и организацией-личностью, достаточно будет корпоративную культуру описать. Это поможет новым сотрудникам быстрее адаптироваться, а старым — «сверять часы» с «курантами». Ну а если придем в ужас и расстройство, можно будет попытаться что-то и поправить. Хотя процесс «исправления» поведения организации более тяжелый, нежели процесс исправления пьяницы, вдруг понявшего, что он встал «на скользкую дорожку».

Зачем нам понадобился свой «ветхий завет» ?

Наша компания — небольшая франчайзинговая фирма — занимается бизнесом в сфере продаж и внедрения программного обеспечения. Штат сотрудников 35 человек, в основном — программисты, консультанты и менеджеры по продажам программ.

Несколько лет назад тема корпоративной культуры вдруг стала настолько актуальной, что директор компании бросил самые срочные дела и занимался этой самой культурой несколько месяцев подряд.

Наша фирма, развиваясь по стандартной жизненной модели, описанной Адизесом, вступила в фазу «бурного роста (давай-давай)». Было заключено несколько крупных контрактов, в компанию пришло много нового народа. И тут «отцы-основатели», проработавшие в фирме много лет, столкнулись с тем, что очевидные вещи вдруг перестали происходить. Раньше, поручив клиента сотруднику (просто сказав «Вася, займись заводом»), можно было быть уверенным, что все проблемы клиента сотрудник решит, и его даже не придется проверять. Теперь же после аналогичного поручения Пете можно было быть уверенным только в одном — проблемы

ИЗ ПРАКТИКИ

завода станут проблемами Пети, его руководителя и директора компании. И необходимо будет потратить кучу времени, чтобы объяснить всем участникам процесса работы с заводом, что делать можно, а что — нет. При этом никакой гарантии не было, что слова руководителей будут восприняты Петей как руководство к действию, а не как один из возможных вариантов действий, ничем не обоснованный, а потому легко оспариваемый.

Вспоминаю один из случаев того времени, который потряс меня и заставил задуматься о том, как неожиданно плохо может поступить в общем-то хороший и скромный человек, если его оставить без ориентиров в работе.

К одному из сотрудников (к тому же условному Пете) обратился заказчик с просьбой разобраться в сложной проблеме. Петя получил копию базы данных заказчика, пообещал разобраться в проблеме и перезвонить. Но когда начал разбираться, понял, что ему не хватает знаний для решения задачи. Заказчику не перезвонил, поскольку «стеснялся того, что не может выполнить обещание». О проблеме своему руководителю не рассказал, так как «стеснялся признаться в своей некомпетентности». Изучать проблему более глубоко самостоятельно не стал, потому что «был сильно загружен еще и другой работой». Понятно, что проблема заказчика от ее игнорирования не рассосалась сама собой, и жалоба дошла до директора.

И тут самое время сказать о самой главной причине, побудившей всю компанию сконцентрироваться на собственной культуре. Заказчики! Рынок программного обеспечения, все еще оставаясь рынком продавца, в середине двухтысячных начал потихоньку смещаться в сторону покупателя. И потеря клиента в результате невнимательности или низкой компетентности специалиста стала значить намного больше, чем раньше. Фирмы, способные работать с клиентом уважительно и бережно, получили серьезные конкурентные преимущества. Все вдруг стали понимать, что правильное поведение фирмы с заказчиками — самое важное умение, которое нужно донести до молодых сотрудников.

И, наконец, большую роль сыграло обучение руководителей компании на различных курсах и тренингах. Именно благодаря обучению и появилось понимание, что именно концентрация на корпоративной культуре поможет создать «правильную» компанию, с которой будет хорошо и клиентам, и сотрудникам.

«Я тебя слепила из того что было...»

Итак, решение принято. Нужна корпоративная культура! Но что дальше? С чего начать? Где же ее взять? И тут была совершенна классическая ошибка. В голову директору пришла простая мысль — «ну, наверное, мы не первые, кто озаботился этой проблемой». А поскольку директор

ИЗ ПРАКТИКИ

в это время как раз находился на тренинге «Управление персоналом», на котором приводился пример из практики большой и уважаемой московской фирмы-франчайзи, ее то корпоративную культуру и решено было использовать в качестве «заготовки».

