

**Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации**

Институт бизнеса и делового администрирования

Кузьменко Геннадий Николаевич

**Корпоративная культура
как инструмент управления компанией «ЭРС Групп»**

Автореферат
диссертации на соискание
научно-практической степени
доктора делового администрирования (ДВА)

Научный руководитель
Александр Лукич Гапоненко

2020 год

Введение

Актуальность данной темы обусловлена тем, что в последние годы корпоративная культура стала действенным инструментом управления компанией и во все большей степени становится фактором ее конкурентоспособности. Именно корпоративная культура помогает сформировать видение экономических и производственных процессов, идущих в компании, тем самым повышая эффективность работы. Достаточно мощная корпоративная культура позволяет сблизить позиции руководителя и наемного работника. В последние годы достаточно быстро происходит изменение внешней бизнес-среды любого предприятия. Скорость изменения постоянно увеличивается. В этих условиях многие исследователи говорят о появлении «новой экономики», которая основана, прежде всего, на инновационных процессах, и опирающейся на информационные технологии. Именно корпоративная культура, более того инновационная корпоративная культура, - становится главным проводником изменений, жизненно важных для компании. Сотрудники – главная ценность и главный ресурс компании. Поэтому руководителю необходимо заботиться о том, чтобы сознание сотрудников не было инертным и не сопротивлялось необходимой эволюции компании. В этом помогает инновационная корпоративная культура.

Изучение особенностей формирования и развития корпоративной культуры в данной работе осуществляется на примере «ЭРС Групп». Состав сотрудников данной компании носит интернациональный характер. В связи с этим рассмотрение вопросов формирования корпоративной культуры требует учета кросскультурных особенностей взаимодействия в рамках одной компании.

Любые производственные компании, особенно сырьевого комплекса, каковой является компания «ЭРС Групп», уязвимы перед лицом быстро меняющихся экономических условий существования. Подобные компании в связи со спецификой своей работы имеют многолетние циклы развития. Поэтому создание эффективно работающей корпоративной философии и идеологии становится единственной возможностью удержаться в условиях жесткой конкуренции и в условиях изменчивой политической и экономической конъюнктуры.

Степень изученности проблемы

Существует огромное количество как российской, так и зарубежной литературы, затрагивающей тему формирования корпоративной культуры. Это научные исследования таких авторов, как Шейн Э., Тихомирова О.Г.¹, а также популярные издания².

Однако, когда речь касается российских исследований, то обычно тема недостаточно хорошо изучена с точки зрения российских реалий. Обычно это теория, оторванная от практики. Если книга написана российским бизнесменом, являющимся практиком, то чаще всего это - захватывающая литература о нелегкой жизни в отечественном бизнесе. Ни те, ни другие практически не предлагают действенного инструмента формирования корпоративной культуры.

Если речь идет о зарубежных исследованиях, то в них есть интересные практические наработки. Однако многие из них далеки от российских реалий, российского менталитета и российских особенностей ведения бизнеса. Поэтому, какими бы полезными ни были эти советы, их достаточно трудно применить на практике в российских компаниях.

В настоящей работе предлагается способ формирования корпоративной культуры, как работающего инструмента, на примере компании, действующей в сложных климатических условиях и использующей вахтовый метод работы, который можно было бы в адаптированном виде воссоздать в любой компании.

Цели и задачи исследования

Общая цель исследования состоит в обобщении и систематизировании управленческого опыта в области корпоративной культуры, а именно превращение ее в инновационный инструмент управления, наряду с традиционными инструментами управления. Традиционно на практике корпоративной культуре отводится вторичное место, и зачастую она осознается как имиджевый проект предприятия. Руководство компании «ЭРС Групп» осознает огромное значение корпоративной культуры как

¹Шейн Э., . Организационная культура и лидерство: построение, эволюция, совершенствование. – Спб: Питер, 2002. – 326 с.; Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие, оценка. – Спб: ИТМО, 2008. – 148 с.

²Шей Т. «Доставляя счастье»; Логан Д., Кинг Дж., Фишер-Райт Х. «Лидер и племя»; Робертсон Б. Дж. «Холакратия. Революционный подход в менеджменте»; Тарп Т. «Как выстроить командную работу в компании»; Лайкер Дж., Хосеус М. «Корпоративная культура TOYOTA. Уроки для других компаний»; Бетина О. «Корпоративная культура как фактор управления организационным поведением».

фактора конкурентоспособности и успешности компании, в связи с чем было принято решение преодолеть разрыв между теорией и практикой, и сделать сильную корпоративную культуру инновационным инструментом управления компании.

При этом были поставлены ряд задач:

1. Исследовать триаду: стратегия – видение – корпоративная культура, выявить действенные связи между элементами этой триады.
2. Найти методы перевода бессознательных инструментов управления в сознательные, то есть перевод так называемой «управленческой интуиции» в сознательный инструмент управления.
3. Проанализировать уже существующую корпоративную культуру компании с тем, чтобы проследить, какие проявления корпоративной культуры являются желательными, ресурсными, а какие подлежат обязательной коррекции.
4. Выявить пути формирования уникальной ниши для компании «ЭРС Групп», с помощью инновационной корпоративной культуры.
5. Сформировать универсальный механизм накопления, хранения и передачи информации и ценностей на всех уровнях компании.
6. Обосновать механизм разделения всеми сотрудниками общих целей компании «ЭРС Групп», которые способствовали бы развитию и прогрессу компании.
7. Разработать способы успешной коммуникации различных подразделений компании друг с другом, а также с внешними целевыми группами.
8. Сформировать эффективный механизм обратной связи в компании для поддержания ее целостности, а также сплоченности всего коллектива.

Объектом исследования выступает корпоративная культура компании «ЭРС Групп».

Предметом исследования данной работы являются отношения между людьми, в которые они вступают в процессе формирования и развития корпоративной культуры в компании «ЭРС Групп».

Особенность предмета исследования заключается в том, что данная компания осуществляет разнообразную деятельность не только в комфортных условиях теплых

офисов и гомогенного состава сотрудников, но и зачастую в экстремальных условиях, формируя штат сотрудников из различных социальных групп.

Информационная база исследования – научные и научно-практические публикации по теме «корпоративная культура», текущий архив и текущая практика компании «ЭРС Групп», расположенная в нескольких отдаленных регионах России, с головным офисом в Москве, и являющаяся предприятием промышленно-сырьевого комплекса, а также относящаяся и к энергетической отрасли.

Автор разделяет свое исследование на две условные части, различающиеся своими подходами. Первая часть исследования основывается на феноменологическом подходе. В рамках данной части осуществляется:

- выявление групп с точки зрения наличия разных убеждений;
- изучение менталитета каждой группы сотрудников;
- изучение формальных и неформальных групп, существующих в компании;
- изучение существующих информационных потоков в компании;
- изучение мотивации сотрудников;
- изучение влияние сложных исторических, географических, экономических и прочих условий на уровень мотивации сотрудников.

После всестороннего исследования уже существующей корпоративной культуры (феноменологический подход) автор предлагает путь, по которому предлагается корректировать ситуацию, связывая ее с целями, видением и стратегией руководства компании (нормативный подход).

В процессе работы, автор данного исследования пришел к следующим **основным выводам:**

1. Развитие компании «ЭРС Групп» в определенный момент потребовала усовершенствования способа управления персоналом компании. Такой вывод был сделан на основании обнаруженных в некоторых подразделениях компании нескольких признаков «токсичной» корпоративной культуры, приводившим к торможению бизнес-процессов и, как следствие, ухудшению экономических показателей:

- проблемы общения в коллективах, что выражалось в отсутствии «легкой» рабочей атмосферы и наличии изолированных враждующих групп, что создавало проблемы во внутренней коммуникации между подразделениями;
- иногда встречающиеся отрицательные отзывы сотрудников о компании в социальных сетях и нежелание рекомендовать компанию в качестве потенциального работодателя;
- пассивно-агрессивное поведение сотрудников по отношению друг к другу (отсутствие взаимопомощи, колкие замечания, сарказм и т.д.), что также ухудшало результативность работы компании;
- повышенная ротация среди эффективных сотрудников;
- отсутствие взаимопонимания между руководством и сотрудниками (сотрудники не понимали, что и зачем делает руководство, что вызывало саботаж и очередные нарушения коммуникативного процесса внутри компании);
- отсутствие личного и профессионального роста (что заставляло эффективных сотрудников искать новые места работы);
- отсутствие сотрудничества между подразделениями;
- отсутствие прозрачности в управлении компанией.

Данные проблемы усугублялись специфическими сложностями компании, связанными с нахождением филиалов в отдаленных частях страны со сложными климатическими условиями и сложными условиями работы.

Эта ситуация потребовала срочного пересмотра всей корпоративной культуры. Традиционные административные, экономические и социально-психологические методы управления позволяют достичь хороших результатов, однако для реформирования корпоративной культуры их было недостаточно, и руководство компании пришло к выводу, что реформирование корпоративной культуры компании требует инновационного подхода.

Подобным инновационным методом явилось соединение и переосмысление традиционных методов управления персоналом, то есть создание нового инструмента управления, состоящего из нескольких элементов. Таким инструментом явилась новая корпоративная культура, формируемая отныне в компании «ЭРС Групп».

2. Выявлены задачи, которые решает эффективная корпоративная культура в производственной компании, аналогичной «ЭРС Групп»:

- в режиме реального времени получать руководством компании достоверную информацию от каждого сотрудника;
- эффективно обрабатывать полученную информацию;
- делать более точные выводы и прогнозы на основе полученной информации;
- выявлять проблемные участки и зоны потенциального роста коллектива;
- формировать методы и инструменты воздействия для решения выявленных проблем;
- замерять полученные результаты;
- трансформировать и формировать новые бизнес-процессы.

3. Созданию инновационного инструмента формирования корпоративной культуры, разработанного в компании «ЭРС Групп», предшествовала исследовательская работа. Данная исследовательская работа выявила, что для эффективно функционирующей корпоративной культуры должны непрерывно выполняться следующие действия:

1. Получение информации от каждого сотрудника компании в режиме реального времени.
2. Выявление всех актуальных проблем.
3. Обработка и анализ информации.
4. Диагностирование состояния корпоративной культуры на данный момент, благодаря полученной информации.
5. Постановка задач для коррекции проблемных участков.
6. Разработка инструментария, позволяющего решать проблемы, связанные с функционированием корпоративной культуры компании в целом и каждого подразделения в частности.
7. Применение инструментария.
8. Получение обратной связи и анализ результативности применяемых мер.

Необходимо заметить, что для категории рабочих и категории служащих при проведении данного исследования требуются различные подходы. Также подходы будут отличаться как для разных уровней руководителей (низового, среднего или высшего звена), так и для руководителей, функции которых различаются с точки зрения степени вовлеченности в процесс непосредственного производства (линейные и функциональные руководители).

Исходя из вышеизложенного, инновационный инструмент управления компанией, учитывает множество факторов при анализе и коррекции корпоративной культуры, таким образом, являясь мощным фактором, влияющим на преуспевание компании в целом.

4. Предложен эффективный инструментарий формирования и развития корпоративной культуры производственного предприятия. Он состоит из следующих элементов. Введение должности «Директор по внутренним коммуникациям», налаживание «горячей телефонной линии» для сотрудников; формирование и внедрение в жизнь компании «Корпоративного кодекса», введение в практику ежегодной процедуры «Ревью корпоративной культуры». Показано, что данный инструментарий при соответствующей адаптации может быть использован руководством любой компании, сложной по своему составу и структуре.

Благодаря работе данного инструмента, каким бы разнородным по своему составу и условиям работы ни был коллектив компании, есть возможность услышать каждого сотрудника, получив обратную связь; у руководства есть возможность быть услышанным каждым сотрудником. Компания развивается не рывками: нет ситуации чередования стагнации и резких, революционных управленческих решений, когда разрушается ранее построенная культура и постоянно создается новая. Напротив, компания развивается экологичным, устойчивым, эволюционным путем: в этом случае сохраняется и преумножается желаемая корпоративная культура, когда руководство может быть уверено, что его видение, стратегия, цели и задачи понимаются всем коллективом как понятное руководство к действию. Более того, у коллектива есть ощущение единства, сплоченности и поступательного движения к процветанию как всей компании, так и каждого сотрудника.

