<!-- /* Style Definitions */ p.MsoNormal, li.MsoNormal, div.MsoNormal {mso-style-parent:""; margin:0cm; margin-bottom:.0001pt; mso-pagination:widow-orphan; font-size:12.0pt; font-family:"Times New Roman"; mso-fareast-font-family:"Times New Roman";} @page Section1 {size:595.3pt 841.9pt; margin:2.0cm 42.5pt 2.0cm 3.0cm; mso-header-margin:35.4pt; mso-footer-margin:35.4pt; mso-paper-source:0;} div.Section1 {page:Section1;} -->

Игра по правилам (корпоративные стандарты)

09.03.2004

Журнал «КАДРОВОЕ ДЕЛО», № 2, 2004.

Вера КОБЗЕВА, кандидат социологических наук, бизнес-тренер, коуч-консультант .

Корпоративные стандарты задают модель поведения, которая формирует неповторимый индивидуальный стиль компании. И от того, насколько успешно выбраны и разработаны эти стандарты, зависят не только принципы построения деловых и межличностных отношений в коллективе, но и внешний имидж самой организации.

Культурная матрешка

Разговор о внутрифирменных стандартах целесообразно начать с разъяснения понятия «организационной культуры», поскольку внутрифирменные стандарты являются ее частью.

Существуют разные подходы к определению феномена оргкультуры, я придерживаюсь следующего формального определения:

Организационная культура - это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются индивидам через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения.

Если говорить короче и проще, то оргкультура – «это то, как мы здесь и сейчас ведем дела».

Уместно и такое сравнение: структура компании – это остов, «скелет» организации, а оргкультура – это ее «душа». Именно она дает персоналу непрерывное чувство реальности и придает смысл тому, что люди делают, а, кроме того, оказывает сильное влияние на внутреннюю жизнь компании и ее положение во внешней среде.

В концентрированном виде большая часть организационно-психологических признаков успешной компании, таких, как: цель, миссия, стратегия, функции, задачи, структура, нормы и правила, система управления, клиенториентированный, мотивированный, удовлетворенный качеством трудовой жизни персонал, эффективная команда высших менеджеров – есть элементы организационной культуры компании.

Как уже упоминалось выше, корпоративные стандарты являются проявлением организационной культуры, их можно определить как нормы профессиональной деятельности и правила осуществления тех или иных действий, принятые в организации и оговоренные различного рода положениями.

Действующие корпоративные стандарты помогают эффективнее решать бизнес-задачи, стоящие перед организацией и ее сотрудниками.

«Разве нам это нужно?»

Необходимость регламентации внутренней и внешней жизни компании с помощью внутрифирменных стандартов не зависит от численности персонала, а определяется, прежде всего, стратегией компании и бизнес-задачами на данном этапе развития. Регламенты, процедуры, правила, распорядки, стандарты целесообразны поскольку позволяют договориться «как мы здесь и сейчас ведем дела»: что принято, что нет, что одобряется, а что недопустимо. Таким образом, стандарты вносят ясность, описывают, что и как происходит, позволяют задать необходимые модели поведения персонала, как с внутренними, так и с внешними клиентами.

Важность стандартов становится особенно очевидной, когда речь заходит об оценке персонала. Ведь если мы не договорились, по каким правилам живет компания, то не понятно, что будем оценивать и контролировать. А ведь это управленческая аксиома: выполнятся только то, что измеряется и контролируется.

Внутрифирменные стандарты, задающие ориентиры поведения персонала, на мой взгляд, уместно сравнить с конституцией. Конституция – основной закон государства, а стандарты – это закон жизни организации.

Подверстка 1

Этапы развития организации и стандарты

Практика показывает, что на этапе становления организации руководители зачастую считают, что не время заниматься регламентацией. «Вот когда организация вырастет, будет более целостной, тогда и обратимся в формализации процедур», - говорят они.

На этапе закрепления позиций компании на рынке часто уже невозможно полностью обходиться без регламентов и процедур.

Этап экспансии на рынке, освоение собственной ниши и новых направлений настоятельно требует формализации процедур.

На этапе спада деловой активности четко прописанные и работающие регламенты, процедуры, правила, распорядки, стандарты могут помочь поискам выхода компании из кризиса.