При внимательном прочтении прототипа, включающего в себя около сотни правил поведения сотрудников, было решено не принимать все сразу и бездумно.

Во-первых, смутил объем. Сотня правил! Нам хватит и 70. Во-вторых, кое-что мы не смогли понять. Например, было такое правило, что «некачественная работа сотруднику не оплачивается». Что это могло значить? Предположим, заказчик не принял работу с первого раза. Но это обычное дело, понятно, что сотрудник учтет замечания и сдаст работу позже. И получит деньги. Предположим, заказчик отказался от результатов работы. Возможно, заказанная доработка программы стала для него не актуальна. Но при чем тут сотрудник? Он-то подписал плановый заказ, сделал, что просили, и готов устранить замечания. В конце концов, этот принцип попал в наш вариант «Корпоративной культуры» в следующей формулировке «Сотрудник за свой счет исправляет ошибки в своей работе».

Сверстанная таким образом за день, в основном с помощью клавиш Del, Ctrl-C и Ctrl-V, «корпоративная культура» была выложена в отдельный каталог на сервере компании. Сотрудникам было предложено с ней ознакомиться. Предполагалось, что сразу же «все начнут вести себя правильно, и если что-то пойдет не так, мы сможем быстро объяснить, как надо». Увы и ах! Ничего не изменилось.

Сотрудники или не прочитали документ, или не могли из него ничего вспомнить ввиду большого объема и абстрактного стиля изложения. Руководители не знали, как использовать «культуру», поскольку сталкивались в своей работе с ситуациями, не описанными в ней. И даже сам автор через пару месяцев забыл, в каком именно каталоге нужно искать заветный файл.

«Скажи мне, кто твой директор, и я скажу, в какой конторе ты работаешь...»

Тогда-то и пришло понимание, что корпоративную культуру методом заимствования создать не удастся. Придется разрабатывать ее самим и только для себя.

На тот момент нашей компании было уже восемь лет. Компания сложилась, и мы получились такими, какими получились. Значит, достаточно просто описать то, что есть — поведение каждого сотрудника? Но вряд ли получится что-то хорошее, ведь нас много, и все мы — разные. Как же быть?

Прежде всего, нам нужно было выбрать главный ориентир. Им стали требования наших заказчиков. Мы поняли, что если в нашей корпоративной культуре зададим стандарты правильного поведения с заказчиками, есть большая вероятность, что и заказчики ответят нам взаимностью. Если мы будем контактными, внимательными, отзывчивыми и обязательными, то нашим заказчикам будет приятно иметь с нами дело, и они будут вовремя оплачивать счета и продлевать договоры.

ИЗ ПРАКТИКИ

Кроме того, какую бы реальную ситуацию мы не рассматривали, было очевидно, что кто-то в компании всегда знает, как в ней вести себя правильно. Это люди, которые работают в компании с самого начала, «старички», которые основательно пропитались корпоративным духом компании и, вследствие этого, стали его носителями.

Самым старым «старичком» оказался формальный и неформальный лидер компании — ее директор. С него и решено было начать. Тем более что корпоративной культурой он был озадачен больше всех, значит, ему и карты в руки.

Важно было понять, каким образом лидер определяет, что нужно делать в каждой конкретной ситуации, и при этом редко ошибается? Может быть, у него больше знаний, чем у других? Не похоже, ведь он даже не программирует. Скорее всего, дело в психологических особенностях лидера.

Как и любой человек, директор был напичкан «психологическими особенностями»! Но не все из них могли пойти «в дело». Нужно было выбрать только то, что помогает в работе, что нравится заказчикам, и что, безусловно, вошло в обиход, стало стандартом «по умолчанию» для всех сотрудников.

Рассмотрим только две особенности директора, положенные в основу корпоративной культуры. Этих примеров будет достаточно, чтобы прояснить саму идею осознания культуры компании через культуру ее лидера.