5. Показано, что в эпоху информационной и экономической нестабильности компания может сохранять темпы роста стоимости активов, только имея единую, сильную корпоративную культуру. Эффективная корпоративная культура создает внутреннюю устойчивость – лекарство против внешней нестабильности.

Практическая значимость исследования состоит в том, что в деятельности компании «ЭРС Групп» понятие «корпоративная культура» перестало быть абстрактной теорией и стало практическим инструментом управления. Причем речь идет не о малочисленной, однородной по своему составу и географическому положению компании, где достаточно просто обеспечить сильную корпоративную

культуру. Речь идет о большой производственной компании, - разнородной по своему социальному, возрастному, культурному и прочему составу, подразделения которой расположены в отдаленных регионах России со сложными, порой экстремальными, климатическими условиями.

Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения и библиографического списка.

Глава 1. Корпоративная культура как объект исследования

Корпоративная культура как объект формирования и как объект исследования – достаточно сложна. Имеются различные подходы к ее изучению (кроме бизнес-подхода): философский, культурологический, социологический, психологический, экономический, математический и т.д.

Если опираться на феноменологические данные (феноменология – одно из направлений в философии XX века, буквально означающее описание или изучение явлений), то эффективно функционирующая корпоративная культура не может существовать в отрыве от культуры общечеловеческой, так как носители культуры корпоративной в то же время являются и носителями культуры социума.

Сложность формирования корпоративной культуры заключается в том, что её формирование и исследование ложатся на плечи ограниченного круга лиц – руководства компании в условиях крайне ограниченного времени и других ресурсов, при том что результаты должны быть сопоставимыми с результатами формирования культуры общечеловеческой, имеющей многовековую историю. При этом корпоративная (организационная) культура является также следствием существования совокупности ценностей, устремлений, взглядов каждого ее участника. Поэтому, кроме планируемого, у нее есть стихийный характер. По этой причине, закономерно, что и изучение феномена корпоративной культуры в современной российской науке затруднено. Возможно, из-за недостаточного количества материала для наблюдения и недостаточного количества литературы на эту тему, до сих пор нет одного общего определения, «каков потенциал этого феномена, можно ли на него воздействовать и, если да, то с помощью каких механизмов. Это актуализирует потребность разобраться в

сущности и содержании корпоративной культуры и определить ее структуру и функции» (Могутнова Н.Н.)³.

1.1. Сущность корпоративной культуры. Краткий обзор литературы

Прежде всего, необходимо сделать экскурс в историю происхождения и становления понятия «корпоративная культура».

По мнению Могутновой Н.Н., используемый в современной российской бизнес-среде термин «корпоративный дух» (где он понимается как дух определенного организационно-правового типа предприятия) понимается неверно, так как латинское слово «corporation» означает не организационно-правовой тип предприятия, а «сообщество», «объединение». То есть в оригинале речь идет именно о духе человеческого сообщества, где центральная роль отводится силе человеческого духа. Еще А. Файоль (один из основоположников теории менеджмента) говорил, что «союз – это сила. А она является результатом гармонии персонала». Поэтому правомерно говорить о понятии «корпоративный» в смысле «объединяющий, связующий». По словам, Могутной Н.Н, "корпорация" – это форма организации трудовых общностей со своими специфическими признаками. Этот способ социальной интеграции отличают цель деятельности, целесообразное поведение индивидов иерархизированной структуры отношений и легитимного господства».

Также многие исследователи ссылаются на то, что первым термин «корпоративная культура» употребил немецкий фельдмаршал Хельмут Карл Герхард фон Мольтке, говоря о формировании единого офицерского духа.⁴ В исследовательской литературе в связи с термином «корпоративная» или «организационная» культура упоминается также немецкий военный теоретик, философ, военачальник и автор знаковой книги «О войне» Карл Филипп Готтлиб фон Клаузевиц (которому известный маркетолог Эл Райс посвятил свой труд «Маркетинговые войны»).

³ Могутнова Н.Н. Корпоративная культура: понятия, подходы/ Социологические исследования. – 2017. – т.4. – с. 130-136.

⁴ Мольтке, Хельмут Карл. Военные поучения фельдмаршала графа Мольтке : Оператив. приготовления к сражению / Изд. Воен.-ист. отд-ния Прус. большого ген. штаба; Пер. с нем. кап. фон-Дитмана и штабс-кап. Шнейдемана, под общ. ред. Ген. штаба полк. Потоцкого. - Санкт-Петербург : Гл. упр. Ген. штаба. Отд. ген.-квартирмейстера, 1913. - [8], 367 с.,

Данные факты свидетельствуют о том, что корпорация (организация) может быть сравнима с хорошо организованной армией, ведущей войну. Вот как Клаузевиц формулирует свой первый и главный принцип ведения войн: «Первый и наиболее важный принцип в деле достижения целей войны заключается в крайнем напряжении для этого сразу всех сил, какими только можно располагать, до окончательного их истощения. Всякое уклонение от этого может повести к недостижению поставленной цели»⁵.

Логан Дэйв в своей книге «Лидер и племя. Пять уровней корпоративной культуры» называет сотрудников компании племенем.⁶ Казалось бы, автор использует совершенно другую метафору. Однако, если обратиться к значению слова «племя», то можно увидеть, что оно находится в одной лексико-семантической группе со словом «армия». Любопытно, что автор бессознательно выбрал слово «племя» для обозначения общности сотрудников, то есть сообщество людей, существовавшее на заре человечества, то есть группы людей, которые вели агрессивный образ жизни, воюя с другими племенами и со сложными природными условиями. То есть племя – это сообщество людей, непрерывно ведущее войну.

Эл Райс, в книге «Маркетинговые войны» подчеркивает: «Свободное предпринимательство – это маркетинговая война. Если вы собираетесь сыграть в эту игру, прежде всего, нужно понять ее принципы»⁷.

Таким образом, если обобщить только что сказанное, то корпоративная культура – это, прежде всего, присущие организации дух союзничества и цель, общая для всех членов организации.

Однако, в отличие от армии, которая действует открыто для всего общества и не скрывает своих целей, коммерческая организация в большинстве случаев не открывает для общества захватнических, агрессивных устремлений. С точки зрения ориентированности на клиентов и партнеров, коммерческая организация предпочитает провозглашать мирные цели, в противном случае, организация будет терять очки в глазах общества.

⁵ Клаузевиц, Карл Филипп Готтлиб фон. Принципы ведения войны. [пер. с англ. Л. А. Игоревского]. - Москва : Центрполиграф, 2012. – С.112.

Пер.: Clausewitz, Carl von Selection from on war. Principles of war.

⁶ Логан Дэйв, Кинг Джон, Фишер-Райт Хэли. Лидер и племя. Пять уровней корпоративной культуры / Дэйв Логан, Джон Кинг, Хэли Фишер-Райт ; пер. с англ. к.ф.н. Светланы Кировой ; под ред. Тимура Ядгарова. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017.

⁷ Райс Эл, Траут Джек. Маркетинговые войны. – СПб: ЗАО «Издательство «Питер», 2000. – С. 70.

Это, на взгляд автора данного исследования, является тем драматическим расколом между целями руководства и персонала в практике формирования корпоративной культуры в организации. Истинная цель лидеров и руководителей компаний – победа на рынке любой ценой (война), цель персонала – материальное вознаграждение и самореализация. Таким образом, если не преодолеть данный раскол, компанию ждет провал.

Только те организации достигают безусловного, устойчивого успеха на рынке, руководство которых может донести до персонала мысль о том, что цель работы их организации – постоянная экспансия и завоевание новых рынков. Направление персонала по данному пути – задача правильно сформированной корпоративной культуры.

Иллюстрацией данного положения может служить пример успешных компаний (например, Toyota). Единственный показатель успешности – это постоянно завоевываемые новые территории – новые рынки, в том числе, и в других странах. Инструмент работы – исправно функционирующая корпоративная культура.

Автор данной работы готов утверждать, что компания «ЭРС Групп» также придерживается этой стратегии, формируя соответствующую корпоративную культуру и тем самым постоянно осваивая новые рынки на новых территориях.

Важно отметить, что в психологическом смысле агрессия, являющаяся необходимым стимулом к ведению любой войны, это не только форма враждебности, выражающаяся в деструктивном поведении. Это и динамическая характеристика адаптивности и активности человека, выраженная в отстаивании границ, прав и свободы самоопределения. Более того, латинское слово «агрессия» происходит от выражения «ad-gressere», означающего «приближаться», и, по мнению Сержа Гингера (автора книги «Международный гештальт-лексикон»),⁸ это значение очень близко к выражению «pro-gressere» («продвигаться вперед») и противоположно по смыслу выражению «re-gressere», означающего «идти назад».

Таким образом, всесторонне понятая всеми членами корпорации метафора войны, может быть крайне полезна для формирования корпоративной культуры в своем истинном, первоначальном значении – как корпоративного духа, ведущего к достижению целей.

⁸ Гингер Анн, Гингер Серж. Международный гештальт-лексикон//Гештальт-терапия контакта. М., Издательство «Гиль Эстель». 1995. – 230 с.

Задачи корпоративной культуры:

- создание ниши для существования компании (приспособление к бизнес-среде);
- накопление, хранение и передачи информации, ценностей и ресурсов;
- формирование целей;
- развитие, движение и прогресс;
- формирование жизнеспособной иерархической структуры, способствующей процветанию компании в современной бизнес-среде;
- успешная коммуникация с разными целевыми группами, включая здоровую конкуренцию;
- и как сверхзадача – сохранение и преумножение активов компании и успешное продвижение на рынке.

1.2. Типология корпоративных культур

В научной литературе существует множество типологий корпоративных (или организационных) культур. Нам представляется необходимым привести примеры двух систем, являющихся знаковыми.

А) В качестве первого примера можно привести типологию голландского ученого Герта Хофстеда (Geert Hofstede, *Culture's Consequences* (1980), строящуюся на шести основных аспектах:

- **Индивидуалистическая** культура организации (каждый сотрудник считает себя индивидуальностью и занят удовлетворением своих потребностей) – **коллективистская** культура организации (группа является важной для каждой индивидуальности, каждый член организации связан с группой, и данный коллективный подхода понимается как единственное условие достижения целей.
- **Дистанция власти.** В этом аспекте противопоставлены два типа культур: с высокой степенью удаленности сотрудников, не обладающих властью, к принятию решений (авторитарные культуры) и с низкой степенью удаленности сотрудников, не обладающих властью, к принятию решений (демократические культуры).
- **Стремление к избеганию неопределенности.** В данном аспекте ставится акцент на степень, в которой сотрудники испытывают напряжение от неопределенности. В культурах с высокой степенью неопределенности сотрудники не

имеют гарантий от социальных потрясений, в культурах с низкой степенью сотрудники чувствуют себя в относительной безопасности, благодаря усилиям руководства и его готовности брать на себя ответственность за сотрудников

- **Маскулинность – феминность.** Этот аспект отражает то, ценности какой системы преобладают в той или иной организации. При преобладании маскулинной культуры акцент ставится на достижение результатов, агрессивности, логичности и последовательности практических действий. При преобладании феминном типе культуры акцент делается на межличностных отношениях, на заботе о сотрудниках и на заботе об уровне жизни сотрудников.

- **Стратегическое мышление** (долгосрочное планирование, проектирование будущего) – краткосрочное планирование.

- **Допущение (индугенция)** – степень удовлетворения простых житейских потребностей, связанных с получением удовольствия от жизни. Культуры с высокой степенью удовлетворения данных потребностей противопоставлены культурам с низким уровнем удовлетворения потребностей. «Допускающие» культуры осознают свою ответственность за свою жизнь, «недопускающие» культуры считают, что на их жизнь оказывают влияние внешние факторы.

Таким образом, измеряя данные параметры можно определить, какой тип корпоративной (организационной) культуры преобладает в данной организации.

Б) Рассел Линкольн Акофф разработал другую типологию организационных культур⁹. Он анализировал культуру организаций как отношения власти в группе или организации. Для анализа он выделил два параметра: степень привлечения работников к установлению целей в организации и степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей.

