Что ждать и не ждать от корпоративной культуры?

Почему вопрос задается именно в такой формулировке? Потому что общение с людьми – это один из каналов коммуникации, т.е. мы лично приезжаем и лично начинаем говорить, и они от нас чего-то ждут. Этот принцип «ждать или не ждать чего-то» от людей из Москвы, от людей головного офиса, от руководства компании, от своих непосредственных начальников, – он существует. С одной стороны от него никуда не деться, с другой стороны – нам нужно его в корне менять. Поэтому мы и пойдем по пути «что ждать и чего не ждать». А потом мы скажем, нужно ли такую постановку вопроса иметь, или, может, мы сами к этому придем в процессе разговора (презентации).

Не ждать	Ждать
Лозунгов (абстрактных слов, не подкрепленных действием)	Действия
Идеи – под вопросом	
Коммуникации – в центре всего процесса	

Во-первых, не ждать лозунгов. Лозунгов – абстрактных, не подкрепленных действиями, слов. Большой вопрос: «нужны ли идеи?»

Любая работа в Компании связана с нашими заказчиками – розницей. И мы работаем, любые подразделения любых департаментов работают на нужды розницы, потому что розница приносит прибыль Компании. Розница непосредственно зарабатывает, и от нее живут все остальные отделы.

Если мы начнем говорить о каких-то идеях людям: «давайте то-то, наша идея такая-то, мы не сможем мотивировать их, если эти идеи не связаны с их прямой работой. Поэтому нам скорее нужно говорить не об идеях, а о вещах, которые помогают им зарабатывать деньги для себя и для Компании.

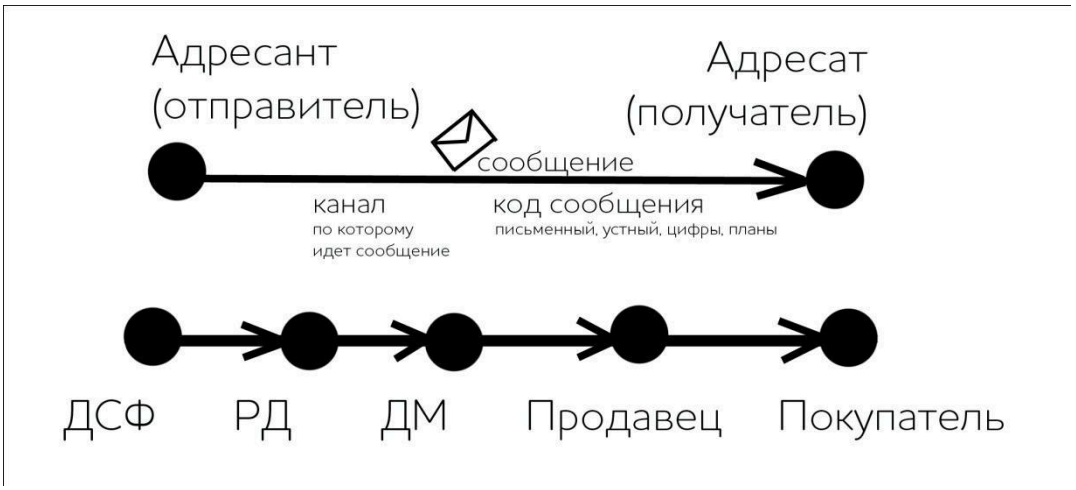
Если мы будем говорить о таких вещах, мы должны представить, из чего складывается работа специалиста розницы – продавца. Продавец не стоит за станком, он не оперирует с плугом, компьютером, и даже телефоном. Он продает эти телефоны, его средство воспроизводства – его язык, тело, мысли. Но все это называется «коммуникацией», он коммуницирует. Поэтому в центре всего этого процесса находится коммуникации.

Коммуникации можно представить по-разному.

Можно нарисовать стандартную модель коммуникации: есть адресант – отправитель, тот, кто посылает сообщение, и есть адресат – получатель сообщения. Отправленное адресантом сообщение находится между ним и адресатом

В разных моделях коммуникации выделяется канал, по которому идет отправленное сообщение, код сообщения (письменный, устный, планы в цифрах, лозунги в словах).

Существует множество разных моделей коммуникаций. Мы, чтобы решать свои задачи по заработку денег, должны создать собственную модель. Она должна быть очень простой и понятной, и мы предлагаем следующее.



