

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ МАГАЗИНА

Влад Линдер,

руководитель московского филиала рекламного агентства «Майер»

Более 60% работников хотят, чтобы их компания чем-то отличалась, имела свои традиции. При этом люди иногда предпочитают иметь отрицательную культуру, чем не иметь никакой. Желание идентифицировать себя с обществом, коллективом — одна из самых сильных мотиваций человека. Поэтому столь важно грамотно подходить к построению корпоративной культуры торговой организации.

ВНЕШНИЙ ИМИДЖ

Внешний имидж — это восприятие бренда извне: обществом, средствами массовой информации, возможно, инвесторами. Как говорится, «встречают по одежке», — вот внешний имидж бренда и есть та самая «одежка». Кстати, исследование показали, что 83% решенный человек принимает, основываясь именно на визуальной информации.

Внешний имидж складывается из следующих аспектов: качества продукта, осязаемого имиджа, общественной деятельности, связей со СМИ, отношения персонала к работе и его внешнего вида. Каждый из этих элементов мы и рассмотрим.

Высокое качество продукта — это едва ли не самое главное условие для успешности бренда. Никогда нельзя экономить на качестве. Было множество случаев, когда после удачной раскрутки какого-либо товара производитель ронял его качество в угоду большей собственной выгоде или в связи с изменением технологии. В большинстве случаев клиенты после этого переставали покупать данный продукт и своим знакомым не советова-

вали этого делать. (Заметьте, по статистике, один недовольный потребитель предостерегает от печального опыта общения с компанией до 14 своих друзей, т. е. убытки от потери одного клиента могут возрасти в 14 раз!) Более того, вернуть их расположение в итоге стоило гораздо дороже, чем даже стартовая раскрутка.

Потребители, полностью удовлетворенные качеством продукта или услуги, рекомендуют их другим людям, они не особо чувствительны к незначительным повышениям цены, готовы покупать другие продукты под этим же брендом. В конечном счете лояльные потребители экономят время и деньги компании.

Именно качество продукта создает репутацию компании. Если качество плохое, претензий от клиентов много, то ни о каком положительном имидже бренда нечего и мечтать. Какой бы яркой и запоминающейся ни была реклама, сколько бы вы ни вложили в нее средств, как бы вы ни были требовательны к сотрудникам, ничто не поможет. Продукт низкого качества все равно останется таковым. Его могут приобрести лишь один

раз, чтобы потом выдвигать вам претензии, жаловаться на низкое качество друзьям, знакомым и коллегам.

Требовать суперприбылей от отдела продаж, который пытается продвинуть низкокачественный товар, тоже нет никакого смысла. Во-первых, продать его клиенту получится единожды. Во-вторых, любому работнику приятнее работать с качественным товаром. Если человек четко знает, что он предлагает клиенту отличный продукт, это будет мотивирующим фактором. Сотруднику проще продвигать товар, если он заведомо знает, что покупатель останется доволен. Когда работник сам пользуется продуктами или услугами своей компании, доверяет качеству своей компании, советует свою компанию родным и друзьям, тогда можно ожидать, что он уверенно и энергично будет продвигать продукт.

А в ситуации, когда сотрудник подразделения продаж сам знает, что товар далеко не так хорош, как он вынужден его преподносить, это будет являться демотивирующим фактором и явно отрицательно скажется на работе. Людям непри-

ятно врать, они не хотят потом оправдываться перед покупателями и выслушивать претензии и жалобы.

Исходя из вышеизложенного, необходимо тщательно следить за качеством выпускаемого товара и предоставляемых услуг. Менеджмент качества должен быть идеально налажен на предприятии. Каждый работник должен сознавать долю своей ответственности, вкладываемой в качество продукта.

Опишите в мастер-плане все мероприятия, которые вы намереваетесь проводить для поддержания качества товара на должной высоте.

Осязаемый имидж — это то, как общественность может воспринять бренд с помощью пяти чувств: зрения, слуха, обоняния, осязания и эмоций. Эмоции при этом напрямую зависят от первых четырех чувств. Когда человек приходит в вашу компанию или видит выпускаемый компанией продукт, его мнение складывается из впечатлений от того, что он видит, что слышит, какие запахи чувствует, до чего дотрагивается.

Разговор об осязаемом имидже стоит начать с рекламного креатива. Ведь потребитель постоянно будет сталкиваться с названием бренда, его логотипом и рекламным девизом (слоганом). Профессиональность выполнения этих элементов и их соответствие предполагаемой целевой аудитории — это база осязаемого имиджа. Не стоит поручать разработку бренда собственному отделу маркетинга, лучше пусть этим займутся профессиональные креаторы. Выбору рекламного агентства тоже следует уделить внимание. Необходимо, чтобы у агентства было обширное портфолио с примерами выполненных работ. И еще, не надо самим решать, какое название и логотип выбрать, как правило, такие решения не бывают удачными. Лучше один раз не поспуститься и заказать тестирование концепции названия, логотипа и слогана в исследовательской компании. Удачность или неудачность креативных решений лучше определяют представители целевой аудитории бренда.

ВЫСОКОЕ КАЧЕСТВО ПРОДУКТА – ЭТО ЕДВА ЛИ НЕ САМОЕ ГЛАВНОЕ УСЛОВИЕ ДЛЯ УСПЕШНОСТИ БРЕНДА.

Помните, что логотип и слоган — это элементы фирменной символики вашей компании. Они будут стоять на всех бланках, визитных карточках, конвертах, табличках. И клиенту приятно видеть красивые бланки и визитки, и вашим сотрудникам тоже. Работники компаний с узнаваемой символикой гордятся тем, что работают в известной компании, они с удовольствием раздают свои визитки, с радостью пользуются красивыми бланками. Работать в компании со звучным и известным названием куда приятнее, чем в неизвестной конторке.

Еще один важный момент — это интерьер вашего офиса или магазина. Интерьер должен соответствовать имиджу компании, отвечать ее философии, не диссонировать со вкусами целевой аудитории. Помимо этого он должен быть банально красив и удобен. Это важно не только для ваших клиентов, но и для сотрудников.

Любому человеку лучше работать в чистом, светлом, теплом и красивом помещении. Когда работать удобно, то производительность труда повышается. Кроме того, место может само по себе дисциплинировать. В красивых помещениях люди подсознательно стараются и вести себя «красиво».

