

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ЧИННИК ПОСТВОЄННОЇ СТАБІЛІЗАЦІЇ ВНУТРІШНЬОФІРМОВОГО РИНКУ ПРАЦІ

Клавдія ТАХТАРОВА,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри економіки праці

Маріупольський державний університет (м. Київ)

Професійні успіхи працівника та високі економічні показники підприємства, особливо в майбутні часи поствоєнної стабілізації, зможуть бути досягнуті завдяки створенню команди та побудові сильної корпоративної культури.

Важливо, щоб у співробітників, на якому б рівні в ієрархії вони не знаходились, головним були б небайдужість того, що вони роблять та вищі цінності, які їх активують та мусять іти вперед і, головне те, щоб сама робота приносила їм задоволеність.

Зі сторони керівника цього можна досягти лише своїм прикладом. Роль першої особи та вплив на корпоративну культуру, причому не на поверхневі шари корпоративної культури, а на самі глибинні, які стоять на підставі айсбергу, сама величезна. Люди копіюють поведінку своїх керівників та від них намагаються перейняти і позитивне, і негативне. Поведінка верхівки менеджменту важлива, але, якщо топ-менеджмент веде себе по-іншому, то ця поведінка і стане основою корпоративної культури компанії в цілому. В цьому є і плюси, і мінуси. Плюси в тому, що, якщо прийшла нова команда, нове керівництво, то в неї є шанси все змінити на краще, а з іншої сторони, якщо її цінності та пріоритети відрізняються від попередньої команди, тоді команда дуже швидко піде в іншу сферу корпоративної культури. Є таке порівняння корпоративної культури із розсолем у бочці, щоб усі огірки навіть різних сортів, знаходячись в ньому, стали однієї якості. І задача керівника відповідати за якість цього «розсолу».

З чого все починається? Співробітник приходить до компанії, і навіть з першого дзвінка, коли його запросили на співбесіду, починається корпоративна культура. Він може прийти в організацію, там прочитати про місію, візії, цінності, але його не попередили щодо затримки зустрічі на годину, про зайнятість менеджера відділу, а це лінійний керівник, який вже сприймає себе як велике керівництво по відношенню до тих, хто йому підпорядковуються. Тоді йому точно не сподобається працювати в цій організації. Немає дрібниць в корпоративній культурі. Як прийняли співробітника, як прийняли клієнта та що йому сказали, з цього все і складається, тому що корпоративна культура – це ДНК компанії. І, якщо в цій ДНК є любов і повага до робітника і клієнта, то ця компанія приречена на успіх.

Як говорить Річард Бренсон (мільярдер і засновник Virgin Group), коли ви ставите своїх співробітників на перше місце, то «зрештою в акціонерів все добре, у клієнтів – ще краще, а ваші співробітники залишаються задоволені» [1].

Організація, яка пишається своїм винятковим обслуговуванням клієнтів, не вважає їх пріоритетом. Ця честь належить її співробітникам. Клієнти – другий пріоритет, а на третьому місці – акціонери.

Бренсон вважає: коли співробітники щасливі та до них добре ставляться, це відбивається на тому, як вони поведуться з клієнтами. Коли у споживачів хороший (або відмінний) користувацький досвід, це позитивно відбивається на всьому бренді. З іншого боку, коли співробітники з якоїсь причини не задоволені, вони з меншою ймовірністю якісно обслужать клієнта. Це може привести до втрати не тільки цього замовника, а й будь-якого іншого, кому він розповість про свій досвід. Добре відомо, що якщо клієнт або співробітник публікує негативні коментарі про компанію в соціальних мережах, вони можуть стати вірусними та завдати великої шкоди репутації. Це може привести до падіння продажів, що, очевидно, не подобається акціонерам [1].

Може бути так, що співробітник, спілкуючись із клієнтом говорить одне, а менеджер із своїм підлеглим спілкується по-іншому. Тоді у клієнтів не буде довіри до цієї організації. Такого не повинно бути. Тому корпоративна культура – це основа тої якості обслуговування і такої якості продукту, яке йде назовні.

