



«За корпоративной культурой надо ухаживать, как за садом»

В самой конкурентной номинации «Столица» конкурса «HR-бренд Беларусь 2014» победил проект консалтинговой группы «Здесь и Сейчас» «Инкорпорирование ценностей». Известно, что компания одной из первых подала заявку на участие в конкурсе. Мы пообщались с HR-директором КГ «Здесь и Сейчас», консультантом по организационному развитию Викторией КАЧАЕВОЙ и спросили у нее, как принималось решение об участии, в чем «фишки» представленного на конкурс проекта и насколько важна эта награда для всей команды.

«Секреты управления персоналом»: Виктория, как принималось решение об участии в конкурсе «HR-бренд Беларусь 2014»?

Виктория Качаева: Ну, как это обычно происходит? Партия сказала — надо, комсомол ответил — есть... Шучу, конечно же, у нас все было не так. Идея поучаствовать в Премии действительно пришла от директора компании. Первая реакция была настороженной: ведь мы консалтинговая компания, которая помогает бизнесу решать сложные задачи. И, как правило, к нам предъявляются повышенные требования. Естественно, мы знали, что конкурс уже не первый год проводится в России и Украине, что в нем участвуют серьезные

компании и уровень конкуренции очень высокий. С другой стороны, это был вызов, возможность оказаться в числе «первопроходцев» и показать, что мы умеем не только давать советы. В немалой степени на решение об участии повлиял тот факт, что в компании подходил к завершению проект по работе с корпоративной культурой, который, на наш взгляд, отвечал всем требованиям конкурса «HR-бренд Беларусь 2014».

«СУПер»: Компания «Здесь и Сейчас» по меркам белорусского бизнеса не очень-то молодая. Почему о корпоративных ценностях вспомнили на втором десятке существования компании?

В.К.: Да, компании в этом году исполняется 20 лет. Это солидный возраст и для консалтинговой компании, и в целом по меркам белорусского бизнеса. Почему задумались о ценностях на втором десятке? Представьте, что у вас есть сад и вы каждое утро выходите на крыльцо полюбоваться им. Но без ухода ваш сад постепенно придет в запустение, и этот процесс медленный, он не сразу бросается в глаза. Вы можете не замечать этого, пока в один прекрасный день не поймете, что ваш сад изменился.

В идеале, как и за садом, за корпоративной культурой надо ухаживать — выстраивать, формализовывать, управлять. Когда организация молодая, управление корпоративной культурой



«Поющие в компании».
Конкурс-фестиваль, минуты славы

стихийно. По сути, кого собственник собирает вокруг себя в самом начале? Единомысленников, которые говорят с ним на одном языке, мыслят похожими категориями, имеют близкие ценности, иначе они бы не собрались вместе. Собственник формирует идеологию, культуру компании, через общение донося ее до своих коллег. Но со временем компания разрастается, и он уже не в состоянии транслировать свое видение на всех сотрудников. Философия начинает размываться, ценности теряются, появляются формальные или неформальные лидеры, которые могут нести ценности, противоречащие взглядам собственника. И в какой-то момент, образно говоря, собственник выходит на крыльцо и видит сад, который ему не нравится. С компанией «Здесь и Сейчас» это произошло через 15 лет работы. И когда я шла на позицию директора по персоналу, основной запрос со стороны руководителей был четким и понятным — целенаправленная работа с корпоративной культурой.

«СУПер»: Что представляет собой проект «Инкорпорирование ценностей»? Расскажите, как он развивался, что происходило в его рамках.

В.К.: Целью проекта было сформировать корпоративную культуру через внедрение ценностей, при этом использовались нестандартные инструменты. В 2011 году

в компании произошло существенное обновление команды. Пришли новые люди, незнакомые с ее историей и традициями, сбились ориентиры, размылось понимание того, что хорошо, а что плохо. Поэтому мы, исходя из посыла «Народ, не знающий своего прошлого, не имеет будущего», решили показать сотрудникам значимые события в истории компании, основные вехи ее развития. И сделать это не в какой-то поучительно-назидательной форме, а интересно, с максимальным вовлечением самих сотрудников в этот процесс. Так появилась идея снять к 16-летию компании исторические ролики. Каждый по желанию мог попробовать себя в роли режиссера — найти интересные сюжеты, расспросив старожилов компании, выбрать формат съемки, привлечь артистов. Чтобы повысить интерес к мероприятию, мы учредили весомый денежный приз. Проводя кинофестиваль «Назад к истокам», мы преследовали три цели. Первая — это погружение в историю. Вторая — проведение мини-диагностики в компании: мы не пустили все процессы на самотек, а отслеживали их, смотрели, кто проявил инициативу и вызвался быть режиссером, по каким критериям режиссеры подбирали себе команду, как реагировал персонал. И третья цель — оценить командную работу уже сформированных групп. Это была хорошая информация к размышлению, особенно для меня, нового в компании человека и директора по персоналу. Благодаря этому этапу у меня сложилось комплексное представление о том, что происходит в компании и над чем нужно работать, чтобы провести изменения.