Прежде всего, директор компании, увлекаясь психологией, понял о себе главное — то, что он обладает «внутренним локусом контроля». Вот что говорит о локусе контроля Википедия:

«Локус контроля — понятие в психологии, характеризующее свойство личности приписывать свои успехи или неудачи внутренним, либо внешним факторам. ...Склонность приписывать результаты деятельности внешним факторам называется «внешний локус контроля» (экстернальность). Склонность к внешней атрибуции повышает беспомощность человека. Склонность приписывать результаты деятельности внутренним факторам называется «внутренний локус контроля» (интернальность). Внутренними факторами здесь являются свойства личности индивида: свои усилия, собственные положительные и отрицательные качества, наличие или отсутствие необходимых знаний, умений и навыков...».

Директор хорошо понимал, что внутренний локус контроля — основа ответственного отношения к делу, когда сотрудник не ищет объяснения причин неудач, а ищет способы добиться результата всеми доступными ему средствами. Поэтому первый принцип корпоративной культуры был сформулирован так: «Достижение поставленной цели, не смотря ни на какие обстоятельства».

Более подробная формулировка расшифровывает этот принцип следующим образом: «Сотрудник компании в полной мере влияет на процесс достижения поставленных целей путем свободного принятия правильных решений и обеспечения себя всеми необходимыми ресурсами. Сотрудник несет полную ответственность за достижение поставленных и принятых к исполнению целей» (рис. 1).

ИЗ ПРАКТИКИ



Рис. 1. Иллюстрация принципа «Достижение поставленной цели, не смотря ни на какие обстоятельства»

Источник: www.delta-film.ru

«предупредить», «напомнить». Есть руководители, которые ошибаются, когда считают зарплату подчиненным. И есть сотрудники, которые, молча, копят обиды на таких руководителях. Но это не случай директора. Он как раз любит общаться и с заказчиками, и с сотрудниками. И это общение оказывается важным фактором успеха компании и ее здоровой внутренней среды. Поэтому в корпоративную культуру были вписаны такие принципы, как «Контактность и отзывчивость» и «Открытость».

Рассмотрим принцип «Контактности и отзывчивости» на примере. Наши условные Вася и Петя получают в понедельник письма от своих заказчиков с просьбой ответить на вопросы. Каждый понимает, что вопросы сложные, и ответить на них сразу нельзя. С утра в офисе дым стоит коромыслом, нужно успеть сделать кучу дел. И Петя решает ответить на письмо в течение дня. А Вася пишет ответ сразу: «Вопрос получил, готовлю ответ. Напишу во вторник, до 18 вечера». И включает ответ заказчику в расписание органайзера на своем телефоне на утро вторника. Не удивительно, что в горячке понедельника Петя напрочь забывает про вопрос заказчика. И заказчик Пети, разочарованный тем, что не получил ответа, звонит по телефону. Но уже не

Вспоминается случай, произошедший с одним из сотрудников. Васе (да, и это имя условное, но, в отличие от Пети, Вася следует всем принципам корпоративной культуры) нужно было срочно подписать отчет о проделанной работе, чтобы приложить его к акту выполненных работ. Когда Вася приехал к начальнику отдела за подписью, выяснилось, что тот слег в больницу. И выйдет оттуда не раньше, чем через месяц. А это значило, что прощай отчет, прощай акт, и прощай своевременная оплата за проект. Но не тут-то было! Вася не растерялся и отправился в больницу. По дороге заехал в супермаркет и купил апельсинов. Как рассказывал сам Вася: «Клиент был настолько удивлен моему появлению и особенно большим красивым апельсином, что подписал отчет, не читая его». Конечно, этот случай — на грани того, что можно и чего нельзя делать, однако результат был достигнут, проект закрыт вовремя, а легенда о Васе и апельсинах вошла в анналы.

Другой пример связан с таким качеством лидера, как коммуникабельность. Есть сотрудники, которые не умеют и не любят общаться. И есть клиенты, которые просят «позвонить», «написать»,

ИЗ ПРАКТИКИ

Пете, а его руководителю или сразу директору. А Вася во вторник утром получает напоминание со своего телефона «Ответить заказчику» и уже в обед отправляет свой ответ.