Однако недостаток этой модели заключается в следующем: когда мы говорим, что на каком-то этапе региональному директору (РГ) пустили информацию от директора субфилиала (ДФ), далее он спускает информацию на директора магазина (ДМ), директор магазина – на продавца. А продавец, действуя по той же схеме – на покупателя. Это называется эскалация информации: в рамках компании это выглядит так: информация пошла от директора по продажам, она спускается на филиалы, субфилиалы, региональные директора и так далее до покупателя, т.к. сам формат предполагает, что происходит дальнейшая эскалация информации покупателю.

Это такой тип коммуникаций, который предполагает, что на каждом из этапов человек – просто звено цепи. Быть звеном цепи проще и естественнее, чем не звеном, а кем-то другим, т.к. тот, кто воспринимает информацию, автоматически и становится звеном. Но, если мы хотим добиться результата, любая модель коммуникации должна иметь результат. И направленность эскалации информации в сторону не предполагает выхода на результат – деньги, она направлена просто на передачу. То есть, если информация изначально направлена правильно (если канал, код сообщения работает правильно), то в итоге успех коммуникации зависит от того, насколько правильно информацию передали с начала и до конца, т.к. изначально вся ответственность – в начале у того, кто ее передавал.

Соответственно, когда вы звено цепи, вы не берете ответственность за информацию, за сам процесс коммуникации. Это психология.

Психология – это то, чем занимается культура Компании.

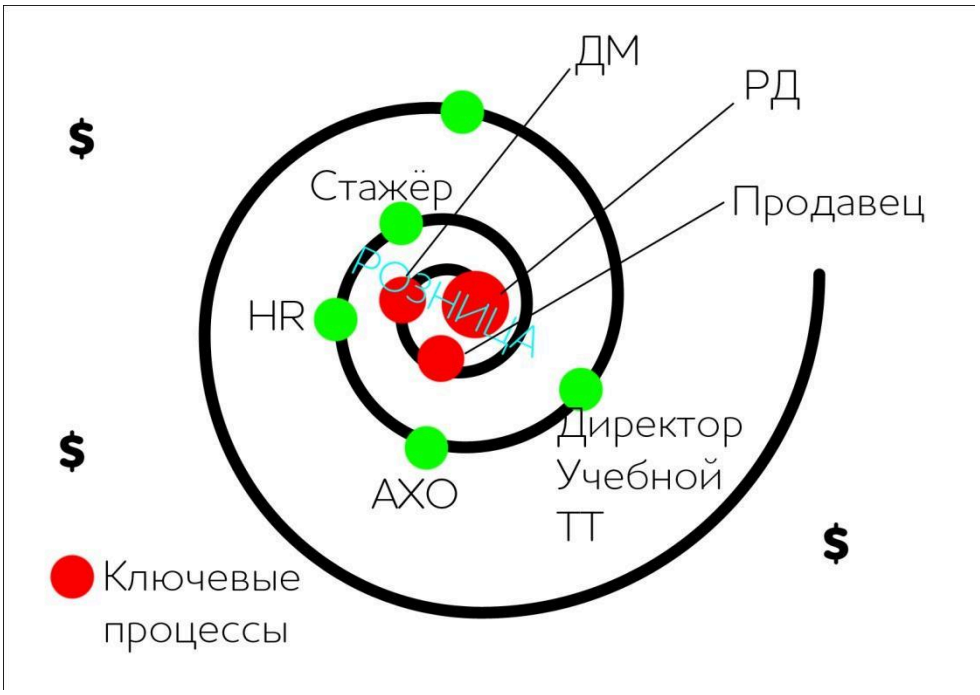
Коммуникации не могут быть без психологии. Любое общение, любая передача информации предполагает не перевод с одного компьютерного диска в другой, она предполагает общение живых людей с определенными эмоциями, мотивами, потребностями, трудностями в общениями и так далее. Соответственно, если мы говорим о том, что в компании очень важны коммуникации, то мы говорим, что психология – очень важная вещь в самих коммуникациях.

И, по факту, этому аспекту здесь придают очень мало значения.

Да, есть тренинги. Но тренинг даже для РД можно провести раз в квартал максимум. РД начинают общаться, но они, не всегда зная о том, что им нужно просто получить информацию или довести ее до директоров магазинов, не всегда придают внимание аспекту КАК это происходит.