На основании сравнения данных параметров было выделено четыре типа организационной культуры с характерными отношениями власти.

1. **Корпоративный тип культуры.** Данный тип культуры характеризуется централизованным характером власти и низким уровнем вовлечения сотрудников в

⁹ Акофф, Рассел Линкольн. Основы исследования операций [Текст] / Р. Л. Акофф, М. В. Сасиени ; Пер. с англ. и предисл. В. Я. Алтаева ; Под ред. И. А. Ушакова. - Москва : Мир, 1971. - 534 с.

постановку целей, а также к выбору инструментария для достижения целей. Авторитарный стиль.

2. **Консультативный тип культуры.** В противоположность первому типу культуры, данный тип культуры характеризуется высокой степенью вовлеченности сотрудников в процесс принятия решения, установки целей и в выбор инструментария для достижения целей. Демократический стиль.

3. **«Партизанский» тип культуры.** Данный тип культуры характерен для творческой среды, клубных и кооперативных организаций. При низкой степени вовлеченности сотрудников к установлению целей наличествует высокая степень вовлеченности сотрудников к выбору инструментария к достижению целей. Автономный стиль.

4. **Предпринимательский тип культуры.** Тип культуры, характеризующийся демократичным стилем отношений и хорошо зарекомендовавший себя как метод управления персоналом. Реализуется в компаниях, сотрудникам которых больше всего свойственна высокая степень целеполагания, и как итог, хорошая результативность.

1.3. Корпоративная культура как фактор конкурентоспособности

Современные исследователи, анализирующие факторы конкурентоспособности организаций, обычно акцентируют внимание на таких факторах как технологический и финансовый. Это имеет смысл. Однако в условиях, когда человечество осуществило глобальный переход к иной парадигме взаимоотношений в социуме, этот переход характеризуется иной организацией человеческой деятельности во всех сферах.

Структура управления определяет и то, как организовано человеческое сообщество в целом, так и любая организация (например, коммерческая организация).

Структура управления в современном мире оказалась более уязвимой перед лицом стремительно увеличившегося информационного потока (это позволяет многим исследователям говорить об «информационной революции» (Деягин М.Г., Шеянов В.В. Мир наизнанку. Чем закончится экономический кризис для России. М.: ЭКСМО. 352 с) и, в частности, технологического прогресса. Следствием этого явилось то, что невзирая на развитие компьютерных и прочих технологий, на первый план выходит человеческий фактор, а именно фактор культуры сообщества: в условиях мгновенно изменяющейся ситуации от сотрудников теперь требуется творческий подход и мобильность мышления. (Под творчеством автор данной работы

понимает умение соединять ранее известные элементы в новое, неизвестное до сих пор, целое).

То есть первое важное свойство корпоративной культуры как фактора конкурентоспособности – это творческий подход сотрудников корпорации к бизнес-процессам и к решению бизнес-задач и борьба с ригидностью структур компании и отдельных сотрудников.

Второе важное свойство – это информированность руководства корпорации в режиме реального времени о том, что происходит в компании и за ее пределами (в экономике, в политике, в финансовой сфере и в мире, в целом). И как это ни кажется парадоксальным, информацию извне получать легче, чем внутреннюю информацию собственной компании. Также важна информированность сотрудников о деятельности руководства: стратегии, видении, ценностях. И в случае обоюдной информированности в компании, принятие решения любого уровня будет верным и точным.

Третье важное свойство – это способность корпоративной культуры объединять все уровни компании в единое целое для достижения поставленных целей. Так, если возможно употребить в данном случае подобную метафору, то корпорация – это единое тело, а корпоративная культура – это кровеносная система и энергетические каналы тела компании. То есть компания здорова, жизнеспособна и полна энергии только в случае «правильно» функционирующей корпоративной культуры.

Четвертое важное свойство – свойство, еще мало описанное в исследовательской литературе, но совершенно четко работающее на практике. Это сочетание внешнего и внутреннего фокуса внимания руководства. Внешний фокус внимания – это фокус внимания на клиента, потребителя (что совершенно закономерно). Внутренний фокус компании – это фокус внимания, направленный на сотрудников. На практике (это касается работы компании «ЭРС Групп», а также работы других компаний) было замечено, что то, как сотрудники замотивированы на удовлетворение потребностей клиентов, целиком зависит от того, как какое отношение к сотрудникам царит в компании. Если атмосфера в компании – уважительная по отношению руководства к сотрудникам, а также сотрудников друг к другу и к руководству, то и отношение сотрудников к потребителю, клиентам, также уважительное и нацелено целиком на удовлетворение потребностей клиентов. Что сказывается на блестящих успехах компаниях и финансовых показателях.

Пятое свойство вытекает из предыдущего: при наличии сильной корпоративной культуры в компании у сотрудников всегда отмечается высокая инновационная

активность. В этом случае, каждый сотрудник занимает проактивную позицию, что является важной профилактикой сопротивления к изменениям.

Таким образом, можно с уверенностью утверждать, что корпоративная культура является сильнейшим фактором конкурентоспособности компании.

Глава 2 Корпоративная культура компании «ЭРС Групп»

2.1. Роль руководителя в построении и поддержания культуры компании

Роль руководителя в компании трудно переоценить. И, выполняя управленческую функцию, необходимо понимать, что руководитель – прежде всего, человек со своей личностной историей и личностными проблемами, поэтому необходимо иметь осознанную «человеческую» установку, прежде чем войти в роль руководителя. Милтон Эриксон в своей книге «Мой голос останется с вами» приводит пример такой установки, которую вполне можно принять за основу:

- Со мной все в порядке. Я цельная личность.
- Каждый момент времени я делаю наилучший выбор из возможных.
- У меня есть ресурсы для решения поставленной мной цели.
- Все мои намерения позитивны.
- Изменения во мне не только возможны, но и неизбежны. (Милтон Эриксон. Мой голос останется с вами. Издательский дом: XXI век, 1995).

Подобная установка особенно важна для руководителя, так как его долгом перед компанией является позитивный, уверенный настрой, который позволит передать подобное настроение каждому сотруднику. Если в данной работе уместна метафора, то наличие подобной личной установки – это корабль (самолет, поезд, автомобиль), работающий безупречно с точки зрения техники и поэтому уверенно выполняющий свой рейс в любых условиях. Также важно передать подобную установку остальным сотрудникам. Продолжая начатую метафору, это уверенность в том, что каждый узел корабля (самолета, поезда, автомобиля) работает исправно и на него можно положиться в техническом отношении.

2.2. Личные установки руководителя «ЭРС Групп»

1. Соединенность со своей семьей. Семья является опорой для любого человека, где он черпает силы для своего труда.

2. Быть личным примером для сотрудников. Данный инструмент необходим как любому человеку, как любому профессионалу, так и любому управленцу. Изучение опыта успешного человека, специалиста и управленца позволяет сократить время, необходимое для достижения собственных управленческих задач. Само собой разумеется, в существующей бизнес-литературе существует большое количество примеров руководителей, у которых можно многому научиться.

3. Быть лидером. Быть руководителем – еще не означает быть лидером. Лидерство означает наличие ответственности и ресурсов для того, чтобы вести команду к достижению поставленных задач. Сунь Цзы в своем трактате «Искусство войны» говорит: «Лидер – это «огонь», освещающий тропу в темном лесу. Он согревает, защищает, но может обжечь, если подойти к нему очень близко. Лидер активизирует синергетический эффект и является «ароматной приправой к пресному блюду». С ним любое управление становится «вкуснее», обретает смысл и правильный Путь». (Н. И. Конрад, Сунь-Цзы. Трактат о военном искусстве. Перевод и исследование. Москва, 1958).

4. Наличие стратегического мышление. Стратегический подход к мышлению для современного управленца важен как никогда. В ситуации постоянно изменяющегося мира необходимо нешаблонное, инновационное мышление, постоянное прогнозирование, декомпозиция и т.д. Главное в формировании данной руководительской компетенции – прежде всего, изучение собственной картины мира, «сканирование» действительности на предмет появления в ней новых реалий и умение работать с получаемой информацией. Важное значение в формировании стратегического мышления приобретает умение руководителя признавать собственные ошибки для быстрой коррекции происходящих бизнес-процессов. Кроме того, важным является умение делегировать полномочия и ответственность, так как именно это повышает «сознательность» сотрудников и команды в целом.

5. Профессиональные компетенции. Знание всех технологических «тонкостей» отрасли – это главнейший инструмент эффективного управления. Важно отметить, речь не идет о знании всех нюансов собственной профессии, а именно всей отрасли. Задача руководителя – объединить специалистов всех профессий данной отрасли для достижения поставленных задач. Поэтому перед руководителем стоит сложнейшая задача – быть посвященным в тонкости каждой профессии, участвующей в

процессе. Также в профессиональную компетенцию входят и прочие навыки и умения, такие как: техники коммуникации, современные технологии, управление собственными ресурсами (в том числе, временем), создание в коллективе стандартов ответственности и т.д.

6. Организаторские способности. Создание команды и успешная работа в ней. Именно команда является главным звеном в механизме достижения общих целей. Поэтому создание слаженно работающей команды – одна из главных задач руководителя, а также создание в команде системы мотивации, поощрения и внутреннего контроля. Также руководитель отвечает за создание благоприятной атмосферы в компании, установление хороших социально-психологических условий, а также за создание хороших условий для работы и (в случае горнодобывающей отрасли) за обеспечение безопасности каждого сотрудника. К данной компетенции относится также обеспечение возможности каждому сотруднику своевременно повышать уровень квалификации, организуя обучения, стажировки т.д.

7. Интуиция. По расхожему мнению, интуиция является неким «эзотерическим» процессом, «просветлением», чем-то выбивающимся из «реальной» картины мира. Однако даже если присмотреться к происхождению слова «интуиция» (от лат. *Intueri* – внимательно смотреть, вглядываться, мгновенно постигать, наблюдать, созерцать, то есть «способность мысленно оценивать ситуацию и, минуя рассуждения и логический анализ, моментально принимать правильные решения»), то становится понятно, что данную способность вполне возможно и необходимо в себе развивать. Более того, принимая во внимание колоссальную ответственность руководителя, это и необходимое умение. С точки зрения постоянной погруженности руководителя в работу и в решение ежеминутно возникающих задач и при грамотной организации собственного самосовершенствования, интуиция (в частности, профессиональная интуиция) даже является следствием данных процессов, а также показателем, что профессиональное развитие идет верным путем. Интуиция незаменима в самых различных ситуациях, в частности: в решении кадровых вопросов, в решении сложных ситуаций на производстве, в решении неотложных задач, когда время оценки ситуации и время принятия решения крайне ограничено.

8. Видение. Видение – это понятие, присущее всей компании и тесно связанное с миссией компанией». «Видение» означает то, что есть некая картина будущего компании, цель, к которой стремится компания. Однако видение – неотъемлемая часть мышления руководителя. Более того, это особое мышление, которое называют «визионерским». Подобный вид мышления опирается не на

прошлый опыт. Он опирается на интуитивное «прозрение» о том, что именно необходимо предпринять в данный момент, в настоящем, чтобы в будущем совершить прорыв и сделать то, чего никто до этого момента не делал. Это основа любых инноваций, любых «прорывов». Механизм подобного мышления только изучается современной наукой – и не только нейробиологией и психологией, но и, в частности, квантовой физикой.

9. Личная эффективность. Этот личный инструмент включает в себя все профессиональные, личностные, психологические и прочие знания, навыки и умения, а также личную харизму, без которой лидерство невозможно. Работа над личной эффективностью – это постоянный труд, самосовершенствование, повышение всех видов квалификации, работа над психологической и духовной зрелостью, умение воспринимать себя на «сократовском» уровне – «я знаю, что ничего не знаю». В итоге, личная эффективность – это умение выстроить свою деятельность не только на уровне выполнения профессиональных обязанностей и на уровне успешного руководства, но и умение синергетически взаимодействовать с людьми и с миром, выполняя свою высшую функцию – быть человеком.