Желательно, чтобы не только магазин, но и офисное помещение были выполнены в корпоративных цветах. Тогда и у персонала, и у клиентов будет срабатывать четкий стереотип по идентификации компании по цвету. Например, в компании Calvin Klein Inc. выдвигаются абсолютно четкие требования к персоналу: запрет на фотографии, игрушки и статуэтки на рабочих местах, все цветы в офисе должны быть только белого цвета, канцелярские принадлежности (степлеры, ручки, карандаши, зажимы для бумаг и т. п.) — только черного, папки — черного или белого, скринсейверы и иконки на

Ключевые составляющие приверженности:

- *Интеграция* — присвоение работниками организационных целей, объединение работников вокруг целей организации.
- *Вовлеченность* — желание работника предпринимать личные усилия, вносить свой вклад в достижение целей организации.
- *Лояльность* — эмоциональная привязанность к своей организации, желание оставаться ее членом.

Для формирования приверженности сотрудников целям и ценностям компании используются различные методы:

Составляющие приверженности	Методы формирования
Интеграция	1. Брендинг 2. Корпоративные СМИ 3. Корпоративные стандарты
Вовлеченность	4. Обучение и развитие персонала 5. Корпоративные конференции, семинары 6. Конкурсы, поощрение инициатив
Лояльность	7. Социальные программы, льготы и привилегии 8. Корпоративные праздники, поздравления 9. Семейные программы 10. Спорт, культура, благотворительность, экология

мониторах компьютеров должны пройти одобрение руководства, а разработкой их дизайна, который обновляется дважды в год, должно заниматься специальное подразделение компании. За выполнением всех этих требований в компании следит специально созданная комиссия, которая проводит постоянные ревизии и безжалостно выкидывает все, что не вписывается в корпоративную гамму Calvin Klein Inc.

Хорошо, если в офисе сотрудники пользуются только вашими фирменными ручками, блокнотами, календарями, кружками, пакетами. И не надо особо рьяно препятствовать «растаскиванию» данной сувенирной продукции по домам. В конце концов она и делается для того, чтобы продвигать товар. Чем у большего количества людей будет разная продукция с логотипами вашей компании, тем лучше. Как раз хорошо, если в свободное от работы время сотрудник будет носить футболку или кепку с символикой компании, в которой он работает. Только представьте, что в принципе ваш работник может выиграть маечку с логотипом конкурента и расхаживать в ней. Вряд ли это будет плюсом для вашей компании.

Реклама необходима компании для того, чтобы люди знали, что именно представляет из себя данная организация, какие услуги и товары она продвигает. Цель рекламы (от лат. *reclamare* — «кричать») — популяризировать, обеспечить сбыт, престиж, поддерживать рекламируемый продукт/компанию/услугу. Существует несколько видов рекламы.

1) По содержанию:

- товарная реклама — служит реализации товаров (изделия, услуги, идеи, начинания);

- корпоративная реклама — повышает репутацию и известность компании;
- некоммерческая реклама — нацелена на пропаганду проектов, мероприятий, инициатив, не связанных с получением экономической выгоды рекламодателем (например, реклама праздника, какой-либо общественной организации);
- социальная реклама — должна склонить людей к какому-то образу мыслей, поведению, связанному с решением социальной проблемы;
- политическая реклама — обеспечивает поддержку и популяризацию конкретных политических деятелей, программ и партий.

2) По способу представления:

- визуальная реклама — статическая (неподвижная — макеты в СМИ, наружная реклама на билбордах, брендмауэры и т. п.) и динамическая (телевизионные ролики, бегущая строка, наружная реклама на призматронах и т. п.);
- аудиореклама.

3) По типу адресата:

- потребительская реклама — ориентируется на определенную аудиторию (целевую аудиторию конкретного товара);
- деловая реклама — размещается в сугубо специализированных изданиях для промышленности, банковского дела, сельского хозяйства и т. п., обычно направляется прямо в организации.

4) По области распространения:

- зарубежная;
- общенациональная;
- региональная;
- местная;
- внутрифирменная.

5) По средствам передачи:

- печатная реклама — газеты, журналы, книги, тетради;
- сувенирная полиграфия — буклеты, календари, конверты, блокноты и т. п.;
- упаковочная реклама — размещается на оберточно-упаковочных материалах;
- почтовая реклама — письма, листовки, флаеры, деловая корреспонденция и т. п.;
- витринная реклама — располагается на витринах;
- наружная реклама — плакаты, афиши, щиты, тумбы, вывески и т. п.;
- транспортная реклама — на кузовах и внутри салонов;
- радиореклама;
- телевизионная реклама;
- интернет-реклама.

Безусловно, все перечисленные виды рекламы могут между собой сочетаться. Но, кроме того, есть и еще одно различие между типами рекламных сообщений: информирующая реклама и агитационная реклама.

Информирующая реклама лишь сообщает самые необходимые сведения о товаре, хотя конечной целью такой рекламы тоже является привлечение потребителя. Но в такой рекламе не содержится никаких призывов и эмоций. Часто имиджевую рекламу делают просто информирующей, к информирующей же рекламе прибегают при открытии нового магазина, выпуске нового товара, чтобы просто оповестить об этом потребителей (например, такое сообщение: на однотонном фоне текст — «Банк «Стольный», телефон 200-00-00» или «25 мая открывается новый магазин «Суперобувь» по адресу: проспект Мира, 100»).

Агитирующая реклама зазывает покупателей, в ней содержится призыв к покупке. Такую рекламу еще называют креативной, т. к. она требует творческого подхода.

Рекламная кампания — это в первую очередь средство представления широкой общественности вашего бренда. Именно реклама создает тот или иной фактический имидж бренда. Например, само по себе пиво не несет в себе никакого

**ЖЕЛАТЕЛЬНО, ЧТОБЫ НЕ ТОЛЬКО МАГАЗИН,
НО И ОФИСНОЕ ПОМЕЩЕНИЕ БЫЛИ
ВЫПОЛНЕННЫ В КОРПОРАТИВНЫХ ЦВЕТАХ.**

имиджа, только отличается по вкусовым качествам, крепости и т. п. Но в рекламных кампаниях каждому бренду приписывается яркая индивидуальность: «Клинское» — тусовочное пиво для молодежи, «Стелла Артуа» — для тонких натур, ценящих качество, «Тинькофф» — для обеспеченных индивидуалистов, склонных к легкому эпатажу, и т. п.

Тот имидж, те ценности, которые приписываются бренду, должны быть понятны и широкой общественности, и персоналу компании. В момент покупки у потребителя возникает целый ряд ассоциаций, связанных с разными брендами и собственными ожиданиями от них. В итоге тот бренд, который имеет наиболее богатый набор ассоциаций, соответствующих неким ожиданиям покупателя, имеет все шансы быть выбранным, а те бренды, ассоциации с которыми непонятны и размыты, окажутся в проигрыше. Чтобы быть успешным, бренд должен означать что-то ясное и понятное для потребителя. Абсолютно все сильные бренды имеют ясные ценности.