Но вы же знаете, что обычно изменения, навязанные сверху, вызывают большое сопротивление. Компания у нас небольшая, поэтому к процессу формирования новой корпоративной культуры было решено привлечь не только

руководителей, но и рядовых сотрудников — тех, кто изъявит такое желание. Интересно, что откликнулось практически 80 % персонала.

«СУПер»: С чего начали работу?

В.К.: Естественно, с диагностики существующей на тот момент корпоративной культуры. Были предложены специальные опросники, которые помогли определить, какова наша корпоративная культура сейчас.

Далее все участники рабочей группы заполнили опросник, на основании которого стало понятно, что большинство хотело бы сместить акценты на корпоративную



культуру с более ярко выраженными чертами адхократии и рынка, что в целом соответствовало видению собственников бизнеса, также являющихся членами рабочей группы. Мы обсудили все признаки, сильные и слабые стороны этих культур, определили, почему мы хотим двигаться именно в эту сторону, что нам нужно усилить для того, чтобы достичь цели. Соответственно, следующим этапом стал выбор тех ценностей, которые помогут нам сформировать нужную корпоративную культуру. Мы разобрали каждую выбранную ценность, рассмотрели ее на основании поведенческих примеров, дали каждой ценности определение. Ведь как часто бывает, что под одним и тем же термином люди подразумевают совершенно

разные вещи. Определения наших ценностей — это именно то, как их понимают в компании «Здесь и Сейчас». Сейчас мы транслируем ценности компании на всех новых сотрудников через «Письмо новичку», в котором предлагаем нашим новым коллегам стать нашими единомышленниками, разделить с нами то, что ценно и важно для компании.

«СУпер»: Хорошо, ценности раз-работаны... И что дальше?

В.К.: Многие компании на этом останавливаются. Но нет смысла проделывать эту работу, тратить массу времени, чтобы помахать бумажками с описанными ценностями, положить их в стол и благополучно забыть. Даже если ваш персонал знает ценности наизусть, это не означает, что они работают. Для того чтобы ценности заработали, их надо прочувствовать, пропустить через себя, проникнуться ими, встроить в собственную систему ценностей. Нашей задачей было сфокусировать и удерживать внимание персонала на ценностях в течение времени, достаточного для того, чтобы у сотрудников сформировалась единая правильная система координат и выработались нужные поведенческие модели.

В качестве одного из инструментов удержания внимания на ценностях мы выбрали танец и провели танцевальный конкурс, приуроченный к очередному дню рождения компании. Разделив коллектив на команды и дав каждой по ценности, которую нужно было показать через танцевальный номер, мы руководствовались тем, что, продумывая концепцию танца, команда погружалась в суть ценности, осмысливала ее с разных сторон. Эту же цель преследовало задание написать либретто к танцу. Ну и, естественно, главным критерием в оценке было то, насколько наглядно у команды получилось

отразить корпоративную ценность. Станцеваться нам помогли профессиональные хореографы и постоянные репетиции. В такой игровой, интерактивной форме мы держали ценности в фокусе внимания персонала на протяжении трех месяцев подготовки к конкурсу. Не секрет, что без слаженной командной работы хорошо не станцуеться, так



«Танцы в ритме ценностей».
Конкурс-фестиваль,
яркие моменты.

что попутно мы решали еще одну проблему — департаментизации. При формировании команд было выдвинуто жесткое условие, что в команде из 5–6 человек не должно быть более 2 сотрудников из одного отдела. Не обошлось и без сопротивления, однако где-то с помощью дипломатии, а где-то диктатуры решение было реализовано. В общей сложности получилось, что мы работали с ценностями как с инструментом около 6–7 месяцев (от момента разработки до танцевального конкурса), и все это время фокус нашей внутрикорпоративной жизни был обращен на них.