Тому, з перших днів входження співробітника до компанії велику увагу потрібно приділяти його адаптації. У відділі HR завжди є програма адаптації, але краще в рамках цієї адаптаційної сесії проводити зустрічі з першою особою компанії. Потрібно зібрати новачків у неформальній обстановці для зустрічі з керівником, який сам розповість про те, що для нього особисто важливо в цій компанії, як він сприймає роботу, про місію та цінності організації, при чому про ті цінності, які розробили не консультанти, а засновники компанії, як він бачить майбутнє підприємства, які його особисті цінності і що він очікує від цих нових працівників. Тоді сприйняття корпоративної культури стане легшим та зрозумілішим. Кожна нова людина, не пройшовши розробку становлення компанії, її місії та цінностей, не знаючи цілей, суті бізнеса, розбавляють корпоративну культуру або до кращого, або до гіршого.

Доки кожний співробітник не зрозуміє для чого він працює, що він робить, то він не відчує важливість своєї ролі. Потрібно, щоб кожний член колективу відчував, важливо це йому або ні. Тоді в критичних ситуаціях зрозуміло, що всі знаходяться на одному боці «барикад». Так і створюється команда, тому що кожний відчуває свою вирішальну роль і не є гвинтиком у системі, у кожного є своя думка, якої дослухаються. І тому потрібно підбирати персонал по цінностях глибинного рівня, а не схожих по поведінці з головною особою.

Команда по І. Адзісу сильна, якщо вона уявляє собою «кулак» та закриває всі грані (новаторів, адміністраторів, креативщиків, інтеграторів, виконавців), але, якщо збирати персонал, схожий на керівника, створити команду неможливо [2]. Все залежить від людей. Якими б ідеальними не були зроблені стратегії, системи, процедури, їх можна провалити, якщо немає правильно підібраних в команду співробітників. А з правильним набором персоналу навіть не дуже оптимальну стратегію можна зробити такою, що вона стане першою на ринку.

І, щоб команда була вмотивована працювати, як один точний механізм, не можна забувати про мотивацію і турботу про неї. У статті «5 секретів мотивації

від Virgin Group» Річард Бренсон розкриває як він цього добивається за допомогою мотиваційних і гігієнічних факторів:

- *Гнучкість.* Virgin дозволяє співробітникам працювати коли та де їм заманеться. Це розширює їх можливості та демонструє рівень довіри з боку компанії.

- *Щорічна відпустка.* Щороку співробітники можуть брати необмежену кількість днів відпустки. Частково це результат гнучкого підходу до робочого часу і видатна перевага сама по собі. Так працівники можуть організувати час з урахуванням важливих або раптових подій в їх особистому житті, не боячись втратити роботу. Коли ця політика була прийнята, звіти Virgin відразу ж показали відповідне зростання продуктивності, креативності та мотивації серед співробітників.

- *Бонуси.* Деяких співробітників мотивують стимули, і в деяких ситуаціях Virgin надає бонуси для високоефективних співробітників. Один зі способів підвищення мотивації та продуктивності – спільне використання фінансових вигравів з командою. Наприклад, коли Virgin Atlantic виграла позов про наклеп, поданий проти British Airways, вона розділила компенсацію з усіма співробітниками.

- *Навчання.* Регулярні тренінги дозволяють співробітникам краще зрозуміти бренд Virgin і його бачення. Навчання також показує співробітникам, що компанія цінує їх кар'єрне зростання.

- *Автономія.* Бренсон активно виступає за довіру до співробітників. Ключовий аспект agile-менеджменту і філософії Бренсона – дозволяти підлеглим приймати важливі рішення і дати їм необхідні для цього інструменти та ресурси [3].

Отже, що потрібно для створення сильної корпоративної культури:

- підбирати персонал по цінностях;
- щоденна робота своїм прикладом;
- почуття повинні співпадати з діями;
- велика увага адаптації співробітників;
- говоримо не тільки про плюси, а й про мінуси;
- місія та цінності розробляються всіма співробітниками;
- не може бути щасливим клієнт, якщо нещасливі співробітники.

Список джерел:

1. Цикл презентацій «Уроки лідерів» про найвідоміших теоретиків і практиків бізнесу, які збудували себе і змінили світ. URL: http://www.lim.lviv.ua/index.php?Option=com_content&view=article&id=179%3A2012-04-06-20-48-32&catid=13%3A2009-03-11-22-00-23&lang=uk
2. Ichak Adizes «The Pursuit of Prime», Adizes Institute Publications. 2005. 284 с.
3. Рубі Лоу. «5 секретів мотивації від Virgin Group». URL: <https://theundercoverrecruiter.com/virgin-branson-motivation/>