Роль рекламы в создании имиджа бренда трудно переоценить. Сильный бренд имеет свою собственную личность, свой характер. Этот характер становится очевиден именно из рекламных сообщений. Поэтому важно, чтобы реклама создавалась продуманно и поэтапно, чтобы каждая последующая рекламная кампания не противоречила предыдущей. Непоследовательность в рекламных сообщениях приводит к размыванию имиджа бренда, разрушению ассоциативных рядов и уменьшению его значения.

Когда бренд силен, рождается соответствующий стиль и бренда, и компании. Этот стиль подразумевают и люди, приходящие устраиваться на работу в эту компанию. Хорошо, когда имидж бренда соответствует по духу имиджу людей, работающих в компании. Особенно это касается случаев, когда в качестве бренда выступает сама компания. Соответствие имиджей и ценностей бренда и сотрудника приводит к дополнительной мотивации на работе.

Для кого-то важным является работать в компании, например такой, бренд которой рассчитан на обеспеченных людей с тонким эстетическим вкусом. Сотрудник будет сам к себе проявлять более высокие требования, как бы приобщаясь через бренд к этому сегменту населения. Для кого-то важным может быть то, что ролики компании, в которой он работает, по 25 раз на дню показывают по телевидению. Работая в суперизвестной компании даже за гроши, человек понимает, что он набирает себе резюме. И когда он решит сменить работу, то хорошие отзывы от распыренной организации ему пойдут в плюс.

Вообще крайне важно, чтобы сотрудник уважал и любил бренд, с которым он работает. В противном случае и качество будет падать, и бренд подтачиваться изнутри. Сотрудник же, любящий бренд, разделяющий и понимающий его ценности, будет делать все, чтобы бренд стал более успешным. Особенно явной эта «любовь» должна быть между брендом и бренд-менеджером, продвигающим продукт, а также между брендом и отделом продаж компании.

Общественная деятельность и помощь различным фондам — важный аспект внешнего имиджа бренда. Возможно, многим топ-менеджерам кажется, что это все неразумное растрачивание бюджетов, но при грамотном подходе общественная деятельность может сыграть на руку имиджу бренда.

Когда компания решает сделать какие-либо пожертвования, заняться благотворительностью, следует учесть следующее:

- деньги нужно вкладывать в четкие и ясные проекты, а не в малопонятные благотворительные фонды;
- проекты должны непосредственно быть интересны представителям целевой аудитории вашего бренда;
- проекты должны соответствовать имиджу бренда;
- благотворительные взносы должны идти на дела, которые вызовут эмоциональный отклик у лю-

дей — представителей целевой аудитории вашего бренда;

- пожертвование должно максимально широко освещаться в СМИ.

Итак, пожертвования и благотворительность должны носить не стихийный характер, а соответствовать личности бренда. Например, производитель кормов для домашних животных может спонсировать приют для бродячих собак, компания, делающая детское питание, — помогать детям-инвалидам, детским или родильным домам, молодежные бренды — поддерживать программы против СПИДа, наркомании и т. д. Существуют и варианты, не требующие вливания непосредственно денежных средств: компания может предоставлять в качестве пожертвования свою продукцию. Зачастую такие варианты оказываются более приемлемыми для руководства фирм, а социальный эффект не меньший. Тем же приютам для животных, несомненно, поможет предоставленный бесплатно корм, а смеси для малышей необходимы в детских домах.

Когда благотворительность соответствует личности бренда, у сотрудников организации не возникает мыслей о том, что лучше бы руководство всем премии раздало вместо пожертвований непонятно кому и непонятно на что. Необходимо, чтобы логика таких благотворительных мероприятий была понятна и потребителю, и сотрудникам. Тогда и у тех, и у других это вызовет эмоциональный отклик, понимание и уважение к бренду.

Более того, сотрудникам может импонировать социально активная позиция компании, тогда фирма представляется лояльной и доброй. Сотрудник подобной организации подсознательно чувствует, что если компания помогает кому-то, то в случае необходимости не оставит и его без помощи. Продуманная общественная деятельность компании рождает в сотрудниках уважение к бренду.

Единственное, о чем не надо забывать, — это то, что к сотрудникам отношение должно быть тоже на высоте. Помогая сторонним ор-

ганизациям, не забывайте о своих работниках. Иначе получится явный диссонанс между внешним позитивным имиджем и негативным внутренним.

Связи со СМИ — еще одна важная часть имиджа бренда. Именно СМИ, «четвертая власть», могут создать положительную репутацию или разрушить ее. Публикации, касающиеся вашего бренда, должны строго отслеживаться и сохраняться в специальном архиве.

Желательно, чтобы у пиар-службы вашей компании были налажены связи со всеми СМИ. Идеально, когда в интересующих компанию изданиях есть «свои» журналисты, хорошо знакомые с ситуацией в компании, знающие ваш бренд. «Свои» люди не только могут готовить материалы на базе пресс-релизов пиар-отдела, но и в случае чего предупредят вас о том, что кто-то собирается напечатать о вашем бренде какую-либо негативную информацию.

Часто в компаниях уделяют мало внимания публикациям в СМИ, считая, что поводов для таких статей просто не существует. Тогда как тем для пресс-релизов существует огромное множество. Вот лишь некоторые из них:

- свяжите свою компанию (свой бренд) с новостями дня;
- опубликуйте результаты проведенного вашей компанией исследования или опроса;
- опубликуйте прогноз развития вашего направления рыночной деятельности (в местном или национальном масштабе);
- опубликуйте отчет о деятельности своей компании;
- объявите о кадровых перестановках в компании — о новом назначении на руководящую должность, просто о продвижении по

службе или о карьерных возможностях в вашей организации;

- возьмите за правило поздравлять своих сотрудников с юбилеями на страницах СМИ;
- напишите о награждении вашего сотрудника грамотой или благодарностью;
- проведите встречу с представителями общественности и опубликуйте репортаж о ней;
- поздравляйте жителей города с праздниками;
- организуйте городское мероприятие или проспонсируйте его;
- проведите спортивные соревнования среди сотрудников и подготовьте веселый репортаж;
- напишите о своей благотворительной деятельности с упором на повествование о тех, кому компания помогает;
- напишите о социальных программах для сотрудников вашего предприятия.