10. Творчество. Возможно, появление данного понятия является непривычным в контексте большого, серьезного бизнеса. Однако, по словам Лука А.Н., «...творчество - это деятельность, порождающая нечто новое на основе реорганизации имеющегося опыта и формирования новых комбинаций знаний, умений, продуктов» (Лука А.Н. Очерки эвристической психологии. Издательство «Бином. Лабиринты знаний», 2011). В условиях серьезного бизнеса, в условиях современного высокотехнологичного производства, самым важным умением является умение переструктурировать опыт, сложить из ранее известных элементов новое, неизвестное целое. Причем сделать зачастую это необходимо в сжатые сроки, когда порой счет идет на минуты. Горнодобывающая, а также энергетическая отрасли связаны не только с современными технологиями, но и с постоянно изменяющимися условиями работы. Каждый день возникают задачи, которые до этого никогда не возникали, поэтому каждый сотрудник, начиная с сотрудника, непосредственно находящегося на объекте, и заканчивая генеральным директором должны обладать этим умением, этим личностным инструментом.

2.3. Признаки хорошо работающей корпоративной культуры

- высокое качество продукта, производимого компанией;

- высокое качество обслуживания клиентов и качество общения со всеми целевыми группами компании (например, власть, СМИ, социум и т.д.);
- субъективно ощущаемое уважение к каждому работнику;
- соблюдение этических стандартов и норм между всеми сотрудниками;
- субъективно ощущаемое сотрудниками корпоративное единство, «единый дух»;
- соблюдение законов – общих и корпоративных;
- система внутренних коммуникаций, субъективно ощущаемых всеми сотрудниками, как хорошо работающих;
- субъективно ощущаемая каждым сотрудником справедливость и способы и алгоритмы её налаживания;
- наличие внешних признаков корпоративной культуры (корпоративный стиль, выраженный в атрибутике и прописанных правилах поведения внутри компании, разделяемых всеми сотрудниками);
- гордость, испытываемая каждым сотрудником за принадлежность к данной компании и к деятельности компании – как собственно коммерческой, так и к социальным проектам компании.
- вся совокупность информации, которую распространяют сотрудники в неформальной обстановке и вне компании (в том числе, слухи и т.д), - положительная и работает на достижение главных целей компании;
- вся совокупность информации, представленная в сети (как официальная, так и неофициальная), в том числе, на сайтах и форумах, где предметом обсуждения являются работодатели; – положительная и работает на достижение главных целей компании;
- вся совокупность информации (формальная и неформальная), распространяемая клиентами и покупателями и партнерами, - положительная; то есть налицо эффективное взаимодействие с внешней средой;
- формальные лидеры и референтные (неформальные) лидеры – это одни и те же люди, и они являются руководством компании;
- ценности, провозглашаемые компанией, совпадают с общечеловеческими, базовыми ценностями, что на глубинном уровне хорошо понимают и усваивают сотрудники;
- доверие каждого сотрудника руководству;
- есть алгоритм работы с конфликтами, возникающими среди сотрудников;

- главные носители корпоративной культуры – сотрудники. Отслеживать, насколько эффективно или неэффективно работает корпоративная культура, можно и нужно через внешний вид, речь (использование тех или иных фраз, речевых моделей), модели поведения,
- есть кадры, занимающиеся формированием, отслеживанием и коррекцией КК, а также методики для диагностирования состояния КК;
- благоприятный психологический климат, объективно ощущающийся в компании каждым сотрудником.

2.4. Нормативный (прагматический) и феноменологический подходы к формированию и развитию корпоративной культуры компании «ЭРС Групп»

Методологическими сложностями при изучении понятия «корпоративная культура» - это отсутствие единого понимания, а также различные концепции природы «корпоративной культуры».

Н.Н.Могутнова выделяет несколько подходов к пониманию «корпоративной культуры»:

1. Согласно специфике влияния корпоративной культуры на организационную эффективность существующие подходы могут быть определены либо как

"нормативные (прагматические)" (культура рассматривается как инструмент повышения эффективности деятельности организации и проводник организационных изменений), либо как "феноменологические" (корпоративная культура не может быть источником повышения эффективности и тормозит попытки нововведений).

2. Опираясь на понимание механизмов возникновения и формирования корпоративной культуры, подходы могут быть разделены на "рациональный" (культура привносится в организацию ее руководством или основателями) и "генетический" (культура представляет собой результат исторического развития организации).

3. В соответствии с взглядом на факторы, влияющие на образование и формирование культуры, можно выделить "экстерналистский" (корпоративная культура формируется в тесной зависимости от национальной культуры и следует требованиям окружающей среды) и "интерналистский" (культура формируется в соответствии с организационной структурой, традициями и т.п.).

4. Исходя из представлений о влиянии корпоративной культуры на поведение членов организации, теоретические подходы могут рассматриваться как "направляющие" (культура - непосредственно определяющая индивидуальное поведение с помощью совокупности усвоенных ценностей и норм) и "ограничивающие" (культура - репертуар способов восприятия и интерпретации ситуации, который оставляет индивиду некоторую свободу в этих рамках).

5. В соответствии с пониманием влияния корпоративной культуры на организационные изменения и способность организации к адаптации можно выделить "кондуктивный" подход (рассматривающий культуру как препятствие для изменений) и "резистивный" (рассматривающий ее как проводник изменений).

Таким образом, наиболее общим признается разделение подходов к пониманию «корпоративной культуры» на две большие группы: прагматический и феноменологический.

Нормативный (прагматический) подход – это рациональный, интерналистский, направляющий и кондуктивный.

Феноменологический подход рассматривает корпоративную культуру, как надрациональный феномен, сопротивляющийся изменениям и оказывающий влияние на эффективность организационной деятельности только опосредованно, через влияние на процесс восприятия и интерпретации ситуации.

Нормативный (прагматический) подход более популярен в западных компаниях, где он имеет свои сформировавшиеся многолетние традиции. Также прагматический подход свойствен компаниям, руководство и сотрудники которых учатся по западным образцам или в западных высших учебных заведениях, а также повышают квалификации на западных обучающих программах. Руководства данных компаний рассматривают корпоративную культуру как одну из подсистем (наравне с административной, например). Они направляют, селекционируют ее. Прагматический подход используется чаще всего при создании бизнес-литературы (в том числе, и в России).

Например, данное определение корпоративной культуры хорошо иллюстрирует прагматический подход: «Корпоративная культура – это свод наиболее важных положений деятельности организации, определяемых ее миссией и стратегией развития и находящихся выражение в совокупности социальных норм и ценностей, разделяемых большинством работников. Компонентами культуры организации являются:

- принятая система лидерства;
- стили разрешения конфликтов;
- действующая система коммуникации;
- положение индивида в организации;
- принятая символика: лозунги, организационные табу, ритуалы.

Н.Н. Могутнова выделяет следующие определения-оппозиции, описывающие прагматический подход к описанию «корпоративной культуры»:

- стабильная / нестабильная;
- интегративная / дезинтегративная;
- позитивная / негативная;
- явная / латентная;
- культура «верхов» / культура «низов»;
- единая / состоящая из множества субкультур;
- лично-ориентированная / функционально-ориентированная.

На первый взгляд, такой прагматический подход помогает сделать компанию сильной и конкурентноспособной, однако, у такого подхода есть ощутимый минус. А именно – нетерпимость ко всему, что не укладывается в нормы данной «корпоративной культуры», что развивается в ригидность и неповоротливость.

Феноменологический подход связан с попыткой понять и проанализировать посредством интерпретации проявлений корпоративной культуры. По мнению Могутновой Н.Н. «Истоки этого подхода, несомненно, в феноменологической социологии, хотя применяется он именно к изучению организационной культуры. Названная концепция трактует ее как обозначение сути организации. Таким образом, это не свойство, которым обладает организация, а то, чем она по существу является. Данный подход чаще всего ассоциируется с феноменологической моделью организации, когда последняя понимается и анализируется главным образом в терминах экспрессивных, мыслительных или символических. Придерживающиеся его авторы, как правило, отрицают возможность целенаправленного прямого воздействия на формирование организационной культуры».

Феноменологический подход более развит в России и в других странах со сходной бизнес-историей и бизнес- традициями.

Как уже отмечалось выше, особенность корпоративной культуры в компании «ЭРС Групп» заключается в том, что при ее исследовании более всего применим феноменологический подход, так как разность менталитетов сотрудников, а также национальностей, социального статуса, языков и т.д. диктует необходимость прежде всего наблюдать, исследовать и искать тот самый «корпоративный дух», который может сплотить всех сотрудников.

Именно поэтому инновационными инструментами являются следующие:

- всевозможные способы получения обратной связи от всего персонала (официальные и неофициальные; устные и письменные; прямые и опосредованные и т.д.),
- способы обработки полученных данных, позволяющих учитывать все реалии компании;
- способы применения полученных данных на практике с целью максимизации лояльности каждого сотрудника к компании и к целям компании;
- формирование триады «стратегия – видение – корпоративная культура».

2.5. Методы исследования состояния корпоративной культуры компании «ЭРСГрупп»

В рамках данного исследования была проведена всесторонняя диагностика состояния корпоративной культуры. Диагностика проводилась по многим параметрам:

1. Ежегодные социологические исследования (как пример, ниже в данной работе приводится социологическое исследование «Социально-психологические факторы удовлетворенности персонала на предприятиях «ЭРС Групп»).
2. Регулярное анкетирование различной направленности с целью:
 - выявления проблем, связанных с охраной труда в целом и с безопасностью на производстве, в частности;
 - выявления психологических проблем персонала;
 - выявления проблем социальной сферы;
 - выявления проблем, связанных с обеспечением оборудованием, спецодеждой, средствами труда, доставкой сотрудников на производство, улучшением условий труда и т.д.
3. Целевые опросы по конкретным проблемам, например, следующие:
 - возможность увеличения заработной платы на отдельных участках;

- выявление потребности карьерного роста у определенных целевых групп;
- нормы выдачи и наличия спецодежды;
- социальные вопросы (жилье, обеспечение связью, проезд от места работы до места вахты;
- диагностика состояния охраны труда и соблюдения техники безопасности на отдельных производственных участках и предприятии в целом.

4. Устные и письменные опросы руководителей подразделений различной направленности, например, опрос «Роль руководителя в системе охраны труда и производственной безопасности».

5. Анонимные опросы различной направленности, например, «Выявление проблем со спецодеждой и средствами индивидуальной защиты».

6. Проведение оперативных совещаний по конкретным вопросам, на которых есть возможность выслушать каждого участника, таким образом, получив самую оперативную информацию о текущей ситуации на производстве.

7. Создание специальных рубрик обратной связи в корпоративных СМИ.

8. Наличие форм обратной связи на корпоративных сайтах.

9. Наличие приемных часов у руководителей всех уровней для получения обратной связи от сотрудников.

10. Отслеживание интернет-ресурсов, посвященных анонимному обсуждению работодателей.

11. Анализ состояния внутренней коммуникации в компании по разным аспектам. Работа с полученной информацией.

12. Проведение специализированных мероприятий для всех сотрудников.

13. Организация телефонной и онлайн-линии обратной связи («телефон доверия»). Назначение данной линии обратной связи – получать информацию от каждого сотрудника компании в режиме реального времени, для того, чтобы иметь возможность оперативно устранять каждую проблему – и личную, и профессиональную.

14. Совещания руководства с HR- и PR-отделами, а также со всеми структурами компании для своевременного выявления проблем, связанными с развитием корпоративной культуры.

2.6. Специфика компании «ЭРС Групп», определяющая формирование корпоративной культуры

1. **Сложные климатические условия.** Компания работает в нескольких отдаленных регионах. Например, регион Магаданской области относится к двум климатическим зонам Крайнего Севера – тундре и лесотундре и находится на северо-восточной окраине Азиатского материка и омывается водами Охотского моря, в свою очередь, являющегося бассейном Тихого океана. Регион характеризуется жесткими климатическими условиями: полярной ночью (период, когда Солнце более 24 часов подряд не поднимается над горизонтом), резкими температурными колебаниями, штормовыми ветрами, зимами, длящимися до 8 месяцев в году, метелями, продолжающиеся до 60 дней, жесткими морозами, обильными осадками, густыми продолжительными туманами и пр. По оценкам жесткости погоды, измеряемым по ветро-холодному индексу, показатели Магаданской области являются даже более экстремальными, чем показатели по «полюсу холода» - Оймякону. Вся совокупность природных и климатических условий указывает на то, что этот регион является сложным для проведения любых работ, особенно для работы предприятий сырьевого комплекса, где деятельность многих подразделений ведется на открытом воздухе.

