

КОДЕКС ПОВЕДЕНИЯ НА РАБОТЕ

Пеникас Г.И.

29-10-2015

Версия 1.3

Оглавление

1. Введение.....	2
2. Базовые принципы	2
3. Коммуникация	4
3.1. Принципы, не зависящие от способа коммуникации	4
3.2. По телефону	5
3.3. По электронной почте.....	6
4. Работа с документами	6
5. Иные	7
6. Самопроверка	8

1. Введение

- 1.1. Данный кодекс обобщает идеи и наблюдения об общих принципах работы и особенно о личностных навыках (то, что за рубежом часто называют «soft skills»).
- 1.2. Эти принципы помогут каждому повысить свою эффективность, и им должен следовать каждый, чтобы выросла эффективность всей команды.
- 1.3. Задачей кодекса является не только сформулировать принципы работы (т.е. ответить на вопрос «как работать?»), но и, где особенно необходимо, пояснить, зачем так нужно поступать (т.е. ответить на вопрос «почему?»).

2. Базовые принципы

- 2.1. Думайте о команде. Во всех поступках, действиях и намерениях необходимо думать о других; каковы последствия для других; как Ваши результаты и действия будут восприняты остальными.
- 2.2. Проявляйте уважение к коллегам.
 - 2.2.1. Если Вы не можете что-либо выполнить, спрашивайте, не информируйте. В жизни бывают разные ситуации, и команда всегда Вас поддержит, когда Вы ее уважаете. Уважение проявляется в том, что Вы спрашиваете, а не информируете. В любом случае Вам не откажут, понимая Вашу ситуацию (ясно, что в сложных ситуациях сложно думать о форме), но взаимное уважение стоит больше, чем сам факт принятия Вашей ситуации.
 - 2.2.2. Будьте вежливы со всеми независимо от уровня и позиции. Учитывайте, что слова могут как приободрить, так и опечалить.
- 2.3. Будьте проактивны и несите ответственность. Не бойтесь неопределенности. Всегда выбирайте быть оцененным за сделанный поступок, чем за несделанный. Если есть два варианта: сделать с непредвиденным результатом (с возможностью неудачи) или не сделать, - выбирайте сделать. Поэтому если Вы видите, что зашли в тупик с решением вопроса (не знаете, куда повернуть на развилке решений), выбирайте любое решение (любой поворот) и будьте готовы оперативно корректировать направление, поскольку обратная связь сразу пойдет от коллег.
 - 2.3.1. Ответственность заключается в том, что Вы считаете из всех сторон ответственным себя. Если какую-то проблему не решили, поскольку Ваше предложение не дошло до уровня принятия решения, значит, это Вам необходимо было быть настойчивее; чаще подходить; к большему числу людей подходить; добиваться, что Вас верно поняли.
- 2.4. Работайте эффективно. Лучше дольше обдумайте, как выполнить задачу, чтобы выполнить ее эффективнее (быстрее при одинаковом уровне качества; качественнее при тех же затратах).
- 2.5. Используйте системный подход. Всегда думайте, как системно решить вопрос.
 - 2.5.1. Помните, что нет ничего более постоянного, чем временное. Однократная задача потребует у Вас много времени, и будет спрашиваться чаще, чем Вы ожидаете. Поэтому делайте так, чтобы Вы и Ваши коллеги могли воспроизвести ее в оптимальные сроки, кроме совсем критических ситуаций (если Вы правильно спланировали Вашу деятельность, то набор критических ситуаций у Вас будет минимален).