Принципы поведения в компании

Вот так и были сформулированы все принципы корпоративной культуры как сплав особенностей лидера и ожиданий клиентов, партнеров и сотрудников компании.


На рисунке 2 приведен плакат, иллюстрирующий все семь принципов — от «Достижения целей» до «Планомерности».


Как увидеть невидимку

Принципы были готовы, дело оставалось за малым — как донести их до сотрудников, как сделать, чтобы принципы были не просто провозглашены, но и глубоко осознаны каждым сотрудником. И здесь было принято несколько важных решений. Прежде всего, был разработан такой формат документа, который сделал его интересным для сотрудников (рис. 3).

Принцип 2. Надежность и ответственность

Сотрудник компании Софт-портал обязательно выполняет все договоренности и все взятые на себя обязательства





Образ

Примеры действия принципа и примеры отказа от принципа

	Отрицательный пример, когда сотрудник отказывается от принципа
-	Сотрудник выезжает в командировку. Не слышит будильника, и немного просыпает. Собирается в спешке. По дороге в аэропорт он вспоминает, что забыл паспорт. Возвращается за паспортом. В результате - не успевает на самолет. И срывает сроки командировки
+	Положительный пример, когда сотрудник руководствуется принципом
+	Сотрудник выезжает в командировку. С вечера ставит два будильника, чтобы не проспать. <u>Перед тем как выйти из дома, тщательно проверяет, все ли он взял — паспорт (срок действия которого, конечно же, не истек), командировочное удостоверение, документы для Заказчика, документы для гостиницы, схему проезда, контактные телефоны Заказчика, деньги.</u> И в срок прибывает в аэропорт и к Заказчику
-	Отрицательный пример, когда сотрудник отказывается от принципа
-	Сотрудники договорились о встрече. Один из сотрудников опоздал на встречу на 20 минут, так как попал в пробку. Сотрудник не позвонил и не предупредил об опоздании своего коллегу, и не отвечал на его звонки, так как из-за шума в транспорте не слышал звонка

Рис. 3. Структура документа «Корпоративная культура»

ИЗ ПРАКТИКИ

<p>ПРИНЦИП 1</p> <p>ДОСТИЖЕНИЕ ПОСТАВЛЕННОЙ ЦЕЛИ НЕ СМОТЯ НИ НА КАКИЕ ОБСТОЯТЕЛЬСТВА</p>		<p>Сотрудник компании Софт-портал в полной мере влияет на процесс достижения поставленных целей путем свободного принятия правильных решений и обеспечения себя всеми необходимыми ресурсами. Сотрудник несет полную ответственность за достижение поставленных и принятых к исполнению целей</p>
<p>ПРИНЦИП 2</p> <p>НАДЕЖНОСТЬ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ</p>		<p>Сотрудник компании Софт-портал обязательно выполняет все договоренности и все взятые на себя обязательства</p>
<p>ПРИНЦИП 3</p> <p>РАВЕНСТВО И СПРАВЕДЛИВОСТЬ</p>		<p>Все сотрудники, клиенты и партнеры равны в отношениях друг с другом. Все ресурсы распределяются по справедливости</p>
<p>ПРИНЦИП 4</p> <p>КОНТАКТНОСТЬ И ОТЗЫВЧИВОСТЬ</p>		<p>Сотрудники компании обеспечивают хорошие контакты друг с другом, с заказчиками и партнерами. Сотрудники проявляют внимание и отзывчивость к просьбам и вопросам клиентов, коллег, партнеров</p>
<p>ПРИНЦИП 5</p> <p>ОТКРЫТОСТЬ</p>		<p>Сотрудники компании открыто обсуждают возникающие инициативы и проблемы с клиентами, коллегами, партнерами</p>
<p>ПРИНЦИП 6</p> <p>РАЗВИТИЕ</p>		<p>Сотрудники все время овладевают новыми знаниями и стремятся занимать более высокие должности или осваивать новые предметные области</p>
<p>ПРИНЦИП 7</p> <p>ПЛАНОМЕРНОСТЬ</p>		<p>Сотрудники планируют свою работу и отчитываются за выполнение планов</p>

Рис. 2. Принципы корпоративной культуры компании

ИЗ ПРАКТИКИ

В документе, кроме введения, получилось семь глав, по числу принципов корпоративной культуры. В каждой главе, кроме названия, присутствовала расшифровка принципа и иллюстрация. Иллюстрации подбирались с юмором, в основном использовались старые советские плакаты, которые сделали принципы более запоминаемыми для людей с визуальным типом восприятия.