Абсолютно обо всем хорошем, что происходит в вашей организации, СМИ обязательно должны писать. При этом пресс-релизы необходимо тщательно готовить и согласовывать, чтобы избежать неверных толкований и неправильной расстановки акцентов. И, безусловно, ваши сотрудники должны быть в курсе всех публикаций. Вы можете размещать подобные сообщения на специальных информационных стендах, чтобы все работники могли прочитать статьи о своей компании. Работать в компании, о которой пишут в газетах только хорошее, престижно. Это дарит людям удовлетворение от работы. Если даже в СМИ говорят, что счастливы те люди, которые являются сотрудниками данной организации, работникам не остается ничего, кроме как уверовать в эту истину и соответствовать этой чести. Еще более приятно сотруд-

нику прочесть в газете о самом себе, о результатах своей работы, о своем юбилее. За счет этого рядовой работник становится не просто винтиком в производственной машине, а приобщается к бренду, становится его «семьей».

Когда вы готовите сообщения для СМИ, всегда помните об их адресатах. Все материалы готовятся не просто так, а для конкретных людей. На первом месте всегда должен стоять ваш потребитель, на втором — ваши сотрудники, на третьем — жители вашего города, на четвертом — ваши инвесторы.

Отношение персонала к работе и его внешний вид — очень важная составляющая внешнего имиджа. Как мы уже говорили выше, проще требовать выполнения от сотрудников стандартов, которые прописаны в качестве обязательного требования. Важно, чтобы и руководители уважали данные стандарты. Потому что в компаниях часто практикуется следующее: сотрудники должны ходить в строгих костюмах и, например, не позволять себе нецензурно выражаться и опаздывать на работу, но при этом топ-менеджмент компании является на работу в джинсах с опозданием часа на два, сладко позевывая на ходу, а на совещаниях кроет всех трехэтажным матом. Конечно, пример несколько утрирован, но подобные ситуации, тем не менее, в том или ином варианте не редкость на предприятиях. Какое поп, таков и приход. Руководство — это всегда пример для подчиненных, и если топ-менеджмент не вызывает у сотрудников уважения, то хорошо работать они не будут никогда.

Хорошо, когда на предприятии есть некая униформа для сотрудников. Такой униформой может выступать и простое требование ношения костюмов в деловом стиле. Хотя даже в данной ситуации хорошо бы уточнить, какие допускаются цвета в летнее и зимнее время, можно ли девушкам носить брюки, обязательны ли колготки в летнее время, необходим ли галстук для мужчин и т. п. В качестве униформы может выступать сочетание черного низа (брюки или

ЧАСТО В КОМПАНИЯХ УДЕЛЯЮТ МАЛО ВНИМАНИЯ ПУБЛИКАЦИЯМ В СМИ, СЧИТАЯ, ЧТО ПОВОДОВ ДЛЯ ТАКИХ СТАТЕЙ ПРОСТО НЕ СУЩЕСТВУЕТ.

Корпоративная культура — это набор поддерживаемых организацией основополагающих ценностей и стандартов, убеждений, этических норм, верований и ожиданий, которые бездоказательно принимаются большинством сотрудников, задают людям ориентиры их деятельности и определяют способ объединения и согласованность действий управленческого звена, структурных единиц и отдельных сотрудников.

юбка) и белой блузки или рубашки. Такой костюм очень дисциплинирует.

Если же вы решили заказывать специальную корпоративную униформу для работников, помните следующее. Она должна быть удобной и красивой. Если руководителю нравится униформа сотрудников и он сам бы с удовольствием ее при случае надел, тогда и работники будут носить ее с удовольствием. То же касается маек и кепок для торгового персонала либо просто заказанных в рекламных целях. Если вы с радостью пойдете в этой майке в свой спортклуб или отправитесь в кепке на утреннюю пробежку, значит, и сотрудники, и потребители тоже будут носить их с удовольствием. Если же униформа сделана «лишь бы была какая-нибудь», никто ее носить не захочет.

И все же униформа важна не всегда и не на всех предприятиях. Доказано, что люди креативные должны одеваться на работу так, как им удобно. Если креатора одеть в деловой костюм, творческий уровень снижается едва ли не на 40%. Людей творческих профессий все привыкли спокойно воспринимать в любых нарядах. Ведь и через одежду они тоже самовыражаются.

Особого отступления требует рассмотрение стандартов для торгового персонала. Зачастую такие работники должны приветствовать и провожать покупателей некими фразами и улыбкой. Выполнения этого элементарного правила иногда добиться бывает весьма сложно. Дело могут спасти специальные тренинги; но если и это не помогает, рассмотрите ситуацию глубже. Возможно, дело в непосредственном руководителе данного подразделения, который не согласен с мнением начальства по поводу данных стандартов; его

скепсис воспринимают и подчиненные. А при приеме на работу новых сотрудников такой руководитель не доносит до них существующих требований, не объясняет, для чего они нужны.

Другая проблема — это чрезмерная загруженность персонала. Когда человек находится в постоянном цейтноте и раздражении, это почувствуют все окружающие. Нехватка персонала в крупных дискаунтерах часто является бичом настоящего времени. Никакая реклама не спасет, если персонал злой и раздраженный, а потребитель вынужден отстаивать длиннющие очереди. Финальная фраза кассира: «Приходите к нам снова», — сказанная «умирающим» голосом в спину уходящему покупателю, будет звучать настоящим издевательством.

Еще одна типичная ошибка — это изначально плохо продуманные фразы-модули. Иногда они бывают до крайности глупы, неуместны или просто раздражают покупателя. Например, в некоторых больших магазинах в торговом зале консультанты стоят через каждые пять метров. И все до единого при приближении покупателя делают счастливую улыбку, преданно заглядывают в глаза и говорят: «Здравствуйте». В итоге, вместо того чтобы выбирать товар, покупатель только и делает, что здоровается. Поздороваться ему приходится раз 20. Затем, когда он решает покинуть магазин, каждый консультант говорит ему: «До свидания». Все это действие напоминает дурную шутку. Вот если сам руководитель сможет выйти в торговый зал и весь день с улыбкой приветствовать покупателей фирменной фразой (и при этом не будет чувствовать себя дураком), значит, и работники будут это делать спокойно.

Все модульные фразы должны тщательно продумываться, быть логичными, уместными и ненавязчивыми, чтобы у потребителя сформировалось достойное мнение о бренде.