- 2.5.2. Делайте хорошо с первого раза, чтобы результатом пользовались долго. У нас нет времени на переделывание работы.
- 2.5.3. Думайте о пользователе Ваших результатов. Подумайте, как коллега мог бы проверить Ваши результаты и воспроизвести.
- 2.6. Управляйте ожиданиями. Большинство конфликтов происходит из-за рассогласования ожиданий. Из-за несовершенства распространения информации нужно о Ваших действиях и планах информировать других, чтобы они принимали решения и оценивали Вас относительно новой реальности, сами корректировали свои планы и действия.
- 2.7. Учите и учитесь. В работе старайтесь больше помогать коллегам, объясняйте. Чем больше Вы поясняете, тем больше Вы сами видите, что требует улучшения и оптимизации. Вы должны брать инициативу за улучшения и оптимизацию, чтобы коллеги чувствовали, что действительно Вы мастер данного процесса. Если Ваши результаты не может повторить несколько человек команды, то это слабость команды.
- 2.8. Гордитесь тем, что Вы делаете. Рассказывайте о том, что Вы делаете. Максимально по возможности вовлекайте Ваших коллег в то, что Вы делаете. Вас должны знать. Должны знать результаты Вашей работы, поскольку они пригодятся тем, кого Вы менее всего ожидаете. Лучшей наградой является то, что результаты Вашей работы используют другие. Стремитесь к этому!
- 2.8.1. Интересуйтесь тем, что делают коллеги; с кем они встречаются, чтобы координировать и оптимизировать усилия.
- 2.9. Ориентируйтесь на суть, будьте терпимы к деталям. При этом помните, что правильно преподнесенные детали могут позволить быстрее получить нужную реакцию коллег.
- 2.9.1. Помните, что делегировать можно не только исполнение, но и решение. Поэтому старайтесь максимально ставить цели и задачи, чтобы выполняющий чувствовал свою значимость и свою ответственность, а не то, что он делает что-то, потому что ему сказали так сделать.
- 2.10. Будьте конкретны. Сообщая общие фразы, Вы не позволяете отличить себя от ничего не делающего сотрудника. Если столкнулись с проблемой, продумайте несколько вариантов. Поймите выгоды и недостатки разных вариантов, предложите оптимальное решение. Помните, что решение есть всегда.
- 2.11. Создавайте. Если у Вас нет идей о новых решениях, продуктах, процессах, улучшайте то, что у Вас уже есть.
- 2.12. Не бойтесь ошибиться. Невозможно менять и создавать, не допуская ошибки. Главное учитесь и не повторяйте одни и те же ошибки дважды.
- 2.12.1. Объясняйте другим, если они допустили ошибки. Если Вы переделаете самостоятельно за того, кто делал, то делавший никогда не узнает, в чем была его ошибка. Не думайте, что, показав коллеге правильный вариант, коллега поймет, где была ошибка. Часто из-за массы задач, коллега просто не будет смотреть. Поэтому когда Вы покажете, в чем была ошибка; и коллега сам ее исправит, то он сможет в следующий раз ее не повторить.
- 2.13. Работайте добросовестно. Беритесь за решение задач любой сложности, поскольку решение всегда найдется.

- 2.13.1. Вам может показаться противоречивым наличие вместе принципов добросовестной работы и готовности к ошибкам. Противоречия здесь нет. Во-первых, обратите внимание, что принцип готовности ошибаться указан раньше, т.е. он первичнее. Во-вторых, данные принципы относятся к разного типа ситуациям. С одной стороны, когда Вы четко понимаете, что требуется сделать; каковы последствия исполнения и неисполнения, то работает принцип качественной работы (если делаете, то добросовестно). С другой стороны, если в постановке задачи много неопределенности; неизвестно, что, как, кому, когда делать, - то нужно двигаться, нужно быть готовым к ошибкам. Всего Вы не предусмотрите. Здесь уже вопрос не в качестве работы, а в подходе к неопределенности.
- 2.14. Будьте честными!
- 2.14.1. Если Вы что-либо не знаете (например, как выполнить задачу), прямо говорите, если совсем не можете найти решение (но прежде вспомните принцип выше, что решение есть всегда). Хуже будет, если Вы промолчите, и будут ожидания, что Вы все поняли, а в срок ничего не будет готово.
- 2.14.2. Честно отвечайте себе в ситуации, когда у Вас нет ответа на вопрос или решения задачи, что является первопричиной: то, что Вы не хотите или что не можете. Очень часто и очень сложно признаться в первую очередь себе, что Вы что-то не хотите делать (поскольку если Вы начнете думать, то решите все).
- 2.15. Соблюдайте сроки выполнения задач. Да, лучше делать качественно и долго, чем некачественно и быстро, поскольку о скорости скоро забудут, но впечатления о низком качестве останутся надолго. Тем не менее, сроки в первую очередь существуют для координации разных (параллельных) работ и планирования использования ресурсов (в первую очередь временных) для последовательных задач. Соблюдение сроков Вами стимулирует Ваших коллег выполнять все в срок.
- 2.16. Достигайте! Доходите до конца решения задачи самостоятельно. Всегда имейте свое мнение. Умение думать и решать задачи со своего уровня, не перекладывая на руководителя – залог успеха современных организаций.