Но принципы (их можно назвать и «ценностями») — это все же абстрактные понятия. Скажи человеку «любовь», «добро», и станет ему на сердце теплее. Но не факт, что после этих слов он станет проявлять любовь во всех своих поступках. Людям в большинстве присущ конкретный, а не абстрактный тип мышления. Нам нужны были примеры того, как принципы работают. И тогда было принято решение наполнить «Принципы...» жизнью. Директор, вспомнив несколько случаев из практики, написал к каждому принципу по два примера. Каждый пример был написан с точки зрения, «как не надо» (абзац обозначался знаком «минус»), и с точки зрения, «как надо» (абзац обозначался знаком «плюс»). После этого к творчеству были подключены все сотрудники. Каждому было задано написать, как минимум, семь историй — по одной для каждого принципа. После того, как все истории были написаны, был проведен отбор наиболее ярких из них. Они и составили основное наполнение раздела «Примеры» в каждой главе. Вот, какой пример написали Петя и Вася к принципу «Достижение поставленной цели, не смотря ни на какие обстоятельства».

Отрицательный пример, когда сотрудник отказывается от принципа

Сотрудник после окончания срока выполнения задания поставил в известность руководителя, что не смог выполнить задания из-за несогласованности требований технического задания и устных требований пользователя. На вопрос руководителя, «А почему ты не сказал мне об этом сразу?», не знает, что ответить.

Положительный пример, когда сотрудник руководствуется принципом

Сотрудник при выполнении задания столкнулся с трудностью — требования технического задания и устные требования пользователя противоречат друг другу. Сотрудник самостоятельно провел совещание с ответственными специалистами заказчика на предмет уточнения и согласования требований пользователя и технического задания. После снятия всех противоречий внес необходимые изменения в техническое задание. Так как объем работ возрос, поставил в известность ответственных представителей заказчика и своего руководителя для обсуждения вопроса оплаты дополнительных работ. После принятия решения руководителем об оплате выполнил работы, предусмотренные техническим заданием.

Готовый документ был опубликован, и с ним был ознакомлен каждый сотрудник. И, конечно, с «Принципами...» знакомятся все новые сотрудники. Но этого все же мало. Имея печальный опыт потери документов в недрах файлового сервера, нужно было сделать так, чтобы «7 прин-

ИЗ ПРАКТИКИ

ципов поведения в компании» не терялись и все время были под рукой. И тут нам снова помогли плакаты советского периода. Они нас окружали со всех сторон так, как сейчас реклама. Вот такие «рекламные» плакаты (см. рис. 2) и были отпечатаны в типографии и развешаны в каждом кабинете офиса компании. Оказалось, что это очень удобно. В любой дискуссии можно просто повернуться к плакату и сказать, «Ну, а теперь рассмотрим эту ситуацию с точки зрения принципа номер 6».

Еще один важный эффект, который дало осознание корпоративной культуры, — совершенствование процесса подбора новых сотрудников. Очевидно, что проще найти человека с нужными качествами, чем его перевоспитать. И здесь письменная корпоративная культура очень сильно помогла рекрутеру, сделав требования к личным качествам кандидатов явными. Например, требование «Достигать поставленных целей, не смотря ни на какие обстоятельства» — это проявление такого качества, как внутренний локус контроля. Так вот, существуют специальные тесты, позволяющие его определить. Тесты на полнезависимость позволяют уже на этапе собеседования отсеивать кандидатов полнезависимых, то есть тех, кто склонен искать проблемы неудач во внешней среде (в «поле»).

Подводя итоги, можно сказать, что осознание и письменное оформление корпоративной культуры стало одним из наиболее важных и полезных мероприятий за всю историю нашей компании.