Когда стандарты поведения персонала отработаны до автоматизма, это упрощает многие задачи и при приеме новых работников. Ведь если во всех представительствах одной компании одинаково здороваются и представляются в телефонных переговорах, в одном стиле одеваются на работу и в офисах одинаково не принято обедать и завтракать на рабочем месте, новые сотрудники не станут перечесть этим правилам.

ВНУТРЕННИЙ ИМИДЖ

Внутренний имидж — это отношения внутри компании, это имидж компании (бренда) в глазах ее сотрудников, тот имидж, который увидят покупатели, если пообщаются с сотрудниками компании. Часто этот аспект имиджа незаслуженно недооценивают. Каким бы положительным и продуманным не был внешний имидж, при плохой атмосфере внутри компании все усилия будут напрасными. Внутренний имидж компании должен создать климат, при котором сотрудники будут позитивно воспринимать действия руководства, радеть за процветание своей компании, уважать ее, быть ей преданными, относиться с энтузиазмом к своей работе.

Внутренний имидж компании (бренда) складывается из следующих аспектов: финансовое планирование, кадровая политика компании, ориентация на тренинги для сотрудников.

Финансовая политика компании — это составляющая внутреннего имиджа. К финансовой политике относятся и соблюдение финансовых обязательств как перед клиентами и поставщиками, так и перед сотрудниками, и политика затрат на обучение, на отдых сотрудников, на социальные программы, на создание комфортных условий труда.

Сотрудники должны видеть, что их компания честно ведет себя с поставщиками и клиентами: вовремя расплачивается, не нарушает договорных обязательств, не пытается обмануть их в чем-либо. Ведь если с финансовой стороной бизнеса все нечестно, то сотрудники будут поставлены в неудобное положение, им придется искать оправдания за действия своей компании, увильтывать, изыскивать разные уловки, постоянно врать. Имидж компании в глазах работников упадет до предела. Кроме того, постоянные сделки с совестью (никто не любит постоянно врать) приводят к очень большой психологической нагрузке. Желания ходить на работу, чтобы снова перед кем-то оправдываться, не будет, начнется внутренний конфликт, который может привести к нервным срывам. Естественно, человек начнет срывать свое плохое настроение и на коллегах, и на клиентах, и на поставщиках, и на членах своей семьи, и на своих друзьях. В итоге имиджу бренда будет нанесен удар изнутри.

Помимо этого, когда сотрудник знает, что его компания нечестна с заказчиками и поставщиками, он будет подозревать руководство в таком же отношении к себе (кстати говоря, так чаще всего и бывает). Мотивация при этом падает. Работник начинает думать, что ему недоплачивают. При этом он хочет получать заработную плату, которая оправдывала бы его ожидания. Вопрос даже не в количестве денег. Важно, чтобы зарплата была не меньше обещанной во время приема на работу, чтобы она выдавалась вовремя, чтобы она соответствовала общей ситуации на рынке труда, чтобы она не была законсервирована раз и навсегда, а периодически повышалась, чтобы не было слишком большого разрыва между явным процветанием фирмы и ее руководителей и низкой оплатой труда рядовых работников. Сами по себе деньги не мотивируют, но их отсутствие демотивирует.

Сотрудники ценят, когда компания выделяет средства на их обучение. Такая инициатива руко-

водства как бы подчеркивает то, что работник нужен, что его никто не собирается выгонять, а, напротив, создают все условия для его профессионального роста. Также большое значение имеет возможность получения соцпакета. Он может включать помимо стандартного набора какие-то особые льготы: бесплатные обеды на предприятии, турпутевки для детей сотрудников, скидки на бренды, выпускаемые компанией. Все вышперечисленное заставляет работника уважать компанию за то, что она видит в нем человека с большой буквы.

Финансовая политика компании — важная основа, на которой строится бренд. Когда сотрудники недовольны финансовыми отношениями внутри фирмы, негативное обязательно вырвется наружу. Кроме того, вам сложно будет искать новую рабочую силу, квалифицированные и профессиональные сотрудники будут уходить к более честным конкурентам, а потом еще и поливать вашу компанию грязью. Качество продукта при отсутствии грамотного персонала начнет падать, и рекламе уже не под силу будет реанимировать бренд.

Кадровая политика компании также должна быть четко продумана. Ведь именно кадровая политика позволяет брать на работу людей, которые соответствовали бы имиджу бренда. Нужно, чтобы с брендом работали люди, которые действительно хотят работать именно в вашей компании, разделяют ее ценности, подходят по уровню знаний и опыта, по собственному стилю поведения. Важно, чтобы соискатели знали, что в компании разработаны возможности для развития людей, для их служебного роста, крепкого командного духа. На работе нужно оставлять лишь тех людей, которые гордятся своей фирмой.

Часто кадровая служба на предприятии занимается лишь подбором нового персонала и ведением кадрового делопроизводства, хорошо, если она еще тестирует сотрудников и подготавливает тренинги. Но кроме этого очень

важно отслеживать климат внутри коллектива. О том, что отношения в коллективе ухудшаются, говорит следующее:

- вы заметили снижение производительности труда;
- между сотрудниками постоянно происходят трения;
- участились прогулы и опоздания на работу;
- люди начали подавать заявления об увольнении или с просьбами о переводе на другую должность или в другой отдел;
- распоряжения руководства вызывают постоянные волны негатива;
- сотрудники не вносят никаких новых предложений.

Допускать такие ситуации нельзя. Кадровая служба должна постоянно отслеживать изменения в мотивации и настроении сотрудников. Предотвратить кризис гораздо проще, чем его пережить.

Когда сотрудника устраивает моральный климат на предприятии, он приходит на работу с хорошим настроением, полным энергии, благожелательно общается с потребителями и коллегами. При этом, чтобы стимулировать работников, нужно лишь соблюдать некоторые правила:

- персоналу нужно давать четкое представление о своей компании и возможность гордиться ею;
- сотрудникам необходимо уважение от топ-менеджмента компании;
- работникам нужна ясная и четкая двухсторонняя связь с руководством;
- люди стремятся внести какой-то личный вклад в дело компании, они предлагают творческие решения и ждут, что инициатива не будет наказана;
- персоналу требуется одобрение от руководства;
- люди ждут, что отлично выполненная работа будет одобрена и особо отмечена руководителем;
- работники хотят продвигаться по карьерной лестнице;
- персонал ждет человеческого к себе отношения.

Все вышперечисленное прекрасно мотивирует работников. При высокой же мотивации растёт

Ключевые факторы, оказывающие влияние на формирование корпоративной культуры компании:

- личность руководителя;
- сфера бизнеса, особенности технологии;
- нормы и требования среды;
- этап развития компании.