Составные части

Важно учитывать, что стандартизации может подлежать как внутренняя жизнь в компании, так и внешняя.

Если говорить о стандартах взаимодействия внутри компании, то многие компании создают «Справочник сотрудника», «Папку новичка», «Корпоративный кодекс», «Книгу сотрудника» - названия в каждой компании могут различаться. Обычно в этот документ включается перечень того, что должен знать сотрудник об организации, описание всех процедур, позволяющих ему войти в организацию и как можно быстрее адаптироваться в новом коллективе (оплата труда, страхование, как повысить квалификацию и др.)

Например, в «Книге сотрудника» одной московской торговой сети есть такие разделы:

- Обращение к сотруднику генерального директора,

- Миссия компании,

- Философия компании,

- Что компания ожидает от Вас?

- Чего Вы вправе ожить от компании?

- Стандарты поведения на работе,

- Желаемый образ будущего компании,

- Принципы работы с покупателем,

- Информационная безопасность,

- Система мотивации и оплаты труда,

- Система дисциплинарных взысканий и штрафов,

- Организационные процедуры.

Если же говорить о стандартах взаимодействия с внешними клиентами, то многие компании разрабатывают и внедряют, например, такие документы как: «Стандарт обслуживания покупателей», «Стандарт ведения деловых переговоров», «Деловая культура служащего компании N».

В некоторых компаниях стандарты взаимодействия с внешними и внутренними клиентами описаны в одном документе. Например, одна крупная финансово-банковская группа разработала стандарт под названием «У нас так принято».

В нем 4 раздела:

- Организация рабочего места,

- Принципы общения с клиентами,

- Этика внутренних коммуникаций,

- Внешний вид сотрудников.

Форма и содержание стандартов зависят от бизнес-задач, которые призван решить данный документ и от организационной культуры компании.

Во многих компаниях внутрифирменные стандарты утверждаются приказом Генерального директора и обязательны для исполнения всеми сотрудниками. На мой взгляд, это весьма эффективный подход.

Этапы внедрения

Если речь идет о внедрении и соблюдении персоналом стандартов взаимодействия с клиентами, например, в торговом зале, я рекомендую следующий подход.

1. Обучить персонал эффективному взаимодействию с клиентами на «навыковых» тренингах.

2. Поддержать эффект на посттрениговых занятиях.

3. Поддержать эффект непосредственно на рабочем месте в форме наставничества и коучинга.

4. Обучить руководителей отслеживанию работы подчиненных по стандартам, умению давать эффективную обратную связь и грамотно критиковать.

5. Увязать стимулы и выполнение стандартов (то есть ввести категории, внутрифирменные квалификационные группы, различающиеся по оплате труда: если сотрудник работает по стандарту - то получает доплату, не работает – доплату не получает; этот принцип хорошо работает на первых порах (обычно первые 2-3 месяца), пока персонал привыкает к новым поведенческим моделям.) *

(Сноска *Здесь важный управленческий и психологический нюанс: не надо штрафовать за невыполнение стандартов, целесообразнее доплачивать тем, кто работает в соответствии с требованиями стандартов.)

6. Выявить персонал, который принял новые правила игры (новые стандарты) и поощрять этих работников; выявить персонал, который не хочет, не может, до сих пор не умеет работать по стандартам и принять управленческое решение, что с этими сотрудниками делать: побеседовать, поддержать, обучить, проконсультировать, уволить и т.д. Отследить выполнение внутрифирменных стандартов с максимальной объективностью в торговых залах помогает, например, программа «Неизвестный покупатель».

Подверстка 2

7. Уделять постоянное внимание персоналу, от которого требуется работать по стандартам. Ведь еще одна известная управленческая аксиома гласит: «Только довольный внутренний клиент может обеспечить довольного внешнего клиента». Генеральный директор, линейные менеджеры, наставники, директор службы персонала, тренер, коуч, и другие ключевые фигуры непременно в той или иной форме должны поддержать персонал, который привыкает работать по-новому.

Сопротивление?– Это нормально!