Поэтому психология – это учет условий КАК и сам процесс, когда вы не просто передаете, а когда вы думаете о том, чтобы информация дошла и привела к результату, чтобы она была воспринята. В этом случае вы становитесь ответственными за сам процесс развертывания коммуникаций – не звеном цепи, – а целиком за весь процесс.

Возьмем спираль.



Если в центре нарисовать РД, то вся его деятельность (а мы помним, что всё, что он делает – он коммуницирует), направлена на то, чтобы раскрутить больше денег ($), то есть на выходе его спирали-коммуникации мы должны получить деньги.

Это самая простая схема: ответственный за определенные коммуникации человек от вверенного ему участка работы на выходе получает деньги, компания получает прибыль, люди, участвующие в процессе получают зарплату, личные продажи, бонусы и так далее.

Здесь свои коммуникации. РД встречается с самыми разнообразными должностями и другими функциональными единицами: директор магазина (ДМ), продавец, стажер, директор учебной ТТ, АХО, HR. Когда он взаимодействует с ними, он понимает, что он должен довести процесс коммуникации до денег. Т.е. процесс розницы (вязка «РД, ДМ, продавец и стажер»), который он запускает – это его ответственного, все остальные его обслуживают.

Из этого ядра возникает энергия общения.

Создадим формулу:

ЭНЕРГИЯ ОБЩЕНИЯ + КАЧЕСТВО КОММУНИКАЦИИ = $

Что происходит, когда в центре находится специалист службы АХО? У него точно так же есть его личные процессы, он точно так же общается с HR, безопасниками, логистикой, с регионалами, с розницей.

В центре этих процессов у каждого могут быть разные люди.

Поэтому РД (или ДМ, если мы поставим его на место РД), если он начинает такой путь, общаясь с разными людьми на своей спирали, он должен понимать, что у каждого из этих людей есть такие же свои спирали, за которые они отвечают. Потому что принцип, который мы здесь вводим: мы не передаточные звенья, а ответственные за каждый свой процесс.

И этот процесс коммуникации может быть описан для каждого, просто здесь нами была изображена психологическая схема другая, чем та, которая чаще действует по умолчанию, где звенья. В этой схеме РД должен понимать, что, когда он общается с HR-ом, у того тоже есть свои проблемы, задачи, свой круг, который он должен понять.

Поэтому психология, во-первых, заключена в том, чтобы один человек встал на позицию другого. Мы начинаем думать, чем занимается РД, мы понимаем. Сколько у него трудностей, процессов, и понимаем, что РД и есть главный. Для региональных директоров этот процесс – значимость №1, т.к.это то самое большое колесо, которое вертит розницу, вертит компанию. И мы должны выстроить приоритеты, уважая любую позицию, знать и понимать любую должность, но мы должны понимать и монастырь – приоритеты – компании: РД вместе с директором и продавцом – ключевые процессы.

Для чего нам нужна эта схема?

Психология человека, который знает, что он в ответе за весь процесс раскручивания спирали, и в его воли, власти и возможностях находится возможность существования этого процесса, – это совершенно другая схема, нежели когда он просто передает информацию, участвуя в ее эскалации. Именно этот РД эффективный, но при условии, если он на практике сначала ее принял, а потом сделал. То есть для психологии человека – это его ответственность.

Теперь поговорим о ценностях.

Компания транслирует следующие ценности: сервис, честность и т.д.

Мы пришли и сказали, что наша цель: «Мы здесь для того, чтобы зарабатывать деньги». Это первое. И второе: мы можем сказать, что у нас есть ценности, а можем сказать, что у нас есть и коммуникации, а коммуникации нам нужны для чего? Для того чтобы получить деньги. И как? Здесь мы даем основное условие, чтобы коммуникация шла правильно. И тут у нас есть много вариантов: психология (знание людей), ответственность, уважение.

Когда мы говорим о том, что есть уважение к другому (взаимоуважение) и уважение к себе (самоуважение). Ответственность – это уважение к себе. Если продавец стоит вялый, грязный, значит, он не видит себя, и значит, он себя не уважает: незнание не освобождает от ответственности.

Мы можем говорить об уважении как о ключевой ценности, а можем как и о главном условии эффективной коммуникации, но не в плане «я получил по цепи и передал», а о спирали.

