

image not found or type unknown



Корпоративная культура играет важную роль в эффективности деятельности любой организации. Она отражает основы взаимодействия членов этой организации и даже позволяет предположить потенциал компании в решении тех или иных вопросов.

Нетрудно представить ситуацию, в которой даже группа профессиональных работников, не умеющих себя вести на людях или работающих не организованно, может оказаться без клиентов, в тот момент, как другие менее компетентные сотрудники будут иметь избыток за счет более чуткого подхода и качественно других отношений между собой. При прочих равных условиях, сами сотрудники стремятся к тем, кто более открыт, компетентен и уверен в себе.

Компании, которые задумываются о своем долгосрочном будущем, сталкиваются с двумя серьезными вопросами, связанными с их дальнейшим развитием и процветанием:

1. Как не потерять позиции на рынке товара или услуги? Другими словами, как сохранить клиентов (и старых, и новых).
2. Как сохранить позиции на рынке труда? Иначе, как привлечь сотрудников работать именно у них и не иметь высокий отток персонала (особенно, высококвалифицированного)?

На каждый из этих вопросов существует множество разнообразных из разных сфер: от экономических – снизить цены и поднять зарплаты, до технических – поставить приятную музыку на звонок в службе ожидания и создать удобное рабочее место. Однако существует важный фактор, который может перекрыть практические любые недостатки в других сферах, или наоборот, смести все положительные моменты. Это «качество человеческих отношений». Или качество комфорта. Именно оно создается внутри компании и передается сотрудникам и клиентам. Одной из главных составляющих качества комфорта является корпоративная культура.

Согласно Алавердову А.Р., **корпоративная культура** представляет собой «совокупность разделяемых большинством сотрудников и обуславливающих индивидуальность конкретной организации:

1. корпоративных ценностей;
2. норм и стандартов трудового поведения;
3. традиций и ритуалов внутрифирменного управления.»[\[1\]](#)

Каждая из составляющих корпоративной культуры играет важную роль в ее формировании и взаимодействует с другими составляющими. Выше всех, с позиции важности, стоят **корпоративные ценности**. Они играют роль фундамента под следующие составляющие корпоративной культуры, так как именно от принятых в компании ценностей будут зависеть нормы, правила, традиции и ритуалы.

Нормы и стандарты представляют собой регламентированные инструкции к поведению сотрудников организации, которые должны исполняться в обязательном порядке: трудовая дисциплина, технологические стандарты, правила взаимодействия с клиентами, стиль одежды. Намеренное несоблюдение норм и стандартов или явное неуважение к ним ведет к увольнению сотрудника.

Традиции и ритуалы внутрифирменного управления являются более гибкой частью рабочего процесса – они не всегда задокументированы и часто представляют собой практики социального взаимодействия, сложившиеся в компании, которые должны способствовать более эффективной работе. Несмотря на их «вольный» характер, они часто представляют даже большую ценность, чем вышеупомянутые нормы и стандарты трудового поведения.

Культура внутрифирменного управления создается и развивается в компаниях для того, чтобы воспитывать в сотрудниках, а затем напоминать им о стандартах поведения в корпоративной среде и нормах взаимоотношений с коллегами. Ее можно разделить на две составляющие:

1. Традиции корпоративного управления.
2. Ритуалы внутрифирменного управления.

Традиции корпоративного управления – это принятые в компании практики социального взаимодействия сотрудников компании с целью психологически поддерживать друг друга. Примерами могут служить поздравления коллег с праздниками, проведение культурных мероприятий, рассчитанные на определенный круг сотрудников, моральная поддержка и мотивация. Эти практики могут быть:

- индивидуальными. В данном случае, к каждому конкретному сотруднику ищется особый подход, который смог бы поддерживать в нем энтузиазм и работоспособность наиболее долго. Это может быть поощрение его личных заслуг и достижений, поздравление его с личными праздниками, как день рождения или повышение по службе, либо напоминание о каких-то темах, близких ему и тому, с кем он говорит. Главное, чтобы они несли позитивный характер. Роль индивидуальных практик в том, чтобы поддержать конкретного сотрудника и заставить его чувствовать свою нужность и уникальность в компании. Тогда он начинает относиться к ней с большим уважением и заботой и более тщательно выполняет свою работу.
- коллективными. Подобные практики направлены на сплочение группы людей и поддержание у них теплых профессиональных отношений. Практически ни одна работа не делается в одиночку, поэтому очень важно, чтобы коллеги могли тепло общаться между собой, так как это снижает коммуникационные барьеры и способствует более грамотному выполнению работы. К примеру, сотрудники не испытывают стеснения в ситуациях, когда нужно переспросить задание или уточнить какие-либо данные, и это способствует снижению брака. В качестве коллективных мероприятий могут проводиться корпоративные формальные и неформальные встречи, групповые тренинги, празднование важных событий в жизни компании или самой группы.

Традиции корпоративного управления существуют по инициативе самих сотрудников и для их же пользы – иначе рабочий процесс может превратиться в скучное и неинтересное мероприятие, на котором у работников будет минимум энтузиазма к проявлению инициативы и эффективному и качественному выполнению своих обязанностей.

Ритуалы внутрифирменного управления представляют собой специально подготовленные методы воздействия на сотрудников, которые призваны указывать работнику на его соответствие либо несоответствие принятым в компании нормам поведения, а также созданные для формирования более близких и дружественных отношений между коллегами для их готовности справляться с успехами и неудачами во время трудовой деятельности. Выделяют три основных типа ритуалов внутрифирменного управления:

1. ритуалы поощрения. Их задачей является показать одобрение действиями сотрудника со стороны вышестоящих коллег. Одобрение может выражаться как за личные профессиональные достижения разного масштаба, так и просто за следование корпоративным ценностям, принятым в данном обществе.

Примерами могут служить публичная похвала, упоминание сотрудника в отчетах с положительной стороны, помещение его портрета на доску почета или просто личная похвала со стороны вышестоящего коллеги (например, начальника или супервайзера).

2. ритуалы порицания. В отличие от ритуалов поощрения, ритуалы порицания выполняют полностью противоположную функцию – они сигнализируют сотруднику о том, что его поведение неприемлемо и следует его срочно изменить. Рамки приемлемости определяются в каждой отдельной компании самостоятельно и зависят от сложившейся корпоративной культуры. Если сотрудник не ведет себя в соответствии с корпоративной культурой, ему вначале делают замечания, а именно ритуалы порицания. Если в дальнейшем сотрудник игнорирует эти сигналы и продолжает с неуважением относиться к ценностям компании, его могут либо уволить, либо перевести в другой отдел, где его поведение будет более естественным, либо накладывать на него штрафные санкции, такие как сокращение премий или непродвижение по службе. В качестве примера ритуалов порицания можно привести личные замечания от вышестоящих сотрудников и публичное замечание на общем собрании.

Часто можно наблюдать ситуацию, когда своим «выделяющимся» поведением сотрудник наказывает сам себя. Он ограничивает круг своих социальных контактов, потому что далеко не каждый сотрудник компании готов общаться с тем, кто не уважает ценности компании. Во-первых, потому что это может выглядеть странным и неприятным, а к таким людям тянет намного реже, чем к приветливым и успешным. А во-вторых, потому что другие сотрудники боятся, что их супервайзеры заметят их с человеком, который нарушает этику компании, а значит, просто общение с ним ставит их в зону риска попасть под подобные санкции. Таким образом, в качестве серьезного ритуала порицания может выступать негласное сокращение круга контактов из-за нежелания других сотрудников попадать в зону риска.