Стандарт – это всегда нечто новое в жизни компании. Даже в том случае, когда он просто описывает то, что и так давно принято в организации. Сопротивление всему новому весьма естественно – человек так устроен. Исследователи утверждают, что

только 15% людей позитивно относятся к нововведениям, остальные 85% сопротивляются новому, критикуют, обесценивают, саботируют и прочее. Это нормально. Поэтому необходима серьезная кропотливая работа по созданию стандартов и их внедрению. Наивно думать, что стоит только написать некий документ, и все с радостью ринутся его выполнять.

В моем опыте часто встречалось такое сопротивление. Например, я нередко слышу:

«Если весь персонал в компании будет работать по одному стандарту, то все будут одинаковые, потеряют индивидуальность - и это плохо».

Или: «А клиентам не надо, чтобы мы работали по стандартам».

Или «Слова, которые в стандартах предлагается говорить клиентам, звучат смешно. Клиенты будут над нами смеяться».

Или «За такую маленькую зарплату работать по вашим стандартам не буду».

Уже на этапе создания стандартов необходимо тщательно продумать:

- как они будут внедряться,

- какие риски могут возникнуть,

- каковы могут быть типичные возражения персонала,

- как с ними работать.

Опасно! Внедряем стандарты!

Естественно, внедрение стандартов на практике часто сопровождается ошибками, многих из них можно было бы избежать при реалистичном подходе.

1. Недостаточная (или формально декларируемая) заинтересованность первых лиц компании в создании и внедрении стандартов. С моей точки зрения, этой ошибке по праву принадлежит лидирующее место. Если первое лицо показывает, что это неважно, неценно, незначимо или только заявляет, что стандарты – это хорошо, а реальной поддержки созданию и внедрению стандартов не оказывает, то велика вероятность, что ничего и не выйдет.

Пример: В известной московской компании руководителем было принято решение обучить персонал эффективным продажам. Тренинги прошли успешно. Приглашенный консультант рекомендовал для закрепления эффекта посттренинги, другие поддерживающие процедуры, описание требуемого стиля продаж во внутрифирменном стандарте продажи и систему оценки торгового персонала. Руководитель формально согласился и поручил написание стандарта своему менеджеру по персоналу. Специалист был загружен другой работой, и к тому же не имел опыта разработки и внедрения подобных документов. А больше в компании никто и не был заинтересован в том, чтобы продавцы работали по стандарту. С тех пор прошло уже несколько месяцев, а стандарт по-прежнему не написан… Таким образом, все тренинговые эффекты: желание работать по-новому, мотивация взаимодействовать с клиентами в более эффективном стиле, азарт, желание продавать больше – сошли на нет, а знания благополучно забылись. Деньги, потраченные компанией на обучение, можно считать выброшенными на ветер. В который раз практика подтвердила - «выполняется только то, что измеряется и контролируется».

2. Несоответствие содержания стандартов ценностям компании. Например, стандарт утверждает одни требования к сотрудникам, а на самом деле в компании приветствуются другие типы и модели поведения. И даже если сотрудники на тренингах научатся вести себя «по стандарту», то в практике работы они будут поступать иначе, поскольку заданная таким стандартом модель поведения противоречит организационной культуре.

Пример. В одной торговой компании сотрудникам на базовом тренинге по обслуживанию клиентов давали знания, умения, навыки по созданию доброжелательных отношений с клиентом. Как известно, одним из проявлений доброжелательности является приветливое выражение лица и улыбка. На тренинге персонал отлично усвоил знания про доброжелательность и успешно их применял. А в торговом зале сотрудники отказывались быть доброжелательным с клиентами, причем объясняли это так: «Директор нашего магазина, проходя по торговому залу, с нами не здоровается, ну и мы улыбаться и здороваться с клиентами не будем».

3. «Силовое» насаждение стандартов и уверенность руководителей в действенности приказа. В этом случае документ «спускается сверху» и затем следует жесткий приказ «Выполнять», а что, как, зачем, с какой целью персоналу не объяснятся. Многие управленцы недооценивают силу привычки и ту энергию, которую придется на первых порах сознательно прилагать работникам, чтобы работать по принятым стандартам.