Когда на этой спирали Вы встречаетесь с кем-то из людей, для начала Вы его уважаете. А уважение включает в себя, в том числе, и понимание – Вы должны встать на его сторону. Вы не можешь уважать другого, если вы не понимаете, чем тот другой живет, не знаете его мотивации, его положения в семье и т.д. Потому что ваше слово может обидеть – это неуважение к собеседнику, или не подействовать – это неуважение к себе, оптому что вы не эффективны. Вы

хотите признать, что вы не эффективны? Что вы тупы? Нет, потому что вы себя уважаете. Тогда будьте эффективны

Поэтому мы предлагаем считать уважение ключевым условием эффективной коммуникации, которое мы получаем деньги.

О ближайших планах корп.культуры.

Когда мы понимаем, что именно в таком ключе надо общаться с людьми, контролировать, чтобы было уважение, корп.культура замахнулась на то, чтобы стать держателем функции КАК. Мы призваны для того, чтобы в коммуникациях отвечать не на вопрос «где они? какие отделы ведут?», а вопрос «КАК проходят коммуникации?»

И вопрос «КАК?» для нас является главным критерием, и мы своей работой будем доказывать Вам, что все, что может делаться эффективно, все равно связано с двумя вещами: КАК и УВАЖЕНИЕ.

Зачем нам говорить то, что не приносит денег, это будет неуважение к тем, кто работает по 12 часов, а мы предлагаем им что-то правильное, но только вот к заработку денег никак не относящееся, или мы не увидели и не простроили.

Мы определились с идеологией корп.культуры.

Теперь речь пойдет о действиях.

Все действия сотрудников корп.культуры можно разделить на три больших блока.

Первое: традиционная корп.культура.

Она включает в себя:

- Мероприятия:
    1. Симпозиумы Департаментов;
    2. Мероприятия по налаживанию неформальных отношений между людьми из разных департаментов;
    3. Региональные (напр. вместе Компания/филиал/субфилиал/точка);

неформальные коммуникации

(цель: вступают в силу значимость, т.к. люди гордятся своей территорией, когда человеку дарят возможность это делать, напр.чоздали бренд, которым можно гордиться.

Поэтому здесь цель корп.культуры заключена в создании проекта, который позволит гордиться своей территорией – это психология людей)

4. Выездные мероприятия отделов (для близкого знакомства, «для души», – фактически, это тимбилдинг, командообразование в рамках департамента, когда нужно прокачать вертикальные отношения между начальником и подчиненным, и, как результат, следует выявление и использование сильных и слабых сторон сотрудника, которые, возможно, и не входят в узкий функционал).

«канализация» эмоций – т.н. reset, психологическая перезагрузка людей (несколько раз в год провести время).

Второе:

- Проект «Инноватор»
  (банк данных, информационный ресурс, который не будет работать без правильной организации, если организатор не поставит себя на место реальных людей, не разобрался в реальной ситуации до тех пор, пока)
  1. Корпоративные СМИ;
  2. Рассылки;
  3. PR кампания (например, проект GC).
- Проекты: 3-4 проекта (выверенные корп.культурой с точки зрения всего: состава участников, взаимодействия, финансовой обеспеченности, просчета эффективности резтов и психологических механизмов, кот.этими проектами управляют, иными словами, это **психологические механизмы по выработке денег**)
  1. Проект «наставники-обучение» – в приоритете (маркетинг, где внутренний маркетинг – бренд, продающийся Евросетянам, переходит во внешний – хорошие PR продукты на внешнюю аудиторию, т.е.продвижение конкретно всего бренда «Евросети» весь и бренд конкретной точки продаж);
  2. Корп.культура занимается долгосрочным планированием собственной деятельности: в эту же сферу по плану входит еще несколько проектов, т.к. все они основаны на психологии людей.

В ПЕРВОМ и ВТОРОМ корпоративная культура – и заказчики и исполнители.

Третье:

- **Коммерция (Шибанов/РГ/ДСФ)– должны быть заказчиками, а корп.культура выступает в роли аналитиков-консультантов** (в этом третьем случае корп.культура проводит свою собственную оценку, а заказчики думают, изменить ли им что-то, т.е. скорее не создать идею, а реакцию на что-то неправильное).