2. **Риски для здоровья работников. В частности, неизбежность возникновения так называемого «синдрома полярного напряжения».** Следствием экстремальных климатических условий региона для людей, живущих и работающих там, являются «не только выраженные адаптивные перестройки основных систем организма, но и ведут к истощению функциональных резервов и снижению запасов устойчивости центральных механизмов регуляции. При этом перенапряжение основных нервных процессов нередко сопровождается дезадаптивными нарушениями высшей нервной деятельности с развитием невротических состояний и вегетососудистых дистоний» ((В.Н. Цыган, В.В. Богословский. Проблемы адаптации человека к условиям Крайнего Севера.)

3. **Социально-психологические особенности вахтового метода работ некоторых подразделений предприятия.** Перевод части персонала на вахтовый метод работ вызван необходимостью снижения издержек на добычу полезных ископаемых, а также рядом других объективных причин. Кроме плюсов данного метода выполнения

работ, есть и ряд особенностей и ряд проблем, влияющих на формирование корпоративной культуры предприятия: необходимость жизни «на два дома» (в компании «ЭРС Групп» - это график «два через два месяца»). То есть работники два месяца постоянно находятся на объекте, и два месяца – дома, зачастую в другом регионе России (в другом климате, в другом менталитете), то есть налицо постоянная смена парадигмы жизни. Это является фактором, оказывающим негативное влияние на формирование корпоративной культуры, так как сотрудникам сложно постоянно входить и выходить из образа мысли и образа действия. Более того, по мнению психологов, постоянная смена места жительства заставляет работников не замечать даже существование какой бы то ни было корпоративной культуры, сосредотачиваясь только на узкопрофессиональных задачах и вопросах организации быта.

Таким образом, любые нововведения в формировании новой корпоративной культуры будут отвергаться или оставаться незамеченными работниками. Более того, корпоративная культура, являясь духом предприятия и основываясь на ценностях, чужда вахтовикам.

4. Расположение компании «ЭРС Групп» - важный историко-географический фактор, серьезно влияющий на формирование корпоративной культуры .

- Прежде всего, компания расположена далеко от центра страны, что оказывает всестороннее влияние на корпоративную культуру компании, в частности, на формирование особого микроклимата.
- Расположение подразделений предприятия в регионе, где прежде находился печально известный ГУЛАГ со всей совокупностью ранее существовавших и ныне существующих исправительных учреждений, серьезный фактор, который нельзя обойти вниманием.

Здесь сформирован определенный дух, своя «корпоративная» этика, которая в огромном объеме вмещает в себя тюремно-лагерный уклад жизни. Это и история, и то, что многие люди, живущие здесь, были или сотрудниками исправительных лагерей, или их родственники были таковыми, или заключенные и родственники и потомки заключенных разных временных периодов.

Таким образом, корпоративной культуре предприятия довольно сложно противостоять тюремно-лагерной «корпоративной культуре», которая имеет более давние и более мощные корни. То есть конкурирует с корпоративной культурой

предприятия, у которой совершенно иные ценности. Этот фактор требует огромного внимания и огромной осторожности со стороны руководства предприятия.

5. **«Советский» менталитет.** Также «конкурирующей корпоративной культурой» является советский менталитет, который в данном регионе (в силу удаления от центра страны, и соответственно, от новых веяний в политике и экономике) также накладывает свой отпечаток на дух компании, зачастую вызывая в сотрудниках среднего и старшего поколений протест против ценностей корпоративной культуры предприятия, основанных на новых экономических и политических реалий. При этом было бы неверно полагать, что все ценности, свойственные менталитету «советского» времени – негативные. Есть и те, которые содействуют процветанию предприятия: например, дух коллективизма и заинтересованность в общем результате.

6. **«Крепостной» менталитет.** Центральная проблема стратегического планирования в российских компаниях - это расхождение целей высшего руководства (или собственников) и персонала, который призван данное планирование реализовывать. Любое стратегическое планирование и все мероприятия, проводимые руководством компании, нацелены на повышение прибыльности и рост активов. В идеале (и это является основной задачей КК) та же задача должна стоять, в конечном итоге, перед каждым сотрудником. В западных компаниях так и обстоит: каждый участник трудового процесса заинтересован в увеличении собственного благосостояния. В российских же компаниях так происходит лишь отчасти. Это связано с менталитетом россиян и жителей тех стран, которые относились к Российской империи (до 1917 года), и позже - к СССР (до 1989-1991 гг).

Крепостной строй в России существовал до 1861, то есть он закончился лишь около 160 лет, что в исторических масштабах является довольно коротким промежутком времени, за которое менталитет измениться не может в силу объективных причин.

Современная КК сталкивается с этой проблемой, причем парадоксальность ситуации заключается в том, что данный менталитет проявляется независимо от экономического положения компании, ее финансовых показателей и т.д. Локализация сотрудников с подобным менталитетом – это рабочие специальности, особенно представители рабочих династий, где взгляды на то, что «ты – просто пушечное мясо, никому не нужен» передаются из поколения в поколения.

Данные проявления «упаднического» менталитета – достаточно сложны для выявления и изменения, однако, возможны в том случае, если руководство уделяет достаточно внимания работе с персоналом.

Еще одним проявлением данного менталитета является, как ни парадоксально, стремление к стабильности. Если работник формулирует данное желание, как наличие социальных гарантий и отсутствие политических, экономических и социальных потрясений, то руководитель, обладающий стратегическим мышлением, видит в этом признаки «негативного» мышления, а именно:

- нежелание что-то менять в своей работе (методы, подходы, способы, средства производства и т.д.);
- нежелание менять видение своей должности;
- нежелание повышать свой профессиональный уровень (курсы, тренинги т.д.);
- нежелание развивать интеллект и различные когнитивные навыки;
- нежелание учиться любым другим навыкам, не связанным с выполняемой работой и с профессией в целом, но развивающих различные аспекты личности в целом);
- понимание своей карьеры только в «вертикальном» смысле (не в «горизонтальном»);
- заинтересованность только в материальных выгодах и др.

7. **Однополюе (мужские) коллективы и оторванность от семей.** Данный фактор также ослабляет дух сотрудников, вызывая рост психологического напряжения и рост агрессии, что является фактором, негативно влияющим на корпоративную культуру предприятия, так как рост агрессии требует ее выхода, и зачастую это возможно только с помощью участия в конфликтах и употреблении алкоголя (последний фактор – употребление алкоголя – неизбежен из-за экстремальных климатических условий).

8. **Тяжелый физический труд.** Также требует выхода в виде употребления алкоголя. И нежелание после рабочего дня вникать в сложности ценностей корпоративной культуры.

9. **Разновозрастный коллектив сотрудников.** В условиях производственного предприятия, где производственные реалии требуют наличия опытных работников старшего возраста, которые в силу возрастных и психологических особенностей, являются обладателями более инертного мышления, определенные

трудности могут представлять введение новых правил, что является естественным в условиях «новой», быстро меняющейся экономики.

10. **Одним из важнейших факторов, также влияющих на состояние корпоративной культуры является то, что компания** – это компания, специализирующаяся на производстве в стране, где с начала девяностых годов происходит мощная деиндустриализация. В то время как показателем развитой экономики является стабильное промышленное производство. Таким образом, производственные компании являются основной стабильной экономики. Сами производства являются мощным фактором, развивающим регион за счет отчисления в соцфонды. Таким образом, люди, работающие в подобных компаниях ощущают свою социальную ответственность более остро, чем сотрудники других типов компании, и соответственно, испытывают больше уважения к самим себе, что не может не влиять положительно на формирование корпоративной культуры (подробнее см. ниже).

Глава 3. Инструменты формирования и развития корпоративной культурой компании «ЭРС Групп»

Как уже было указано выше, специфика компании «ЭРС Групп» в определенный момент своего развития потребовала усовершенствования способа управления персоналом компании.

Такой вывод был сделан на основании обнаруженных в некоторых подразделениях компании нескольких признаков «токсичной» корпоративной культуры, приводившим к торможению бизнес-процессов и, как следствие, ухудшению экономических показателей:

- проблемы общения в коллективах, что выражалось в отсутствии «легкой» рабочей атмосферы и наличии изолированных враждующих групп, что создавало проблемы во внутренней коммуникации между подразделениями;
- иногда встречающиеся отрицательные отзывы сотрудников о компании в социальных сетях и нежелание рекомендовать компанию в качестве потенциального работодателя;

- пассивно-агрессивное поведение сотрудников по отношению друг к другу (отсутствие взаимопомощи, колкие замечания, сарказм и т.д.), что также ухудшало результативность работы компании;
- повышенная текучесть эффективных сотрудников;
- отсутствие взаимопонимания между руководством и сотрудниками (сотрудники не понимали, что и зачем делает руководство, что вызывало саботаж и очередные нарушения коммуникативного процесса внутри компании);
- отсутствие личного и профессионального роста (что заставляло эффективных сотрудников искать новые места работы);
- отсутствие сотрудничества между подразделениями;
- отсутствие прозрачности в управлении компанией.

Данные проблемы усугублялись специфическими сложностями компании (см. выше), связанными с нахождением филиалом в отдаленных частях страны со сложными климатическими условиями и сложными условиями работы.

Эта ситуация потребовала срочного пересмотра всей корпоративной культуры. Административные, экономические и социально-психологические методы управления позволяют достичь хороших результатов, однако для реформирования корпоративной культуры их было недостаточно, и руководство компании пришло к выводу, что реформирование корпоративной культуры компании требует инновационного подхода.

Подобным инновационным методом явилось соединение и переосмысление традиционных методов управления персоналом, то есть создание нового инструмента управления, состоящего из пяти элементов (см. ниже). Таким инструментом является новая корпоративная культура, формируемая отныне в компании «ЭРС Групп».

Данный инструмент призван решать следующие задачи:

- в режиме реального времени получать руководством компании достоверную информацию от каждого сотрудника;
- эффективно обрабатывать полученную информацию;
- делать точные выводы на основе полученной информации;
- выявлять проблемные участки и зоны потенциального роста коллектива;
- формировать методы и инструменты воздействия для решения выявленных проблем;

- измерять полученные результаты;
- формировать новые бизнес-процессы.

Созданию инновационного инструмента формирования корпоративной культуры, разработанного в компании «ЭРС Групп», предшествовала исследовательская работа. Данная исследовательская работа выявила, что для эффективно функционирующей корпоративной культуры должны непрерывно выполняться следующие действия:

- Получение информации от каждого сотрудника компании в режиме реального времени.
- Выявление всех актуальных проблем.
- Обработка и анализ информации.
- Диагностирование состояния корпоративной культуры на данный момент, благодаря полученной информации.
- Постановка задач для коррекции проблемных участков.
- Разработка инструментария, позволяющего решать проблемы, связанные с функционированием корпоративной культуры компании в целом и каждого подразделения в частности.
- Применение инструментария.
- Получение обратной связи и анализ результативности применяемых мер.

Необходимо заметить, что для категории рабочих и категории служащих при проведении данного исследования требуются различные подходы. Также подходы будут отличаться, как для разных уровней руководителей (низового, среднего или высшего звена), так и для руководителей, функции которых различаются с точки зрения вовлеченности или невовлеченности в процесс непосредственного производства (линейные и нелинейные руководители).

Исходя из вышеизложенного, инновационный инструмент управления компанией, учитывает множество факторов при анализе и коррекции корпоративной культуры, таким образом, являясь мощным фактором, влияющим на преуспевание компании в целом.

Инновационный инструмент управления корпоративной культурой компании «ЭРС Групп» состоит из следующих элементов:

- Введение должности «Директор по внутренним коммуникациям».