Следующим этапом проекта стало согласование внутренних ценностей подразделений с ценностями компании. Каким образом это происходило? Дело в том, что любое подразделение все равно имеет свою, особенную корпоративную культуру, и это нормально. Важно, чтобы различия не вступали в противоречие с ценностями

верхнего уровня, чтобы ценности в основе своей были едиными. Как провести их согласование нестандартным способом? Мы решили не обсуждать, а на этот раз... спеть. Да, ко дню рождения компании сотрудники получили задание написать слова и спеть песню, отражающую философию компании. А ведь любая философия базируется на ценностных убеждениях. Таким образом мы вновь сфокусировали внимание персонала на ценностях, при этом был сделан акцент — это песня компании, а не отдела. И, наконец, нам нужно было убедиться в том, что ценности работают. Поэтому в начале 2014 года на основании ценностей были учреждены номинации для сотрудников, которые ежедневно демонстрируют модели поведения, максимально им соответствующие. Проведя номинирование, мы убедились, что наши сотрудники действительно имеют единое представление о каждой из ценностей компании и умеют идентифицировать проявление соответствующих поведенческих моделей в повседневной рабочей деятельности. Важно, что мнения по номинантам в основной массе сошлись и у коллектива, и у собственников. Вот она, согласованность...



«Поющие в компании».
Конкурс-фестиваль, минуты славы

«СУПер»: Как вам удалось использовать творческие по сути конкурсы в качестве инструментов по решению бизнес-задач?



Фрагменты фотопроекта в честь победителей внутрикорпоративных номинаций

В.К.: Здесь бы я отметила, что условия каждого конкурса разрабатывались под конкретные задачи бизнеса и продумывались до мелочей. Например, когда нам нужно было снизить департаментизацию, мы команды комбинировали. Когда нам надо было согласовать ценности компании и отдельных подразделений, мы формировали команды по отделам. Когда надо было провести диагностику, предоставили возможность добровольцам вызваться и смотрели, как они проявляют свои лидерские качества.

«СУПер»: Подводя итог, чего удалось достичь в рамках этого проекта? Что произошло с корпоративной культурой — она как-то проявилась, зафиксировалась?



«Поющие в компании». Конкурс-фестиваль, минуты славы

В.К.: Я здесь вижу несколько важных аспектов. Мы на самом деле по истечении трех лет увидели конкретные результаты: снизилась

текучесть персонала, сформировалась команда, практически полностью нивелирована департаментизация, повысился уровень вовлеченности и удовлетворенности персонала. Наша компания повзрослела, вышла на другой уровень самостоятельности в принятии решений. То есть наша корпоративная культура изменилась. Вообще, когда мы говорим о корпоративной культуре, понятно, что ее нельзя потрогать руками. По большому счету, это правила, некие нормы поведения, чаще неформальные. Это те вещи, которые вроде нигде не записаны, но при этом их знают все. Например, в нашей компании все знают, что если у тебя есть недоделанная работа с конкретным сроком исполнения, значит, к этому сроку она должна быть выполнена, и неважно, сколько и в какое время ты будешь работать. Никто не будет стоять с палкой и контролировать, в этом нет необходимости, ведь у нас принято выполнять взятые на себя обязательства. Вот они, плоды работы с корпоративной культурой. Ответственность, будучи внутренней ценностью человека, работает эффективнее и обходится компании дешевле, чем навороженные системы контроля и применение санкций.

Несмотря на то, что «корпоративная культура» — понятие нематериальное, она помогает экономить ресурсы. Например, когда мы проводим собеседования с кандидатами, специалист по

подбору персонала всегда может сказать, пишется человек в нашу корпоративную культуру или нет. И это большой плюс, потому что мы на начальном этапе отсеиваем тех людей, которые не готовы разделять с нами наши ценности. Мы прекрасно понимаем, что легче человека научить, чем изменить его ценностные установки. Если человек не прошел по ценностям, мы не тратим на него время, и это безусловный плюс. Еще один эффект от внедрения ценностей — единая система координат. У нас в компании каждый сотрудник понимает, какие его поступки и решения будут одобрены, а какие будут восприняты негативно. Когда система координат четкая, руководители могут в этой ситуации спокойнее себя чувствовать и снижать уровень контроля.