1. ритуалы интеграции. Данные ритуалы направлены на формирование крепкого и дружного коллектива, который был бы способен справляться с разными трудностями наиболее эффективным способом и без потери кадрового потенциала. Грамотное руководство любой компании понимает, каких успехов ей могут принести высококвалифицированные кадры в широком смысле этого слова и чего могут стоить действия менее компетентных сотрудников. Поэтому отбор сотрудников ведется тщательно и скрупулёзно. Однако после их найма,

необходимо их адаптировать под корпоративную культуру и дать им тот уровень комфорта, который им необходим для наиболее эффективного выполнения своих обязанностей. Именно поэтому существуют ритуалы интеграции, которые направлены на формирование и поддержание в трудовом коллективе отношений командного духа, взаимоподдержки и взаимопомощи. К примерам ритуалов интеграции относятся коллективные мастер-классы и тренинги как на формирование базовых навыков коммуникации и командной работы, так и более специализированные профессиональные, связанные со спецификой выполняемых задач; неформальные встречи членов команды друг с другом или с вышестоящими сотрудниками, к примеру, с партнером компании или старшими менеджерами; создание внутригрупповых традиций поддержания личного успеха каждого отдельного сотрудника и празднование его личных праздников, либо, наоборот, обсуждение чьих-то личных или групповых неудач. От качества созданной внутригрупповой трудовой атмосферы может зависеть качество результатов, выполняемых членами этой группы задача, и, соответственно, успех деятельности компании. Именно поэтому, на современном этапе, компании все больше внимания уделяют построению гармоничной атмосферы, в том числе за счет использования различных ритуалов интеграции.

Культура внутрифирменного управления является значимым элементом корпоративной культуры любой организации. Именно она формирует мнение о компании в глазах сторонних наблюдателей, которые могут быть заинтересованы в работе в этой компании. Именно культура внутрифирменного управления помогает новым сотрудникам эффективно и быстро адаптироваться на новом месте. И именно она поддерживает в каждом работнике высокую работоспособность и серьезную ответственность за выполняемые действия.

Люди, не работающие в организации, но рассматривающие ее как *потенциальное место трудоустройства*, обязательно будут обращать внимание на условия труда и сплоченность коллектива и сравнивать с другими рыночными предложениями. Сегодня все больше внимания уделяется социальной ответственности компаний, которая включает в себя не только внешнее участие в благотворительных мероприятиях, но и качеству внутренней трудовой атмосферы. Все чаще люди стремятся работать там, где им будет комфортно и приятно. Компании, которые не могут наладить внутреннюю культуру периодически предлагают зарплаты выше рыночных, однако далеко не всегда это является главным фактором при принятии решений о трудоустройстве. Именно поэтому, очень важно, какой компания

предстает в глазах внешних наблюдателей.

Благодаря развитию Интернет-ресурсов и накоплению разного рода информации, все проще становится узнавать «внутреннюю кухню» компаний еще до принятия решения о подаче своей кандидатуры на рассмотрение. Также немаловажную роль играет и «сарафанное радио», благодаря которому во внешнем мире компания может иметь положительную, либо отрицательную репутацию. Поэтому уровень культуры внутрифирменного управления очень важна для формирования привлекательного образа компании в глазах внешних наблюдателей.

После трудоустройства новые сотрудники компании сталкиваются с *проблемой адаптации на новом месте*. Новое всегда непонятно, поэтому каждый новоприбывший сотрудник будет ощущать определенный стресс, пока не пройдет достаточно времени для того, чтобы он привык к работе, требованиям начальства и к своим коллегам. Работа в стрессе не может рассматриваться как постоянно эффективная, так как человек меньше концентрируется на деле из-за дискомфорта и переживаний и не может наиболее эффективно выполнять порученные ему задания. Поэтому в интересах компании максимально сократить время на адаптацию, «успокоить» работника и дать ему себя проявлять. Культура внутрифирменного управления позволяет справиться с этими задачами наиболее быстро и качественно. Благодаря ей, новые работники получают возможность без значительных временных затрат корректно интерпретировать происходящие в организации бизнес-события, а также пройти эффективную профессиональную и психологическую адаптацию в кратчайшие сроки.