- Введение круглосуточно функционирующей «горячей телефонной линии», позволяющей получать обратную связь от каждого сотрудника компании. Данная «горячая телефонная линия» позволяет получать обратную связь от каждого сотрудника компании (рабочего или служащего), находящейся в любой географической точке (данная функция крайне важна, так как многие объекты, на которых работает компания, расположены в отдаленных от Москвы регионах).
- Создание «Корпоративного Кодекса». Корпоративный Кодекс является одним из базовых элементов построения «экологичной» корпоративной культуры. Также Корпоративный Кодекс некоторые компании называют «Кодексом корпоративной этики». Но так как в компании «ЭРС Групп» Кодекс включает в себя не только этические составляющие, но и прочие, было принято решение называть данный документ «Корпоративным кодексом».
- Введение процедуры ежегодного Ревью корпоративной культуры для служащих компании. Назначение данного Ревью – быть инструментом управления персоналом компании, позволяющим долговременно сочетать цели и ценности компании с личными целями и ценностями сотрудников. Базой для проведения Ревью является «Корпоративный кодекс». Целевая группа – работники компании.
- Ряд мероприятий, разработанных специально для формирования высокой степени лояльности сотрудников всех уровней к компании и для формирования долгосрочных отношений между сотрудниками и компании. Целевая группа – рабочие и служащие компании.

3.1. Директор по внутренним коммуникациям и его функции

Инновационным методом формирования нужной корпоративной культуры в компании «ЭРС Групп» явилось создание в 2016 году новой штатной единицы - **Директора по внутренним коммуникациям.**

Необходимость подобной штатной единицы была связана с осознанием того, что в компании имеет место нарушение коммуникации между руководством и персоналом и отсутствие полноценного информационного потока внутри компании.

Если воспринимать корпоративную культуру как единое движение энергии для достижения одних и тех целей, как **СИНЕРГИЮ**, то отсутствие связи между всеми подразделениями компании, связи между руководством и персоналом, связи между «головой и руками» компании имеет катастрофические последствия. Более того, только с появлением данной штатной единицы и началом работы в данном направлении,

выяснилось, что разные подразделения компании имеют сложности в построении сотрудничества, а также – имеет место непонимание функций друг друга. То, что ранее традиционно считалось неизбежными, не подлежащими решению психологическими проблемами внутри коллектива, оказалось богатым ресурсом. Было необходимо лишь обнаружить проблему и найти инновационное, нешаблонное решение – ввод специализированной структуры, призванной устранить данную проблему.

В обязанности директора по внутренним коммуникациям входит устранение сбоев информационного потока внутри компании:

1) Создание и поддержка работы круглосуточной «горячей телефонной линии» для возможности получать обратную связь от сотрудников в режиме реального времени.

2) Также в круг обязанностей Директора по внутренним коммуникациям входит **отслеживание информации о компании, появляющейся в сети Интернет**. Данная функция важна для поддержания необходимого для создания положительного имиджа компании в информационном поле. Каждый случай появления той или иной информации о компании в Интернете анализируется, после чего принимаются соответствующие меры.

3) Доведение до сведения руководства всего объема полученной информации.

4) Разработка совместно с руководством мер по устранению выявленных проблем.

5) Также в обязанности Директора по внутренним коммуникациям входит разработка и проведение (в сотрудничестве с другими подразделениями компании) большого количества корпоративных мероприятий самой разнообразной направленности.

Прежде чем перечислить данные мероприятия, необходимо отметить, что польза некоторых мероприятий простирается далеко за пределы компании. Ряд мероприятий имеет высокую социальную значимость для регионов России, где располагается то или иное подразделение компании. Например, праздники, благотворительные акции и т.д. Налицо не только польза для населения того или иного населенного пункта, но и осознание сотрудниками компании своей важной социальной роли. Это делает работу в компании престижной, что позволяет привлекать наилучших претендентов на рабочие места и, таким образом, набирать в компанию кадры высокой квалификации.

Мероприятия в компании «ЭРС Групп» проводятся с целью получения обратной связи от сотрудников, повышения лояльности сотрудников к компании, что

также является **инновационным инструментом** формирования корпоративной культуры компании и одним из важных инструментов работы Директора по внутренним коммуникациям в компании (совместно с Отделом Персонала):

- **Разработка программ, стимулирующих молодых специалистов к карьерному росту**, дополнительному образованию с тем, чтобы сформировать в компании кадровый управленческий резерв, из людей, который прошли всю карьерную лестницу. По наблюдениям исследователей, именно такие руководители со временем становятся «золотым кадровым фондом» компании, так как имеют высший уровень лояльности к компании. Примером такой программы может быть программа «Молодость. Профессионализм. Карьера».

- **Подготовка и проведение научно-производственных конференций.** Молодые специалисты имеют возможность полноценно участвовать в жизни компании, благодаря тому, что каждый участник этой программы получает наставника из числа руководства компании и может вносить свой вклад в процветание компании и получая возможность карьерного роста и полной самореализации;

- **Подготовка и проведение акций и программ с участием членов семей сотрудников;**

- **Проведение праздников с участием населения региональных населенных пунктов:** например, «Всемирный день охраны труда», «Праздник весны» и др.

- **Разработка коммуникационной программы по охране труда**, задачей которой является информирование о нарушении правил производственной безопасности, формирование индивидуального убеждения о необходимости соблюдения техники безопасности, проведение рейдов безопасности и т.д.

- **Благотворительные акции**, в которых могут участвовать сотрудники предприятия, например, помощь детям, оставшимся без родителей, или помощь малоимущим, живущим в данном регионе, и т.д.

- **Разработка и проведение тренингов и обучающих семинаров для персонала:**

1. психологические тренинги;
2. бизнес-тренинги;

3. корпоративные тренинги для проведения ценностей компании в среду сотрудников;

4. мероприятия, направленные на повышение профессиональной квалификации сотрудников всех уровней;

5. просветительская работа со всеми сотрудниками компании с целью усваивать и распространять только желательную для компании информацию.

- **Мероприятия по улучшению социальных условий** как сотрудников, так и жителей городов в регионах, где расположены филиалы компании.

- **Конкурсы профессионального мастерства**, выявляющие лучших представителей каждой профессии.

- **Специализированные акции по охране труда и производственной безопасности (совместно с соответствующими отделами):**

1. акция «Не рискуй – записывай», направленная на усиление производственной безопасности (акция была связана с акцентированием внимания персонала к своевременному заполнению особых карточек, что является важным способом предупреждения несчастных случаев на производстве);

2. акция по активизации внимания к правильному использованию комплекта «Самоспасатель». Важная отличительная деталь подобных акций, разработанных отделом внутренних коммуникаций - это краткие сроки проведения акций, яркость их оформления, оригинальность подачи, что позволяет еще раз напомнить сотрудникам как о личной ответственности в деле производственной безопасности, так и о том, что компания заботится о сотрудниках.

- **Спортивные мероприятия, направленные на оздоровления персонала.**

Таким образом, вся деятельность **Директора по внутренним коммуникациям** строго структурирована и подчинена важной цели: с помощью сбора и анализа информации в компании объединить всех сотрудников между собой, а также объединить интересы руководства и сотрудников. И по достигнутым результатам можно с уверенностью сказать, что введение данной должности явилось важной вехой в формировании сильной корпоративной культуры в компании «ЭРС Групп».

3.2. Обратная связь от каждого сотрудника компании на основе горячей линии

Назначение данной «горячей телефонной линии» - это получение обратной связи от каждого сотрудника компании (рабочего или служащего), находящейся в любой географической точке (данная функция крайне важна, так как многие объекты, на которых работает компания, расположены в отдаленных от Москвы регионах). Целевая группа – рабочие и служащие компании.

Появление «горячей телефонной линии» было вызвано затруднениями в коммуникации по нескольким направлениям:

- коммуникации «регионы-центр»;
- коммуникации «регионы-регионы»;
- коммуникации «рабочие – служащие»;
- коммуникации «руководители среднего звена – руководители высшего звена»;
- коммуникации в случаях, угрожающих чрезвычайными ситуациями;
- коммуникации, необходимые для соблюдения техники безопасности на производствах;
- коммуникации в случаях возникновения острых конфликтных ситуаций: межличностных, между подразделениями, в ситуациях «подчиненный – руководитель».

«Горячая телефонная линия» - это инновационный инструмент среди прочих инструментов формирования корпоративной культуры нового поколения, так как обычная практика в компаниях – создание «горячих телефонных линий» для общения компании и потребителей услуг компаний. В литературе по менеджменту подобной практики еще не описано.

3.2.1. Причины введения «горячей телефонной линии»

Как уже говорилось выше, деятельность компании «ЭРС Групп» осуществляется, в том числе, в условиях Крайнего Севера, что вызывает повышенный стресс среди разных категорий служащих и рабочих. В таких условиях (отдаленность от центра и руководства компании, а также наличие большого числа стрессогенных факторов) особенно важен канал коммуникации, по которому руководству будет получать оперативную информацию от сотрудников.

Оператор данной линии работает круглосуточно. Работа посменная. Выполняет данную работу специальное подразделение при Отделе персонала, под руководством Директора по внутренним коммуникациям.

Оператор, пользуясь инструкцией, протоколом приема сигналов и собственным опытом, в режиме реального времени решает, в каком подразделении компании будет рассматриваться полученный сигнал от сотрудника: высшее руководство; служба безопасности; инженерная служба и т.д.

Обычно все вопросы, поступающие на «горячую телефонную линию» решаются оперативно, так как обычно причина подобных сигналов – в необходимости принимать срочные, оперативные решения на местах.

3.2.2. Научное обоснование введения подобной «горячей телефонной линии»

Американский психолог К. Келли в своем труде, «Assertion training: A facilitator's guide», проанализировав основные причины возникновения неврозов у человека, сформулировал ряд прав человека, соблюдая которые личность может стать более здоровой.

Права человека:

- Право быть одному
- Право быть независимым
- Право на успех
- Право быть выслушанным и принятым всерьез
- Право получить то, за что платишь
- Право отвечать отказом на просьбу, не чувствуя себя виноватым и эгоистичным
- Право просить то, что хочешь
- Право выражать свои мысли и чувства
- Право делать ошибки и быть ответственным за них
- Право не быть напористым
- Право иметь права

(Kelley, C. Assertion training: A facilitator's guide. La Jolla, Calif.: University Associates, 1979. Перевод Голубева)

Знакомство с данным перечнем прав человека натолкнуло руководство компании на решение множества «хронических» проблем, причиной которых являлось множество факторов, но самый главный фактор был таким: из-за повышенного стресса в тяжелых климатических условиях происходит усиление невротических состояний сотрудников, не имеющих возможности делиться с руководством собственными проблемами. В связи с этим страдает производственный процесс.

Разумеется, каждый взрослый человек ответственен за соблюдение собственных прав, однако существуют профессиональные ситуации, в которых сотрудники оказываются один на один со своими проблемами или конфликтами с вышестоящими сотрудниками и нуждаются в третьей стороне или в том, чтобы быть выслушанными. Если данное право соблюдается, то каждый сотрудник компании – от рабочего до руководителя – более эффективен.

Ведение данной «горячей телефонной линии» особенно повлияло на следующие права:

- право быть выслушанным и принятым всерьез (каждый сотрудник, имеющий желание быть выслушанным руководством компании, может связаться по «горячей телефонной линии» с представителем руководства и в этом случае он будет выслушан и принят всерьез);
- право просить то, что хочешь (каждый сотрудник может попросить у представителя руководства на «горячей телефонной линии» то, что ему представляется необходимым, и при этом он обязательно получит оперативную и предметную обратную связь;
- право выражать свои мысли и чувства (каждый сотрудник на «горячей телефонной линии» может выразить свои мысли и чувства и быть при этом услышанным. При этом если сотрудник нуждается в психологической помощи (по мнению оператора) при желании сотрудника эта помощь может быть ему оказана профессиональным психологом. Реализация данного права каждого сотрудника оказывает особенно положительное влияние на результативность и сотрудника, и всей компании в целом, так как помогает остановить негативные процессы и восстановить эффективную работу – как сотрудника, так и компании);
- право делать ошибки и быть ответственными за них (есть случаи обращения, когда, например, рабочий, совершив производственную ошибку, желал сообщить о ней высшему руководству. В этом случае представитель руководства

(оператор) выслушивает человека и помогает ему сделать принять на себя ответственность и сделать соответствующие выводы);

- право не быть напористым (некоторые сотрудники не готовы высказывать свои мысли, взгляды и критику непосредственному руководству, не желая таким образом вступать в конфликт или открыто отстаивать свою точку зрения. Для них телефонная линия – прекрасный выход);

- право иметь права.