3. Коммуникация

3.1. Принципы, не зависящие от способа коммуникации

- 3.1.1. При постановке задачи себе и коллегам указывайте точный срок, включая час. Это помогает эффективнее организовать рабочий процесс, поскольку понятия «до обеда» или «конец рабочего дня» могут совершенно по-разному интерпретироваться разными коллегами.
- 3.1.2. Информировать о своих предложениях и решениях не столько для контроля Вас, сколько для координации разных коллег, к кому может относиться данный вопрос.
- 3.1.3. Всегда совмещайте устную и письменную коммуникацию. Устная позволяет понять и разъяснить задачу; письменная - позволяет подтвердить задачу и является основой для обсуждения при разборе результатов выполнения

задачи. Возможны две простые комбинации: вначале позвоните, потом – напишите; напишите, потом - позвоните.

3.1.3.1. Добивайтесь, чтобы Вашу информацию получили, поняли, и действовали с ее учетом. Если Вы о чем-то написали, позвоните, подойдите. Добейтесь результата, что человек Вас понял. Помните о цепочке действий, которую Вам нужно воплотить в жизнь: Вашу информацию получили, информацию поняли, с информацией согласились, один раз сделали действие на основе информации, регулярно делают действие на основе Вашей информации.

3.1.4. Отвечайте прямо на поставленный вопрос. Помните, что каждый человек мыслит по-своему. Если в вопросе он использовал конкретные слова, то он в них вложил определенный смысл. Использование в ответе иных слов, может не позволить ему понять ответ на свой исходный вопрос.

3.1.5. Сообщайте вначале суть, потом – детали, если требуется. Если в суете дел, человек Вас не услышит; не будет с Вами на одной волне с первых слов, Вы не донесете до него сообщение и не получите то, что ожидали.

3.1.6. Активно формулируйте вопрос, чтобы стимулировать действие, а не бездействие. Например, вместо вопроса «Можете ли Вы сделать...?» спрашивайте «Как Вы можете сделать...?»

3.1.7. Информировать коллег о Ваших встречах с другими коллегами. Возможно, есть общие моменты; полезная информация, которую стоит знать Вам или коллегам. Распространение информации – это всегда признак доверия.

3.1.7.1. Если Вы об этом написали, скажите. Ожидайте, что то, что Вы написали, не прочитали. Вам должен быть важен результат (отписка не позволительна), будьте настойчивы в донесении информации.

3.2. По телефону

3.2.1. Поддерживайте коллег. Упреждайте автоматические переводы звонков, если Вы видите, что того, кому звонят, нет на месте.

3.2.2. Дополняйте друг друга. Организуйте перехваты телефонов, чтобы с Вашей командой могли связаться за 1 секунду. Если кому-то из Ваших коллег не дозвонятся, это недостаток всей команды. Думайте о команде.

3.2.3. Добавляйте ценность во всем, что Вы делаете. Когда отвечаете на звонок, старайтесь помочь. Отличайтесь от роботов. Современные аппараты могут указать, кто звонил; но они не могут решить вопрос. Динамичная организация – это не организация, в которой ищущий тонет в циклах переводов звонков с одного на другого; это организация, где он быстро находит решение с помощью коллег, кто ему отвечает по телефону.