При подготовке результатов проекта на конкурс мы провели исследование корпоративной культуры, используя те же опросники, что и три года назад. И увидели, что произошло смещение корпоративной культуры именно в ту сторону, в которую хотели — адхократии и рынка. Ну а лично для меня результат — это слова одного из собственников, сказанные на общем собрании: «Вот сейчас мне наша компания и наша корпоративная культура нравятся». Сегодня наша корпоративная культура — это живая среда, которая продолжает развиваться и совершенствоваться. Во многом

благодаря тому, что ценности компании понятны и близки каждому из нас. В целом я убеждена в том, что своевременная работа с корпоративной культурой позволяет компании сохранять устойчивое положение, персонал и продолжать работу над достижением стратегических целей даже в сегодняшней непростой для многих компаний ситуации.

«СУПер»: Что, на ваш взгляд, принесло успех проекту на конкурсе?

В.К.: На мой взгляд, нам принес успех сам по себе проект. Я изначально была уверена, что он хорош — по сути, по содержанию, по логике реализации, по проработке каждого этапа. Хотя мы и не предполагали изначально, что будем выдвигать проект на Премию. Просто работали, вдумчиво решая поставленные задачи. Каждый этап нашего проекта был четко ориентирован на определенные задачи и цели. Продумывались все детали, начиная от формирования команд и заканчивая внутренним пиаром — как преподносилась информация, как вовлекались сотрудники, как поддерживался их интерес к проекту. Например, в ходе подготовки к танцевальному конкурсу мы раз в неделю делали внутренние рассылки о ходе проекта с какими-то интересными заметками, поддерживали интерес к происходящему в соцсетях. Мы монтировали видеоролики о командах, брали интервью у капитанов команд. В самом начале нужна была эта вовлеченность, дальше процесс шел проще. Очень помогло то, что в компании за годы оказания консалтинговых услуг, в том числе в HR-сфере, сформировалась сильная методологическая и практическая база. Мне не пришлось «изобретать велосипед» с точки зрения методологии работы с корпоративной культурой, поиска и разработки тех же диагностических опросников или опросников по

вовлеченности. Все это ранее применялось в проектах клиентов и уже успело доказать свою эффективность. Пригодился и практический опыт модерации рабочих групп и организации командообразующих мероприятий.

И если возвращаться к самому конкурсу, то, по сути, наш проект отвечал всем критериям и требованиям, которые предъявляли организаторы. Во-первых, мы показали достаточно интересные инструменты и необычный способ их использования. Во-вторых, мы достигли заявленных результатов, причем они либо оцифрованы, либо подтверждаются результатами опросов: на каждом этапе проводился анализ вовлеченности и удовлетворенности сотрудников, собиралась обратная связь от сотрудников и так далее.

За что я больше всего переживала, так это за оформление проекта. Он достаточно большой, материалов много. И стоял вопрос, как «упаковать» его красиво, не перегрузить информацией, но при этом не создать впечатление, что мы просто провели несколько креативных конкурсов. Ведь это не так, у нас каждый конкурс работал на наши цели. Поэтому, оформляя проект, мы постоянно балансировали между методичностью, внутренней глубиной проекта и его ярким внешним воплощением. Это была самая основная задача. Судя по тому, что мы в числе победителей, нам это удалось.

«СУПер»: Какие ощущения от самого мероприятия?

В.К.: Для меня это как «Оскар» в сфере управления персоналом. Будучи человеком непубличным, я очень волновалась. Ответственно, знаете ли, представлять компанию на такой церемонии, нельзя ударить в грязь лицом. А вообще, эмоции переполняли, и атмосфера мероприятия этому способствовала — лично у меня остались самые

положительные ощущения. Хотя на фоне победы в конкурсе другими они быть и не должны.

«СУПер»: Какой стала реакция коллектива на получение награды?

В.К.: Я почувствовала, что само участие в этой Премии, а также ее результат небезразличен людям, они очень ждали итогов. Когда на



Руководитель проекта, HR-директор «Здесь и Сейчас» **Виктория КАЧАЕВА** и управляющий партнер, директор **Александр ПАНЬКОВ**.

следующий день после награждения мы пришли на работу, все друг друга поздравляли. Я видела, что люди радуются, испытывают гордость за компанию и ощущают свою причастность к успеху, ведь это внутренний проект, а они — его главные участники, без которых ничего бы не было. Церемония награждения прошла накануне дня рождения компании, и наша победа стала отличным подарком.

Рассказав о проекте, я понимаю, что многое осталось за кадром. И все-таки рада поделиться нашим опытом применения нестандартных инструментов при формировании корпоративной культуры. Ведь именно творчество заставляет людей чувствовать и соперничать, грустить и радоваться, духовно расти и развиваться и даже предугадывать будущее. ■