Таким образом, введение «горячей телефонной линии» стало по-настоящему инновационным инструментом формирования корпоративной культуры нового поколения.

3.3. Корпоративный кодекс компании «ЭРС Групп»

Создание «Корпоративного кодекса компании «ЭРС Групп» стало важной вехой в усовершенствовании корпоративного управления, а также способствовало превращению корпоративной культуры из теоретической, абстрактной модели в реальный инструмент управления, наряду с другими инструментами.

Таким образом, «Корпоративный кодекс» не формальность, как это зачастую бывает, а ежедневно востребованная на практике «визуализированная» корпоративная культура, своеобразная «конституция» компании. Это возможность объединить, примирить интересы и права акционеров, руководителей, сотрудников, кредиторов, партнеров, заказчиков.

Открытость компании, выраженная в четко прописанном «Корпоративной кодексе», -это возможность привлечения в компанию большего числа инвесторов, партнеров, клиентов; возможность компании выхода на мировой рынок.

«Корпоративный кодекс ... описывает:

- миссию компании, ее ценности и нормы
- обещания разным группам стейкхолдеров
- основные принципы управления организацией
- правила корпоративной культуры
- процедуры внедрения правил поведения
- механизмы контроля за исполнением правил корпоративной культуры

(Тесакова Н. Миссия и корпоративный кодекс. М.: РИП-Холдинг, 2009. Стр.5).

Такие компоненты системы управления как организационная структура, правила кадровой политики (карьера, ротация, система обучения, система мотивации) также могут быть включены в Корпоративный кодекс.

Создание Корпоративного Кодекса компании «ЭРС Групп» явилось важным шагом закрепления основных корпоративных законов, предписывающих механизм взаимодействия сотрудников всех рангов внутри компании.

Корпоративный кодекс компании «ЭРС Групп» (краткое содержание)

Стратегические цели

Существующие условия внешней и внутренней среды создают ряд возможностей и угроз для развития компании «ЭРС Групп».

Мы видим своё предназначение в создании Компании, где каждый сотрудник, раскрывая свой профессиональный и личностный потенциал, имеет возможность получать удовольствие от работы среди людей, объединённых общими ценностями и историей.

Образ желаемого будущего компании «ЭРС Групп» может быть описан через систему стратегических целей и признаков их достижения.

Компания «ЭРС Групп» ставит перед собой следующие стратегические цели:

- Достичь состояния гарантированной устойчивости бизнеса;
- Сфокусироваться на основных видах сервиса, достичь статуса высокоэффективного поставщика качественных услуг;
- Обеспечить непрерывное развитие, то есть расширять спектр услуг, продавать услуги по более высокой цене.

Основными признаками достижения указанных целей являются:

1. Развитая инфраструктура управления Компании:
 - Развито эффективное управление издержками, что позволит на насыщенном рынке обеспечить высокую живучесть и доходность бизнеса. Мы конкурентоспособны, наша рентабельность обеспечивает способность развиваться;

- Руководители верхнего уровня составляют крепкую команду, объединённую философией и корпоративной культурой ЭРС. Говорим на одном языке, единомышленники;

- Разработаны, внедрены и соблюдаются корпоративные стандарты, система управления позволяет чётко оценивать, что происходит в каждый момент времени в каждом подразделении Компании.

2. Развитая система контрактов.

Это означает следующее: пакет контрактов выстроен «по образу слона», а именно: четыре «ноги» (ПМ, ЛУКОЙЛ, ГПН, ТН, Арктика) плюс «хобот» (дополнительные работы на тех же участках), нейтрализована зависимость от монозаказчика.

3. Расширяются подвиды контрактов (КИП, АСУТП, строительные работы, пуско-наладка, программирование, энергосервис, проектирование).

4. Обрётён статус сервисного дистрибьютора мировых брендов оборудования в сфере горнодобывающего и нефтегазодобывающего производства.

5. В структуре Компании работает школа подготовки кадров, обеспечивающая потребности компании «ЭРС Групп» и других организаций.

6. Развита Корпоративная культура: высокий уровень проникновения ценностей компании «ЭРС Групп», указанных в Корпоративном Кодексе, в деятельность сотрудников каждого уровня, высокая производительность труда, расширенный социальный пакет.

7. Обеспечена стандартизация и автоматизация бизнес-процессов, что позволяет реализовать высокие стандарты сервиса.

8. Обеспечена социальная ответственность бизнеса компании «ЭРС Групп».

Модель корпоративных компетенций

Мы объединены общими целями и ценностями. Наши ценности отражены в модели корпоративных компетенций, состоящей из следующих Принципов и поведенческих индикаторов:

Безопасность

Наши сотрудники соблюдают нормы и правила техники безопасности, сохраняя свое здоровье и здоровье коллег, предотвращают потенциальные негативные ситуации

и предвидят риски. Жизнь и здоровье для нашего сотрудника - это высшая ценность.

Данное положение характеризуется следующими принципами:

- Каждый сотрудник знает и соблюдает нормы и правила ведения безопасной работы, внутренние локальные акты организации, инструкции.
- Каждый сотрудник работает только по наряд-заданием на производственных объектах.
- Каждый сотрудник своевременно проходит курсы и сдает экзамены по ОТ и ТБ.
- Каждый сотрудник дисциплинированно ведет надлежащую документацию, журналы по ТБ в соответствии с установленным сроком.
- Каждый сотрудник при обнаружении нарушений принимает меры по их устранению в рамках своей компетенции.
- Каждый сотрудник использует в работе средства индивидуальной защиты, спецодежду, исправный инструмент.
- Каждый сотрудник, в случае угрозы жизни и здоровью, незамедлительно прекращает выполнение работ, информирует руководство.

Развитие и рост Компании

Развитие и рост компании неразрывно связаны с профессиональным и личностным развитием сотрудников, и наоборот. Развитие -это расширение сфер деятельности Компании в области энергетики и диверсификации бизнеса; внедрение новых технологий и совершенствование уже используемых; повышение эффективности и развитие систем управления; повышение компетентности Компании. Рост -это масштабирование достигнутых результатов, увеличение объемов работ и портфеля заказов, расширение территории присутствия, увеличение численности сотрудников и финансовых результатов деятельности.

- Каждый сотрудник повышает собственные профессиональные навыки: в процессе обучения, самостоятельно, через практический опыт на рабочем месте.
- Каждый сотрудник привлекает экспертов и руководителя для своего развития.
- Каждый сотрудник передает собственный успешный опыт через наставничество.
- Каждый сотрудник расширяет круг ответственности и решаемых задач.
- Каждый сотрудник использует новый опыт, а также знания и технологии в своей работе для достижения лучших результатов.

- Каждый сотрудник предлагает и внедряет инновации.
- Каждый сотрудник развивает Корпоративную культуру у себя и своих коллег.
- Каждый сотрудник гармонично совмещает свое время на работу, семью и на себя.
- Каждый сотрудник достигает все более значимых/сложных целей.
- Каждый сотрудник знает и понимает, как работает бизнес Компании.
- Каждый сотрудник демонстрирует на практике способность осваивать новое с заданной скоростью.
- Каждый руководитель готовит своего преемника.

Работа в команде

Каждый сотрудник компании нацелен на достижение общего результата, понимает свою роль в команде, уважает каждого члена команды и его мнение, приходит на помощь коллегам, воспринимает задачу каждого как общекомандную, создает доверительную и дружественную атмосферу в коллективе, а именно:

- Уважительно общается с коллегами, выслушивает их мнение.
- Соблюдает правила делового этикета.
- Рабочие споры и разногласия решает на уровне должностей, а не личностей.
- Пресекает интриги и сплетни.
- Придерживается принципа личностного равноправия в отношениях.
- Всегда приходит на помощь и делится опытом в решении различных задач.
- Рационально использует преимущества командной работы.
- Демонстрирует заинтересованность общим успехом команды, а не своим личным.
- Распределяет задачи и ответственность, так чтобы равномерно и эффективно задействовать все ресурсы команды.
- Способствует эффективному взаимодействию своей команды с другими командами.
- Помогает новому сотруднику адаптироваться в коллективе.
- Принимает активное участие в жизни коллектива.
- Выстраивает свою работу так, чтобы обеспечить непрерывность процессов других членов команды.

- Привлекает лучшие кадры в свою команду (для руководителей).
- Вместо критики помогает сотруднику совершившему ошибку найти конструктивный выход.

Лояльность

Сотрудники разделяют ценности и цели, принятые в Компании. Все сотрудники стремятся к достижению баланса между вкладом сотрудника в Компанию и отдачей Компании сотруднику. Для каждого сотрудника лояльность это не слова, а дело и результаты. Каждый сотрудник делает следующее:

- Определяет свой функционал (степень активности) поставленными задачами, а не рамками должностной инструкции.
- При необходимости, выполняет поставленную задачу в нерабочее время.
- Защищает интересы Компании перед Заказчиком и Партнером.
- Соблюдает Корпоративный кодекс (ценности, цели) в своей повседневной деятельности, т.к. он соответствует его личным убеждениям.
- Рекомендует свою Компанию знакомым и близким людям.
- Выполняет принятые руководством или командой решения без сопротивления.
- Знает и разделяет стратегические цели Компании, доносит их до других сотрудников.

Стандартизация и сертификация (законность)

Сотрудники компании «ЭРС Групп» используют в работе установленные законодательные нормы и стандарты, регламентирующие деятельность. Каждый сотрудник создает и совершенствует свои корпоративные стандарты качества и управления следующим образом:

- Соблюдает в работе правила, стандарты, нормативы, регламенты документооборота, которые утверждены Компанией.
- Учитывает в работе правила, стандарты, нормативы, которые утверждены на объектах Заказчика.
- Соблюдает в работе правила, стандарты, нормативы, которые установлены законодательством.
- Своевременно сдает квалификационные экзамены.
- Соблюдает дресс-код, установленный в Компании.
- Поддерживает порядок на рабочем месте.

Бережливость

Бережливость – это черта характера сотрудника компании «ЭРС Групп». Каждый сотрудник рационально использует любые ресурсы, ответственно относится к имуществу и окружающей среде, а именно:

- Рационально использует материалы в работе.
- Бережно относится к инструменту, оборудованию, средства индивидуальной защиты.
- Снижает операционные издержки (например: свет, вода, электроэнергия).
- Использует ровно столько ресурса, сколько необходимо для выполнения поставленной задачи.
- Планирует расходы на ресурсы по потребностям, а не впрок (для руководителей).

Профессионализм

Сотрудники компании «ЭРС Групп» владеют необходимыми навыками и знаниями, позволяющими быстро, правильно и качественно решать поставленные задачи. Каждый сотрудник делает следующее:

- Оперативно разбирается в проблеме и предлагает несколько вариантов её эффективного решения.
- Исходя из опыта и знаний, оценивает риски, прогнозирует возможные результаты.
- Берет ответственность за принятые самостоятельно решения.
- Находит конструктивный выход в критических ситуациях.
- Делает работу качественно, скрупулезно, внимателен к мельчайшим деталям в работе.
- Признает и исправляет свои ошибки, не допускает их повторения.
- Обладает навыками чтения рабочей документации, владеет профессиональной терминологией в своей области.
- Владеет необходимыми профессиональными навыками и знаниями.
- Организует работу так, чтобы самому не делать ремесленную работу (для руководителей).

Результативность

Каждый сотрудник компании «ЭРС Групп» решает задачи в установленные сроки с минимальными затратами и высоким качеством работ, а именно:

- Достигает результата, не требующего корректировки или переделки.
- Получает и предоставляет обратную связь по выполняемой задаче.
- Обеспечивает непрерывность рабочего процесса.
- Решает поставленные задачи в установленный срок.
- Находит возможности для достижения лучшего результата Компании, в т.ч. финансового.