Основные этапы работы по формированию и развитию корпоративной культуры:

- анализ существующей культуры;
- разработка корпоративного кодекса;
- определение форм и методов работы;
- реализация проектов;
- анализ изменений.

Анализ существующей корпоративной культуры проводится по следующим основным направлениям:

- базовые ценности;
- традиции и символика;
- стандарты поведения;
- «герои» организации;
- восприятие бренда;
- существующие методы формирования и развития корпоративной культуры.

В ходе этого этапа анализируются все структуры компании. Выделяются ключевые положительные ценности и формы работы, которые есть сейчас и будут нужны потом. Выявляются наиболее яркие отрицательные ценности. Определяются противоположные им положительные ценности, которые также будут использоваться в будущем.

В корпоративном кодексе фиксируются ключевые точки, по которым в дальнейшем выстраивается корпоративная культура компании:

- миссия;
- стратегическая перспектива;
- приоритетные направления развития;
- общие принципы корпоративного поведения;
- традиции и символика.

Главный результат успешной работы по формированию и развитию корпоративной культуры компании — это приверженность сотрудников. Приверженность — это отождествление человека со своей организацией, выражающееся в стремлении работать в ней и способствовать ее успеху.

производительность труда и уважение к бренду, то есть бренд обязательно будет процветать.

Нужно, чтобы люди любили свою работу, а не шли туда, как на каторгу. И кадровая служба компании обязана подбирать людей таким образом, чтобы работа была им по душе, по характеру и по навыкам.

Ориентация на тренинги помогает создать у персонала правильное понимание стандартов компании. Благодаря обучению работники понимают, что стандарты компании — это не пустой звук и не каприз руководства, что за счет сформированного имиджа компания зарабатывает лояльность и клиентов, и своих же сотрудников.

Персоналу необходимо объяснять, что его роль в «выращивании» бренда едва ли не так же важна, как роль рекламы, что от каждого отдельно взятого сотрудника зависит процветание фирмы. Работник должен понимать, что если он сам сделает все, чтобы бренд стал успешным и продаваемым, у него же повысится зарплата и социальный статус.

Кроме того, с помощью различных обучающих программ можно значительно повысить профессионализм работы персонала. Часто люди с радостью работали бы лучше, но они банально не умеют делать некоторых вещей.

Введение новых тренингов, обучение новым компьютерным

программам, поощрение желания учиться у персонала — это одна из основ успешного бизнеса. Компании, не жалеющие средств на обучение своих работников, создают команду, которая понимает, к чему ей надо стремиться.

Программы поощрения сотрудников — важный элемент внутреннего имиджа компании. Профессиональных и грамотных сотрудников необходимо поощрять. Не обязательно поощрение должно быть в денежной форме. Работнику также приятно будет получить грамоту, благодарственное письмо, подарок. Деньги быстро истратятся, а подарок останется на память. Можно дарить цветы, билеты в кино, театр или на спортивные соревнования. Премировать таким образом не обязательно лишь одного человека. Например, билетами на футбол можно наградить весь отличившийся отдел — это лишь еще сильнее сплотит коллектив. Опять-таки можно устраивать мини-вечеринки в офисе, чтобы отметить особые достижения каких-то подразделений. Кроме того, в качестве премии могут выступать внеочередные выходные. Премировать работников желательнее таким образом, чтобы об этом знали максимум сотрудников организации. Желание быть признанно лучшим психологически помогает работать качественнее. Кстати, такие программы поощрений еще один повод для пресс-релизов, готовящихся к публикации в СМИ.

НЕОСЯЗАЕМЫЙ ИМИДЖ

Последним пунктом вашего мастер-плана будет неосязаемый имидж. Это та часть имиджа бренда, которую никак нельзя потрогать или увидеть, и, однако, она не менее важна, чем ранее описанные аспекты. Неосязаемый имидж строится из эмоциональных связей, которые устанавливаются между клиентом и компанией. Чувства не всегда отражают реальность, как зеркало, но именно они напрямую влияют на все наши мысли и суждения. Покупатель совершает покупку и выбирает тот

или иной бренд, полагаясь именно на свои ощущения.

Неосязаемый имидж строится из двух составляющих – покупательского «я» и самоимиджа покупателя.

Покупательское «я» – очень важный фактор. Все люди склонны воспринимать окружающую действительность по-разному. Необходимо, чтобы покупательское «я» было учтено. Речь идет не только о том, что нужно знать, кто такой представитель целевой аудитории вашего бренда, хотя, конечно, и это очень важно. Вопрос здесь в том, что сотрудники, работающие с брендом, должны уметь находить подход к клиенту. Для этого и проводятся тренинги и создаются обучающие программы. Сотрудники должны вежливо обращаться с покупателем (две трети потребителей отказываются от услуг компании по причине безразличного или неприемлемого отношения персонала), уметь поблагодарить клиента, научиться делать так, чтобы клиент чувствовал свою значимость. Человек возвращается только туда, где его действительно ждут и понимают. Ваши сотрудники должны быть хорошими психологами. Сложные клиенты иногда приносят гораздо больше денег, чем коммуникабельные и доброжелательные потребители. Найдите общий язык с таким клиентом – дело непростое, но благодарное. Оно позволит вашим сотрудникам гордиться собой.

К бренду расположат те сотрудники, которые:

- часто улыбаются и веселы;
- обладают чувством юмора и дружелюбны;
- ведут себя легко и непринужденно;
- охотно говорят комплименты;
- следуют правилам этикета;
- уверены в себе;
- легко могут вызвать человека на разговор о нем самом;
- признаются в том, что есть вопросы, на которые они не знают ответов;
- легко могут над собой посмеяться.

Самоимидж покупателя – это то, как он сам себя видит. Самоимидж покупателя и имидж бренда

СЛОЖНЫЕ КЛИЕНТЫ ИНОГДА ПРИНОСЯТ ГОРАЗДО БОЛЬШЕ ДЕНЕГ, ЧЕМ КОММУНИКАБЕЛЬНЫЕ И ДОБРОЖЕЛАТЕЛЬНЫЕ ПОТРЕБИТЕЛИ.

никогда не должны входить в диссонанс. Поэтому очень важна последовательность в развитии бренда. Кроме того, здесь важно, чтобы сотрудники тоже не выбивались из общего имиджа. Тогда все будет на своих местах.

Итак, формирование корпоративной культуры – длительный и сложный процесс. Отметим основные его шаги:

- определение миссии организации;
- определение основных базовых ценностей;
- формулирование стандартов поведения членов организации исходя из базовых ценностей;
- описание традиций и символики, отражающих все вышеперечисленное.