После прохождения адаптации и вхождения работника в официальную трудовую деятельность, у него появляются *профессиональные обязанности, которые он может выполнять с разной интенсивностью и качеством*. Далекое не всегда от работника требуется максимально возможно использовать свой потенциал и выполнять все задания быстро и эффективно. Во многих компаниях даже не существует строгого плана по выполнению задач. А если он есть, то не значит, что исполняется, так как могут быть нарушены функции надзора и стимулирования работать эффективнее. В связи с этим, грамотное руководство компании ставит перед собой цель по максимизации (или, как минимум, совершенствованию) использования потенциала работников. Корректная культура внутрифирменного управления мотивирует в работниках высокую ответственность перед компанией за совершаемые им действия и вырабатывает в нем лояльность к компании. Уважение и следование внутрикорпоративным нормам и правилам, является одним из важнейших шагов каждого сотрудника к эффективной работе в компании.

Благодаря этому, сотрудник чувствует себя частью чего-то большего и с готовностью стремится работать эффективнее.

Сегодня в разных компаниях применяются как классические, так и нетрадиционные практики формирования культуры внутрифирменного управления. Новичкова А.В. и Воскресенская Ю.В. указывают на такой способ управления персоналом, как «сторителлинг»[\[2\]](#). В своей работе они указывают на то, что подобная форма управления способствует формированию культуры знаний; эффективному поиску, обмену и применению организационных знаний; содействию в достижении стратегических целей организации; повышению эффективности бизнес-процессов; мотивированию сотрудников; эффективному обучению работников; повышению эффективности коммуникаций в организации; снижению уровня формализации; формированию положительного имиджа организации во внутренней и внешней среде; повышению эффективности управления организационными изменениями. Сторителлинг представляет собой пересказ мифов и легенд компании, которые могут быть как реальными, так и вымышленными, но которые содержат в себе серьезную мораль и простым и понятным языком доносят работникам информацию о корпоративной культуре.

Отдельное место необходимо выделить под описание важности внутрифирменного управления в кризисный период. В своей работе «Управление человеческими ресурсами в кризисных условиях» Одаренко Т.Е. и Гарачук К.В.[\[3\]](#) указывают на важность формирования антикризисной корпоративной культуры, которая способствует не только более эффективной борьбе с кризисом, но и решению кризисных вопросов еще до его окончания. Антикризисное управление включает в себя как психологический аспект – поддержание высокого уровня мотивации к самоотдаче; так и компетентностный – непрерывное обучение работников для повышения эффективности их трудовой деятельности. Кризисные периоды показывают компетенции управляющего звена компании и его способности к трезвому и качественному управлению персоналом.

Дмитриенко Н.В. отмечает, что именно эффективная система управления персоналом является одним из ключевых конкурентных преимуществ многих компаний на сегодняшний день, которое позволяет им не только оставаться на плаву, но и эффективно развиваться[\[4\]](#). В большинстве компаний персонал представляется наиболее важным активом, без которого ее деятельность невозможна, именно поэтому реализация политики социальной ответственности перед работниками и обществом выносится сегодня на повестку дня.

Она отмечает, что компания ОАО «РЖД» стремится к развитию корпоративного управления в том числе и за счет создания корпоративной культуры. Кадровый портрет компании достаточно сбалансирован, что позволяет бороться за конкурентные позиции в разных направлениях. В компании средний возраст работника 39 лет. Из-за того, что большая доля работников моложе 35 лет, работе с молодежью уделяется значительное внимание. Растет доля работников с высшим образованием, что в условиях непрерывного технологического прогресса является важным фактом обеспечения долгосрочной конкурентоспособности.

Цветкова О.В. подчеркивает важность роли корпоративной культуры в управлении человеческими ресурсами компании[5]. Она отмечает исторический переход от *технократического подхода* к управлению персоналом, целью которого является обеспечить наиболее эффективное и рациональное управление человеческим потенциалом для выполнения производственных задач, к *гуманистическому подходу*, ориентированному на управление человеческими ресурсами и создание корпоративной культуры на предприятии. Автор отмечает, что в авиатранспортной сфере конкуренция очень высока, поэтому только высокоэффективная работа персонала компании способна обеспечивать авиакомпанию постоянный положительный результат.