3.2.4. Когда Вы получили электронное письмо, позвоните. Не додумывайте за коллег, что они имели в виду при ответе. Даже если Вам кажется, что все ясно, позвоните, проговорите и подтвердите, верно ли Вы поняли (наблюдайте за собой – в большинстве случаев окажется, что Вы поняли немного в ином русле и что есть некоторые детали, которые решили коллеги не упоминать в письме).

3.2.5. Если Вы видите более двух писем на одну тему между коллегами, позвоните. Переброска письмами – сигнал, что коллеги не понимают друг друга. Скорее всего, нужна уже очная встреча.

3.3. По электронной почте

3.3.1. В электронных письмах всегда прикладывайте три вида материалов/сведений для удобства работы с ними:

3.3.1.1. Редактируемый файл (чтобы пользователь мог внести правки и отправить Вам; нередатируемый файл – признак недоверия и возможной некомпетентности отправляющего, когда он хочет скрыть что-либо).

3.3.1.2. Файл в формате PDF (для удобства отображения файла на мобильных устройствах);

3.3.1.3. Ссылка на адрес хранения (для возможности доступа к файлу при его нахождении в истории переписки с любой точки в банке), даже если письмо уходит получателю, не имеющему доступа к указываемой директории. Этот адрес в первую очередь нужен для Вас и Ваших коллег.

3.3.2. При внешней переписке копируйте Вашего руководителя, чтобы, как минимум, он был в курсе. Его неинформированность даст тень и на него, и на Вас как члена всей команды данного руководителя.

3.3.3. «Знать должны двое». При переписке включайте ящик проекта всегда по рабочим (не личным) темам, чтобы о Ваших результатах знали больше одного человека; чтобы их найти и использовать могло более одного человека.

3.3.4. Всегда указывайте Вашу фамилию, имя, данные для контактов. Несите ответственность за то, что Вы делаете и информацию, которую отправляете. Сделайте общение более живым (никто не захочет общаться с Управлением, Департаментом, но с конкретным человеком захотят).

3.3.5. При отправке писем очень внимательно подходите к формулировке темы. Чем быстрее получатель письма поймет, что от него ожидают, тем быстрее он Вам ответит. В теме указывайте глагол требуемого действия, а не название предметной области.

3.3.6. Старайтесь всегда получать подтверждение обсужденных по телефону вопросов письменно. Коллеги могут не желать нести ответственность за сообщенную информацию и не хотеть высылать подтверждающие письма. Тогда проявите инициативу и напишите письмо сами со словами «В подтверждение телефонного разговора Я понял Вас так...».

3.3.7. Получив ответ, сразу благодарите коллег.

3.3.8. Если Вы указываете человека в письме, его адрес должен быть среди получателей письма.

3.3.9. Минимизируйте использование скрытой копии в электронных письмах.

4. Работа с документами

4.1. Отдавайте предпочтение использованию общих сетевых дисков перед памятью персонального компьютера для мобильности доступа Вас и коллег к информации из разных точек банка.