- Достигает высокой результативности в режиме многозадачности.
- Распределяет рабочую нагрузку таким образом, чтобы успеть выполнить весь объем задач.

- Договаривается с партнерами/заказчиками/сотрудниками для решения любого вопроса и достижения результата.

- Мотивирует и вдохновляет сотрудников, используя индивидуальный подход (для руководителей).

- Регулярно контролирует и корректирует действия (для руководителей).

Также «Корпоративный кодекс» компании «ЭРС Групп» подробно описывает следующие виды отношений в компании:

1. Компания-Сотрудник
2. Руководитель – Сотрудник
3. Сотрудник – Сотрудник
4. Компания – Заказчик

Важное место в «Корпоративном кодексе» уделено Принципам взаимодействия Центрального Офиса и филиалов:

1. Сбор и обмен информацией
2. Формы обмена информацией
3. Открытость центрального офиса
4. Достоверность информации от филиалов
5. Регулярность обмена информацией
6. Безопасность

3.4. «Ревью корпоративной культуры» для служащих компании как инструмент оценки и развития корпоративных ценностей

Назначение данного Ревью – быть инструментом управления персоналом компании, позволяющим долговременно сочетать цели и ценности компании с личными целями и ценностями сотрудников. Целевая группа – работники компании.

Руководством по проведению ежегодного Ревью «ЭРС Групп» является специально составленный документ «Ревью корпоративной культуры», который полностью приводится в полном тексте данного исследования.

«Ревью корпоративной культуры» проводится в рамках годового цикла работы Компании, оно привязано к достижению ее годовых целей. Процедура Ревью способствует достижению годовых и стратегических целей Компании за счет фокусирования сотрудников на проявлении конкретных поведенческих индикаторов корпоративной культуры, связанных с целями.

Ревью корпоративной культуры направлено на следующее:

- Повышение мотивации сотрудников;
- Сближение ценностей сотрудников с ценностями Компании;
- Обеспечение эффективности труда сотрудников на уровне, способствующем достижению стратегических и тактических целей Компании.

Вовремя Ревью происходит сверка ценностей сотрудника и Компании путем обсуждения поведения сотрудника и смыслов такого поведения. При обращении к ценностям сотрудника во время процедуры Ревью происходит работа с его мотивами.

За изменение мотивации сотрудников в процессе Ревью несет ответственность их непосредственный руководитель. Желательное изменение мотивации сотрудника по итогам Ревью — это естественное стремление сотрудника действовать согласно своим ценностям и ценностям Компании, связанное с улучшением качества его самочувствия в ходе рабочего процесса при одновременном достижении требуемого уровня результатов.

Важно отметить, что «Ревью корпоративной культуры» тесно связано с «Корпоративным кодексом компании «ЭРС Групп». «Корпоративный кодекс» является декларацией корпоративной культурой компании, а «Ревью корпоративной культуры» является практическим инструментом претворения всех провозглашенных принципов работы компании на практике. При этом ежегодное проведение «Ревью корпоративной культуры» связывает воедино все инструменты, формирующие сильную корпоративную культуру на практике: от сбора и анализа информации в компании, до возможности увидеть, насколько успешно цели и задачи компании на практике связаны с целями и задачами сотрудников.

Еще раз хочется заметить, что «Ревью» не является формализованной процедурой из царства теорий. Основная процедура «Ревью» - это специализированная беседа между

руководителем и его подчиненным, включающая у сотрудников мотивы для проявления ПОВЕДЕНИЯ, соответствующего корпоративной культуре компании.

Таким образом, в компании «ЭРС Групп» у каждого сотрудника (это касается как первых лиц, так и остальных сотрудников) за любой активностью стоит четко отрегулированная внутренняя «система управления и навигации». Это позволяет компании сознательно двигаться в выбранном направлении, достигая высоких результатов.

Заключение

В результате рассмотрения формирования и развития корпоративной культуры компании «ЭРС Групп» удалось сделать следующие основные выводы:

1. Доказано что мощная позитивная корпоративная **культура становится фактором устойчивого развития компании** в условиях нестабильной экономической и политической внешней среды. Более того, корпоративная культура становится фактором конкурентоспособности компании.

2. Показано, что корпоративная культура, однажды сформированная, **развивается как относительно самостоятельный организм**: формируется «критическая масса» лояльно настроенных к компании сотрудников, затем культура начинает воспроизводить сама себя, в связи с чем новые сотрудники автоматически становятся привержены корпоративной культуры компании.

3. Выявлены **основные инструменты формирования корпоративной культуры** компании:

- Интенсификация информационных каналов для сотрудников и создание должности «Директор по внутренним коммуникациям».
- Формирование информационных каналов обратной связи сотрудников и, прежде всего «Горячей телефонной линии».
- Формирование и внедрение «Корпоративного кодекса».
- Ежегодный мониторинг состояния корпоративной культуры компании, прежде всего путем проведения «Ревью корпоративной культуры».
- Формирование демократичного стиля общения, подразумевающего, в первую очередь, то, что каждый сотрудник, благодаря отлаженной системе обратной связи, будет услышан и уверенность сотрудников в

том, что голос каждого действительно важен для успешного функционирования компании, возможность получать обратную связь от руководства.

- Создание для каждого сотрудника возможности обучаться и постоянно повышать собственную профессиональную квалификацию за счет компании, формируют прочные долговременные отношения между сотрудниками и компанией. Возможность обучения и стажировки сотрудников одного подразделения в другом структурном подразделении (программа рассчитана на служащих), позволяет каждому сотруднику хорошо представлять себе работу каждого подразделения компании.
- Особая процедура приема сотрудников на работу, позволяющая формировать у каждого сотрудника высокую степень лояльности к компании. В частности, «Welcome-тренинги», вводящие новых сотрудников в специфику работы компании и знакомящие их с коллегами.

Показано, что данные инструменты, модифицированные с учетом особенностей каждой конкретной компании, возможно применить в любой российской компании.

4. Определены **основные последствия формирования мощной корпоративной культуры** компании:

- значительное число сотрудников начало придерживаться правил и принципов компании, прописанных в Корпоративном кодексе. Благодаря отлаженной процедуре ежегодного «Ревью корпоративной культуры», для каждого сотрудника мощной нематериальной мотивацией стала возможность постоянного конструктивного диалога с руководством, в том числе возможность общаться с руководителем откровенно и наедине. Таким образом, сотрудники стали чувствовать собственную ценность для компании. Это, в свою очередь, мотивирует их на то, чтобы вносить еще больший вклад в процветание компании.
- у руководителей всех уровней появился инструмент измерения уровня корпоративной культуры в компании, а также инструмент ее оперативной корректировки – ежегодное Ревью.

- стратегия компании стала более понятной для работников; усилилась мотивация каждого сотрудника за счет более прозрачной и понятной миссии компании.
- эффективная обратная связь позволила оперативно реагировать на изменения внешней среды и принимать более точные управленческие решения;

5. Раскрыты **особенности управления карьерным ростом сотрудников в условиях позитивной корпоративной культуры**. В компании появилось больше возможностей для карьерного роста. Любой сотрудник компании, желающий реализовать свой профессиональный потенциал, может переместиться на позицию выше при условии, что он прошел необходимое обучение и соответствует указанным в вакансии критериям. Все внутренние кандидаты, отработавшие в компании не менее года, рассматриваются как кандидаты, которые имеют приоритет перед кандидатами внешними. Отдел персонала обязан размещать информацию об имеющихся вакансиях на информационных досках для персонала и делать рассылку для тех сотрудников, которые потенциально заинтересованы в профессиональном росте.

6. Выявлены **этапы формирования и укрепления корпоративной культуры**.

1. Полномасштабное изучение уже существующей в компании корпоративной культуры. Даже в тех случаях,
 - если компания только начала свою деятельность и руководитель считает, что корпоративная культура является инструментом управления «по умолчанию»;
 - если компания однородна по своему социальному, профессиональному, возрастному и прочему составу;
 - если компания однородна по географическому положению;
 - если руководитель считает, что триада «Стратегия – видение - корпоративная культура» уже и так в компании связаны между собой;
 - и тем более, если руководитель считает, что корпоративная культура является всего лишь «имиджевым» проектом;
 - необходим глубокий анализ той «корпоративной почвы», на которой произрастает сложный, многомерный мир компании.

Формирование сильной корпоративной культуры необходимо начинать с глубокого анализа ситуации, заключающегося в сборе обратной связи от всех сотрудников компании (введение штатных единиц, таких как «Директор по внутренним

коммуникациям», а также различные виды анкетирования и прочего отслеживания информации). Также необходимо получение обратной связи о деятельности компании из информационного поля, сформировавшегося вокруг компании в результате функционирования компании на рынке (общественное мнение, сложившееся о компании и заключающееся в сумме мнений каждой целевой группы: сотрудники, клиенты, власти, пресса, неофициальная информация из различных источников, партнеры и т.д.).

Способы сбора информации могут быть различными. Важно отметить то, что они должны охватывать все сферы деятельности компании, всех сотрудников, официальную и неофициальную сферу. Получение обратной связи (сбор информации) должно осуществляться на регулярной основе и обрабатываться в режиме реального времени для того, чтобы у руководства была возможность оперативного реагирования на ситуацию.

2. Анализ сложившейся корпоративной культуры, определение того, какие проявления корпоративной культуры являются желательными, ресурсными, а какие подлежат обязательной коррекции. На этом этапе так называемая, «управленческая интуиция» получает свое подтверждение, и превращается из «бессознательного» в «сознательный» инструмент управления компанией. На этом этапе (после сбора информации и анализа состояния корпоративной культуры компании) сотрудники компании уже становятся тем самым ресурсом компании, стоимость и потенциал которого можно посчитать. Это можно сравнить с процедурой аудита.
3. Следующий этап – это работа по формированию триады «стратегия – видение – корпоративная культура». Если в данной работе возможно появление метафоры, то это конструирование воздушного судна, технические параметры которого позволяют совершать перелеты любой дальности и в технически сложных условиях, при том что команда и пассажиры судна разделяют задачу капитана лететь в данный момент в данном направлении.
4. Формирование «Корпоративного кодекса», исходя из реалий данной конкретной компании. Без подобного «Корпоративного кодекса» невозможно сохранять и передавать вновь пришедшим сотрудникам корпоративную культуру компании, так как «Корпоративный кодекс» - это универсальный механизм накопления, хранения и передачи информации и ценностей на всех уровнях компании. Также

«Корпоративный кодекс» - это механизм разделения всеми сотрудниками общих целей компании, которые способствуют развитию и прогрессу компании.

5. На следующем этапе можно начинать «Ревью корпоративной культуры». С одной стороны, это эффективный механизм обратной связи в компании для поддержания ее целостности, а также сплоченности всего коллектива. С другой стороны, это возможность сотрудников воочию наблюдать свой профессиональный рост, самим влиять на него, возможность измерять профессиональный рост в цифрах. Это создаёт новую систему мотивации, базирующуюся также и на азарте (сотрудники в результате работы «Ревью» получают баллы). Азарт - это сильная эмоция, связанная с предчувствием успеха и чаще всего связанная с игрой. Игра, в свою очередь, - важнейшая часть деятельности человека, главной чертой которой являются добровольность и крайняя заинтересованность и в процессе, и в результате. Эта крайняя заинтересованность в процессе и результате объединяет, таким образом, цели сотрудников и руководства компании. Для линейных сотрудников, которые в производственных компаниях являются основной рабочей силой и на плечи которых ложится тяжелый физический труд, таким двигателем мотивации являются корпоративные мероприятия, в которых азартное игровое начало выражено более ярко, чем для сотрудников, занимающих менеджерские позиции. Например, непосредственно игры (в том числе, «Лучший по профессии»), а также спортивные состязания. Кроме того, и «Ревью», и разнообразные корпоративные мероприятия являются способами успешной коммуникации различных подразделений компании друг с другом, а также с внешними целевыми группами.

Формирование корпоративной культуры как инновационного инструмента управления компанией, требует много времени, много усилий, много внимания, а также творческого мышления, последовательности и терпения, и, конечно, немалых инвестиций. Но все это вознаграждается результатами, которые можно увидеть своими глазами и выразить в материальном эквиваленте.