При внедрении стандартов необходимо заручиться поддержкой на всех уровнях иерархии в компании, объяснить ключевым фигурам организации, зачем нужны стандарты и что они дадут каждому конкретному сотруднику, внешним клиентам и организации в целом. Целесообразно не просто согласовывать варианты стандартов между руководителями и подразделениями, а совместно их разрабатывать. Важно, чтобы менеджеры всех уровней были уверены, что разработанные стандарты – это их инструментарий решения бизнес-задач.

Пример.

В практике моей работы был такой случай. На тренинге по управлению персоналом линейных менеджеров обучали наблюдать за работой персонала в торговом зале и давать эффективную обратную связь. Один из линейных менеджеров отказывался заниматься кадровым менеджментом, объясняя это так: «А я подсматривать за своими подчиненными не буду».

4. Нереалистичные (или расплывчатые) стандарты. Когда в документе описывается поведение персонала, который по каким-либо причинам не готов работать именно в

таком стиле, не умеет, слабо мотивирован, недостаточно стимулирован и проч.

Кроме того, невнятные, расплывчатые Стандарты обескураживают персонал.

Пример: Коммерческий директор крупной торговой компании для экономии средств решил не привлекать консультантов и специалистов по управлению персоналом к созданию Стандартов и написал документ самостоятельно. Вот фрагмент Стандарта обслуживания клиентов:

«Всем в нашей Компании запрещено:

Неуважительно относиться к себе, как работнику компании «…» и к своей работе, включая:

- Неуважительное отношение к Заказчику и его пожеланиям.

- Неуважительные отзывы о производителе – компании ...

- Неуважительные отзывы о компании … и…

- Неуважительные отзывы о компаниях-партнерах по импорту ...

- Неуважительное отношение к конкурентам.

- Неуважительное отношение к своему внешнему виду.

- Неуважительное отношение к своему рабочему месту…»

Ниже в Стандарте читаем: «Если мы сегодня не можем удовлетворить Заказчика – ЭТО НАША БЕДА. Задайтесь вопросом, подумайте – что нужно, чтобы подобное не повторилось. Фиксируйте и анализируйте неудовлетворенный спрос. ВЫ ОБЯЗАНЫ ДОЛОЖИТЬ О ВОЗНИКШЕЙ СИТУАЦИИ И ВАШЕМ ВИДЕНИИ ЕЁ РАЗРЕШЕНИЯ РУКОВОДСТВУ в этот же день, в письменной форме.»

Опасность представляет также несогласованность, а зачастую даже противоречие внедряемого документа и уже существующих в организации регламентов и инструкций.

Четкая структура, предельная ясность и наглядность – вот отличительные черты эффективно работающих стандартов.

Приступая разработке и внедрению стандартов всегда целесообразно помнить, что это серьезный организационный процесс, требующий системного подхода, а не разовое мероприятие «для галочки».

Подверстка 1

Введение корпоративных стандартов позволяет:

1. Создать конкретную модель поведения, ожидаемого от работника.

2. Экономить время в организациях, постоянно привлекающих новый персонал.

3. Отсеивать персонал, который не хочет (не может, не готов) работать так, как требует компания.

4. Снизить количество конфликтов в организации, улучшить микроклимат в коллективе.

5. Контролировать и оценивать персонал.

6. Облегчить создание внтурифирменной системы обучения и развития персонала.

7. Выстроить систему мотивации и стимулирования в организации.

8. Упростить процесс принятия управленческих решений.

9. Сформировать фирменный стиль компании, отличающий ее от конкурентов (конкурентное преимущество).

Подверстка 2

Программа «Неизвестный покупатель»

Этот метод позволяет осуществлять мониторинг ситуации с обслуживанием клиентов в компании, контролировать работу персонала в торговом зале и др.

Программа подразумевает, что существуют специально подготовленные люди – «эксперты», играющие роль «неизвестных покупателей». Они посещают торговые точки с намерением сделать покупку или для того, чтобы получить консультацию, подробный рассказ о товаре и услугах.

На основе их наблюдений составляются отчеты для руководителей компании и торговых точек, в которых показывается рейтинг того или иного предприятия компании по уровню обслуживания, выделяются достоинства и недостатки обслуживания, выявляются профессиональные сотрудники.

Программа «Неизвестный покупатель» предполагает максимально объективное наблюдение и оценивание работы персонала.