Все эти шаги и их результаты описывается в корпоративном руководстве. Этот документ особенно полезен в ситуациях приема на работу и адаптации новых сотрудников и позволяет сразу понять, насколько потенциальный сотрудник разделяет ценности организации.

Например, процитируем выдержку из корпоративного руководства, разработанного для одной организации:

- Главная ценность нашей компании – наши клиенты. Наши клиенты – это все те, кто позвонил нам, все те, кто когда-либо размещал у нас заказы. Все клиенты, независимо от того, насколько крупные заказы они размещают у нас, для нас значимы. Все – наши взаимоотношения, взаимодействия внутри компании, социальная активность – все подчинено главному интересу – интересу клиента.

- Единые стандарты общения.

У нас есть внешние клиенты и внутренние. Каждый коллега – внутренний клиент, и общение с ним требует не меньшей корпоративности, заинтересованности

и вдумчивости, чем общение с внешним клиентом. Только единые стандарты коммуникаций и поведения гарантируют стабильное положение на рынке и положительный имидж нашей компании.

- Гибкость и готовность к инновациям. В настоящее время компания готовится к диверсификации системы продвижения услуг. Успешность члена команды во многом определяется его умением анализировать ситуацию и быть готовым к позитивным изменениям.
- Умение работать в команде и ориентированность на общий результат. Только команда может стать лидером. Поэтому успешным членом нашей организации может стать только тот, кто будет работать в первую очередь на результат и имидж компании, а уже затем – на свой личный результат.
- Равенство возможностей. Любой сотрудник, пришедший в компанию на любую должность, имеет возможность пройти все ступени карьерного роста вплоть до самых высот. Такие примеры в компании существуют. Все определяется индивидуальными способностями и вкладом в общее дело, умением работать в команде.

Приведем пример внешних признаков корпоративной культуры компаний, в котором можно проследить глубинные ценности и идеи этих компаний.

Традиции бывают очень разные, культура тоже. Главное – сделать для себя правильный выбор, создать корпоративную культуру в компании, будучи руководителем, и выбрать для себя подходящий тип, будучи сотрудником.

Разработав корпоративные стандарты обслуживания клиентов, вы сможете быстро и легко сделать следующее.

Сегодня компания не может считаться успешной, известной и продвинутой, если она не является брендом. Между тем многие до сих пор считают, что бренд — это только название, логотип и слоган. Тогда как на деле перечисленное — лишь малая толика внешнего имиджа бренда, да и то та ответственность, за качество которой несут рекламные агентства. В целом же имидж бренда строится из следующих составляющих: внешнего имиджа, внутреннего имиджа, неосознанного имиджа. Поддержка всех этих основ целиком и полностью лежит на персонале компании — владельца бренда. И это является общим делом — и топ-менеджмента, и рядовых работников.

Как показывает практика, для успешности бренда большое значение имеют четыре составляющих:

- сильные основы бизнеса;
- качественный продукт;
- понятность самого бренда;
- чувство лидерства.

Но это краткая формулировка, которая не позволяет грамотно и поэтично проанализировать бренд. Однако позже мы еще к ней вернемся.

Прежде чем приступить к формированию имиджа нового бренда или к анализу уже существующего, следует составить мастер-план имиджа бренда, который будет направлен на решение таких задач, как:

- повышение компетенции персонала;
- активная и эффективная работа с покупателем;
- поддержание имиджа успешного бренда, которому доверяет покупатель;
- установление эмоциональных отношений с покупателем и обществом в целом.

Грамотно подготовленный мастер-план — это прочный фундамент для успешного бренда. Мастер-план формулируется письменно и состоит из следующих частей.

1. Определение существующей ситуации.
2. Формирование базовых основ.
3. Внешний имидж:
 - качество продукта;
 - осязаемый имидж;
 - общественная деятельность;
 - связи со СМИ;
 - отношение персонала к работе и его внешний вид.
4. Внутренний имидж:
 - финансовое планирование;
 - кадровая политика компании;
 - ориентация на тренинги для сотрудников.
5. Неосознанный имидж:
 - покупательское «я»;
 - самоимидж покупателя.

1. Дать всем сотрудникам четкое понимание того, что требуется от них с точки зрения сервиса.
 - Это значит, что больше никогда не будет такого, что каждый работает в соответствии со своим прошлым опытом делает так, как считает нужным или так, как сам понял.
2. Создать единый корпоративный стиль в том, как обслуживаются все клиенты компании, привести качество сервиса в

соответствие с мировыми стандартами.

- Если вы обслуживаете VIP-клиентов — они ждут от вас самого лучшего, «пятизвездочного» сервиса; если вы ориентируетесь на «средний» сегмент — у этих клиентов есть свои ожидания; четкий стандарт поможет вам попасть в ожидания своей целевой аудитории
3. Легче адаптировать новых сотрудников, включив данный

документ в систему введения в должность нового сотрудника.

- Вы сможете просто дать прочитать корпоративный стандарт новичку — и ему будет ясно, что, когда и как делать. Кстати, иногда меня спрашивают о том, чем стандарты обслуживания отличаются от должностных инструкций. Не претендуя на истину в последней инстанции, выскажу свое мнение о том, что должностные инструкции отвечают на вопрос «что делать?», а стандарты сервиса — «как именно делать?».
4. Создать систему критериев для оценки качества работы сотрудников различных подразделений, связанную с удовлетворенностью клиентов.
 - Поскольку хорошие стандарты сервиса обязательно измеримы — они легко становятся основой для мониторинга и контроля работы персонала. Вы сможете быстро сделать из стандартов сервиса чек-листы, анкеты, листы для «таинственных покупателей», которые помогут вам контролировать персонал по четким, понятным всем, связанным в единую систему критериям.
 5. Выстроить систему получения обратной связи от клиентов, учесть и внедрить в жизнь их пожелания, используя все клиентские замечания, жалобы, нарекания, благодарности, отзывы для изменения стандартов обслуживания.
 - Получая обратную связь от клиентов, большинство компаний не знает, что с ней делать дальше (в лучшем случае проводятся собрания для персонала, где эта информация не слишком организованно обсуждается). Если у вас прописан регламент взаимодействия с клиентом (и этот регламент работает, т. е. соблюдается) — вы просто вносите туда изменения, и ваш персонал начинает работать в соответствии с обнаруженными пожеланиями клиентов.