- 4.2. Всегда нумеруйте страницы и слайды для того, чтобы при падении листов их быстро собрать воедино.
- 4.3. Нумеруйте пункты тезисов на слайде презентации, чтобы эффективнее привлекать внимание аудитории к Вашим утверждениям при устном выступлении.
- 4.4. Старайтесь уместить информацию на 1 лист А4. Если ее больше, значит там точно есть то, что не срочно или не важно.
- 4.5. Представляйте информацию наглядно. Используйте выравнивание чисел по правому краю, чтобы глаз мог считывать вертикально сопоставимые значения (например, сравните ниже поставленные друг над другом числа 9.10 и 21.3; они создают впечатление, что первое больше, поскольку 9 больше 2, что неверно).
- 9.10
 - 21.3
- 4.6. Минимизируйте число цифр в отчете. Да, при расчетах Вы получаете детальные значения, но глаз человека воспринимает адекватно только три цифры. Поэтому старайтесь сократить числа до трех знаков, учитывая разряды. После запятой также используйте от одного до трех знаков. Например, 105 тыс., 1.45 млн., 0.95.
- 4.7. Различайте графическую информацию. Используйте тип графика, соответствующий типу данных.
- 4.7.1. Для данных типа потока (инфляция) используйте линейный график (линии).
- 4.7.2. Для данных типа запаса (величина активов) – гистограмма (столбцы).
- 4.8. В печатных материалах всегда указывайте адрес размещения файла на сетевом диске и контактные данные ответственного, чтобы, найдя распечатанный материал, Вы и коллеги знали, где его найти и кого спросить.
- 4.9. Готовя электронные документы, проверяйте, как они отображаются при печати. Необходимо, чтобы в авральном режиме (при непредвиденных обстоятельствах) был минимум сбоев при нахождении материалов и первоисточник, на которых они подготовлены.
- 4.10. При организации электронных папок нумеруйте их двузначной цифрой вначале. Так папки всегда будут в строгой очередности. Это позволяет взгляду привыкать к их расположению. Запомнив расположение, коллеги будут их быстрее находить.
- 4.10.1. Как правило, 99 папок достаточно для одного уровня. 99 – это крайняя цифра номера папки для прочих объектов, архива и т.п. Основную нумерацию следует вести подряд, начиная с 01.
- 4.11. Не отделяйте раздел подписи от основного текста, когда готовите договора. Иначе может получиться, что основной текст заменят, сохранив согласие с новыми условиями в виде старых подписей.

5. Иные

- 5.1. Работайте эффективно. Не создавайте видимость работы, оставаясь после 18:00 или отправляя электронные письма в нерабочее время без крайней необходимости.
- 5.1.1. Отдыхайте дома. Не берите работу домой. Там Вы ее не выполните эффективно. Видимость работы только негативно отражается на результате.
- 5.2. Для обсуждения вопросов (включая результаты выполненных задач), когда есть возможность, печатайте на принтере материалы и наработки. Вам покажется, что

получатель материалов может все распечатать сам. Вы правы. Тем не менее, печать материалов Вами – еще одна возможность для Вашей самопроверки (обратите внимание, что, как минимум, в половине случаев сразу после печати материалов есть что-то, что Вы точно хотите поправить).

- 5.3. Держите Ваш стол чистым, все документы должны быть упорядочены. При необходимости используйте папки и лотки. В целом минимизируйте объем бумажной документации. Максимально старайтесь переносить в электронный вид заметки, чтобы они хранились и были доступны коллегам.
- 5.4. Приходите вовремя на работу (к 9:00), поскольку коллеги, которых Вы даже можете не знать, рассчитывают на Вас и ожидают, что при внеплановом вопросе в рабочее время Вы им поможете. Управляйте их ожиданиями.
- 5.5. Уходя на обед, координируйтесь с коллегами, чтобы половина команды была в офисе, чтобы помочь ответить на возможный внеплановый запрос.

6. Самопроверка

Если Вы не знаете, как поступить, задайте себе следующие вопросы. Ответы на них могут дать Вам идеи о том, как поступить.

- 6.1. Можно ли это сделать по-другому? Можно ли это сделать по-другому? Можно ли это сделать по-другому? Можно ли это сделать по-другому?
 - 6.1.1. Вы удивитесь, сколько ценных, неординарных и эффективных решений Вы найдете именно после пятого ответа на один и тот же вопрос.
- 6.2. Имея некоторый вариант действий, есть ли у Вас внутреннее ощущение, что Вы поступаете правильно?
- 6.3. Не противоречит ли Ваш поступок внутренним или внешним нормативно-правовым актам?
- 6.4. Может ли Ваш поступок негативно сказаться на репутации команды и/или организации?
- 6.5. Кто еще может быть участником или будет связан с результатами Ваших действий?
- 6.6. Будете ли Вы опечалены, если другие члены команды узнают о том, какой поступок и почему Вы решили совершить?
- 6.7. Как могла бы смотреться заметка о Вашем поступке в газете?
- 6.8. Что мог бы подумать о Вашем поступке посторонний человек?
- 6.9. Будете ли Вы спокойно спать после совершения такого поступка?
- 6.10. Существует ли иное решение, не противоречащее описанным выше принципам?