В заключение необходимо подчеркнуть значимость культуры внутрифирменного управления персоналом в формировании корпоративной культуры компании. Представляя собой один из самых важных элементов функционирования компании, человеческий капитал требует надлежащего контроля, управления и совершенствования для того, чтобы давать соответствующий положительный результат. Именно поэтому на сегодняшний день все больше компаний нацеливают свое внутреннее управление на социальную ориентированность и стремятся создавать и поддерживать высокий уровень корпоративной культуры.

Список литературы:

1. Дмитренко Н.В. «Эффективная система управления персоналом по-прежнему остается одним из основных конкурентных преимуществ, которое позволяет компаниям не только выживать, но и развиваться» // Дискуссия. 2016. №10 (73). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnaya-sistema-upravleniya-personalom-po-prezhnemu-ostaetsya-odnim-iz-osnovnyh-konkurentnyh-preimuschestv-kotoroe-pozvolyaet> (дата обращения: 24.08.2018).
2. Новичкова Александра Владимировна, Воскресенская Юлия Викторовна Сторителлинг как современный инструмент управления персоналом //

Интернет-журнал Науковедение. 2014. №6 (25). URL:
<https://cyberleninka.ru/article/n/storitelling-kak-sovremennyy-instrument-upravleniya-personalom> (дата обращения: 24.08.2018).

3. Одаренко Т.Е., Гарачук К.В. Управление человеческими ресурсами в кризисных условиях // Таврический научный обозреватель. 2016. №1-1 (6). URL:
<https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-v-krizisnyh-usloviyah> (дата обращения: 24.08.2018).
 4. Презентация лекции Алавердова А.Р. по теме «Человеческий капитал как фактор обеспечения конкурентоспособности предпринимательства».
 5. Цветкова Ольга Викторовна Корпоративная культура как один из основных компонентов управления человеческими ресурсами в авиакомпании // Научный вестник МГТУ ГА. 2006. №104. URL:
<https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-kultura-kak-odin-iz-osnovnyh-komponentov-upravleniya-chelovecheskimi-resursami-v-aviakompanii> (дата обращения: 24.08.2018).
1. Презентация лекции Алавердова А.Р. по теме «Человеческий капитал как фактор обеспечения конкурентоспособности предпринимательства». [↑](#)
 2. Новичкова Александра Владимировна, Воскресенская Юлия Викторовна Сторителлинг как современный инструмент управления персоналом // Интернет-журнал Науковедение. 2014. №6 (25). URL:
<https://cyberleninka.ru/article/n/storitelling-kak-sovremennyy-instrument-upravleniya-personalom> (дата обращения: 24.08.2018). [↑](#)
 3. Одаренко Т.Е., Гарачук К.В. Управление человеческими ресурсами в кризисных условиях // Таврический научный обозреватель. 2016. №1-1 (6). URL:
<https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-v-krizisnyh-usloviyah> (дата обращения: 24.08.2018). [↑](#)
 4. Дмитренко Н.В. «Эффективная система управления персоналом по-прежнему остается одним из основных конкурентных преимуществ, которое позволяет компаниям не только выживать, но и развиваться» // Дискуссия. 2016. №10 (73). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnaya-sistema-upravleniya-personalom-po-prezhnemu-ostaetsya-odnim-iz-osnovnyh-konkurentnyh-preimuschestv-kotoroe-pozvolyaet> (дата обращения: 24.08.2018). [↑](#)

5. Цветкова Ольга Викторовна Корпоративная культура как один из основных компонентов управления человеческими ресурсами в авиакомпании // Научный вестник МГТУ ГА. 2006. №104. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-kultura-kak-odin-iz-osnovnyh-komponentov-upravleniya-chelovecheskimi-resursami-v-aviakompanii> (дата обращения: 24.08.2018). [↑](#)