6. В итоге повысить клиентскую лояльность, увеличить количество довольных клиентов и партнеров, укрепить репутацию и узнаваемость бренда компании на рынке.

- Сделав свой стиль обслуживания продолжением индивидуальности вашей компании, вы делаете ее запоминаемой, неповторимой и узнаваемой. Ваш стиль сервиса может быть подчеркнуто уважительным, формальным и немного старомодным, или мягким и немного домашним, или неформальным, дружелюбным и очень легким — так, как вы видите это.

Ваша индивидуальность будет отличать вас от конкурентов.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Образец регламентов корпоративной культуры.

Перечень ценностей и принципов работы сотрудников магазина.

1. Покупатель. Покупатель является ценностью для нас, потому что он такой же человек, как и мы с вами. Как нам не нравится приобретать некачественные товары по завышенным ценам, находясь в неудобном магазине с неквалифицированным и недружелюбным персоналом, так и покупатель хочет, чтобы посещение магазина оставило у него хорошее впечатление и удовольствие от совершения покупки.

Это означает, что при решении любых рабочих ситуаций — организации работы магазина, отбора ассортимента, культуры обслуживания — мы руководствуемся простым правилом: «Делать то, что хорошо для покупателя».

Именно поэтому мы считаем недопустимым:

- заказ товара «на авось», или потому что «поставщик сказал, что товар будет продаваться»;
- плохую организацию процесса продажи (нарушение правил выкладки, необходимость ждать нужного сотрудника магазина, невозможность получить информацию о товаре и т. п.);

- приоритет нашей внутренней документации над удобством совершения покупок для покупателей (особенно это касается бухгалтерии);

- беспорядок в магазинах (а также на складах и в подсобках);
- безответственную и неквалифицированную работу персонала магазинов и любого другого персонала, имеющего прямое или косвенное отношение к обслуживанию покупателей.

И всячески поощряем любые идеи и предложения по совершенствованию торгового процесса, чтобы покупателю было легко и удобно совершать покупки.

Покупатель, довольный нашей работой и покупкой, совершенной в нашем магазине, — ключевая ценность нашей компании.

2. Компания и сеть магазинов.

Наша компания за пять лет безукоризненной работы приобрела четкий позитивный имидж и отличную репутацию в глазах покупателей, деловых партнеров, администрации города. Мы гордимся нашей компанией и никогда не сделаем ничего, что могло бы нанести урон ее репутации.

Мы также хорошо понимаем, что история компании создается качественной работой и позитивным настроением наших сотрудников. Поэтому руководство компании создает все необходимые условия для работы, профессионального развития и карьерного роста, для объективной оценки результатов труда каждого конкретного человека, какую бы должность он ни занимал.

Мы высоко ценим и поощряем тех, кто вносит наибольший вклад в развитие нашей компании и достижение планируемых финансовых результатов.

3. Атмосфера сотрудничества.

Подбор сотрудников в соответствии с нашей корпоративной культурой — главная задача нашей кадровой политики. Мы рады и гордимся тем, что работаем среди единомышленников, которые понимают и разделяют ценности нашей компании.

Среди простых правил делового взаимодействия, которых при-

держиваются все без исключения сотрудники нашей компании, следующие.

- У нас принято приходить на работу с хорошим настроением.
- У нас принято уважительно относиться друг к другу. Разговаривать спокойно, не повышая голоса и не используя негативно-оценочные фразы личного характера.
- У нас принято ориентироваться на принцип взаимопомощи. Это означает помогать другим, если они просят, и просить о помощи, если требуется.
- У нас принято совместно и спокойно решать любые, в том числе и конфликтные, рабочие ситуации.

4. Четкое руководство. Задача любого руководителя и, особенно, директора магазина — планировать работу и руководить персоналом на вверенном участке. Хороший руководитель тот, чьи подчиненные заняты делом.

У нас принято четко и качественно выполнять свои обязанности по работе, и не принято заниматься тем, что называется «имитация деятельности». Если вы или кто-то из ваших подчиненных вместо выполнения своих непосредственных обязанностей занимаетесь тем, что:

- слоняетесь по торговому залу;
- выполняете не свою работу;
- болтаете на личные темы;
- обсуждаете недостатки чего-либо вместо того, чтобы предложить усовершенствование или использовать то, что имеется, — ответственность за это будете нести вы как руководитель.

5. Качество и ответственность.

Если взялись что-то делать, делайте это качественно и вовремя. Помните, что от результатов вашего труда зависит либо удовлетворенность покупателя, либо результаты труда ваших коллег по работе.

- У нас принято четко планировать свое рабочее время и ценить время своих коллег. У нас принято, что 9:00 — это 9:00, а не 9:15 и не 8:45. Всегда все делайте вовремя.
- У нас принято четко ставить цели и задачи и обозначать требуемый результат так, чтобы это бы-

ло понятно и руководителю, и подчиненному.

- У нас принято обеспечивать необходимое обучение, чтобы сотрудник мог выполнить свои обязанности по работе по заданным стандартам качества.
- У нас принято стремиться к повышению квалификации и расширению кругозора и задавать вопросы, если что-то непонятно.
- У нас принято брать на себя личную ответственность за результаты своей работы.


Если вы согласны с этими принципами, вы обязуетесь их использовать. При несогласии предложите и обоснуйте необходимость другого принципа или найдите себе работу в другой компании с подходящей для вас корпоративной культурой.

Как разрабатывать регламент корпоративной культуры: опреде-

КОРПОРАТИВНОЕ РУКОВОДСТВО ОСОБЕННО ПОЛЕЗНО В СИТУАЦИЯХ ПРИЕМА НА РАБОТУ И АДАПТАЦИИ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ.

лите для себя как для руководителя, что вы ожидаете от работы руководителей ниже уровнем, а также от характеристик корпоративной культуры вашей компании в целом. Разработать принципы — совсем нелегкий труд. Можно получить красивый и пафосный текст, напечатать его на дорогой бумаге, положить в верхний ящик письменного стола и с чувством глубокого удовлетворения забыть на долгие годы. Если вы только создаете компанию,

вам легче. Вы можете прописать то, что ожидаете от сотрудников, самостоятельно. А если компания уже создана, и корпоративная культура сложилась, причем так, что это вас не устраивает? Это отдельный сложный вопрос, ответ на который нельзя дать в рамках книги по стандартизации магазина. Но даже если вы просто задумаетесь на эту тему, можно считать, что приведенный выше пример не остался незамеченным.



майер

Рекламное агентство. Типография. Интернет-студия.
(495) 648-65-32, (812) 448-65-25
www.mayer-russia.ru