

Корягина Инга Анатольевна

канд. ист. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Российский экономический
университет им. Г.В. Плеханова»

г. Москва

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ИДЕИ VS КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА:
ВОЗМОЖНОСТИ ВЗАИМОВЫГОДНОГО
СОТРУДНИЧЕСТВА В БИЗНЕСЕ**

Аннотация: данная статья проясняет истоки конфликта между управленческим желанием всем управлять и необходимостью создавать продуктивную атмосферу в компании, которая требует отсутствия административного контроля. В статье предложены практические бизнес-рекомендации как поддерживать в товарищах по команде творчество и продуктивность.

Ключевые слова: управленческие решения, корпоративная культура, внутренняя атмосфера, компания, деловая креативность, производительность, толерантность, сотрудничество, бизнес.

Доброжелательность – это тот фундамент, на котором строится успех любой компании. Именно доброжелательность как ценность является частью внутренней культуры компании, и любой руководитель стремится ее развивать и укреплять для достижения общего успеха в бизнесе.

Но, несмотря на наши лучшие намерения и положительный энергетический прогноз на день, реальность такова, что мы часто сталкиваемся с ситуациями, когда наши поспешные суждения и неуместно подобранные слова могут задеть чье-то самолюбие, что быстро приведет к понижению производительности труда и быстрому снижению уровня морали среди вашего персонала.

Если вы замечаете, что большинство членов вашей команды часто выглядят расстроенными, наблюдается явное снижение работоспособности у конкретных подчиненных, которые обычно приносят высокие результаты, или вам просто любопытно, каковы самые типичные угрозы, которые уничтожают гармонию на

рабочем месте, то данные советы могут вам помочь. В данной статье описаны несколько «крупнейших преступников», воюющих с управленческими идеями, которые тихо убивают корпоративную культуру и гармонию на рабочем месте: от плохих отношений до бесполезных правил.

Влияние корпоративной культуры на результат в бизнесе трудно переоценить: 82% респондента, принявших участие в исследовании Global Human Capital Trends, проведенное компанией Deloitte в 2016 полагают, что корпоративная культура – это потенциальное конкурентное преимущество [1, с. 1]. И сегодня, как никогда, новые инструменты управления бизнесом могут помочь их лидерам измерять и управлять корпоративной культурой и направлять ее на выполнение бизнес задач. Потому что, внутренняя культура организации – это проблема всей организации, а не только отдела кадров. Генеральный директор и высшее руководство должны взять на себя ответственность за формирование морального климата в организации, а отдел кадров может только поддерживать ее путем организации процессов контроля и необходимой инфраструктуры.

Когда корпоративная культура компании четко соответствует стратегии бизнеса, она сама начинает привлекать тех работников, которые будут чувствовать себя в ней комфортно, и которые, в свою очередь, будут сами заинтересованы в собственной высокой производительности труда, их не нужно будет контролировать и мотивировать. С другой стороны программы, направленные на повышение производительности труда, часто имеют внутри себя ценностный конфликт, вынуждая компанию и ее лидеров менять свои ценности, стимулы, программы или структуру в угоду производительности труда. И внутренняя культура и производительность труда требуют вовлеченность на уровне генерального директора и мощную поддержку отдела кадров, которые все это сами должны понимать, контролировать и улучшать.

Постепенно, бизнес становится более осознанным и просвещенным, и его «игроки» начинают понимать, что лидерство и вдохновенный пример руководителя кардинально отличается от системы командного управления. Когда организация строится на принципах доверия и доброжелательности, у руководителя нет

необходимости шпионить за своими сотрудниками. Ему и в голову не придет следить за каждым их дыханием, и за их каждым нажатием клавиши.

Управленческие идеи, которые убивают корпоративную культуру, очень просты и известны со времен Адама и Евы: страх, бюрократия, общая атмосфера конфликтности, идущая от подчиненных, которых не проверяют на социопатию при приеме на работу. Постепенно, они начинают разрушать атмосферу компании, искусственно повышая эмоциональный градус любой простой ситуации, буквально «раздувая из мухи слона», подставляя подчиненных недонесением до них информации, многозначительным молчанием, саботажем, клеветой, бойкотом. Если руководитель устранит таких подчиненных или будет держать их агрессию под контролем, не включая их в командную работу, то члены команды поразят его своими результатами. Они превзойдут сами себя, потому что им будет интересно стать победителями.

Что конкретно мешает [2, с. 1]:

Большое эго

Работать под руководством менеджера с завышенным эго не является ни для кого забавой. Большое эго – главный враг вашей корпоративной культуре, потому что оно рушит рабочую атмосферу, основанную на командном духе, которую каждый пытается создать: только «я-мнение», а не «мы» лишает подчиненных высказывать свое собственное мнение по текущим ситуациям, а отсутствие публичного признания вкладов других сотрудников кроме собственного, обесценивает командную работу и личный вклад каждого, и тогда автоматически появляется чувство неудовлетворенности собственными результатами труда, даже выполненными на «отлично». Это такой осознанный саботаж и обесценивание личности подчиненного, который заведомо находится в подчинительном положении по иерархии, но не по личностным качествам. И подчиненный даже не подозревает, что его начальник может саботировать его успехи специально и осознанно. Так как никто не догадывается, большое эго есть следствие душевной болезни.

Что делать: просвещать таких руководителей и объяснять им, в каких ситуациях они должны сдерживаться в выражениях, буквально «держат язык за зубами», а в каких поощрять и вдохновлять подчиненных, предоставлять равные шансы проявить себя всем членам команды, а не только «любимчикам» – все эти меры могут способствовать сдерживать большие эго руководителя.

Мега микроуправление

Стили управления могут отличаться от человека человеку в организации, но одна вещь, которая постоянно подчеркивается всеми исследованиями – сотрудники не любят, когда контролируется каждый их шаг [3, с. 1]. Доброжелательность корпоративной культуры выражается в том, что людям разрешают думать, экспериментировать и делать ошибки.

Да, людям важно иметь возможность потерпеть неудачу, это позволяет им расти и учиться на собственных ошибках и стать компетентными сотрудниками в будущем. Активно поощряйте управленческий штат участвовать в большем количестве проектов, дайте командам и людям размах и широту, пусть они достигают целей своим собственным способом и тогда результаты могут быть огромными.

Тайны

Важность успешной корпоративной культуры: будьте открыты и честны. Если люди чувствуют, что о них говорят в другом месте, когда подчиненные боятся, что «большие дяди» обсуждают их будущее за закрытыми дверями, никто не будет работать, и никто не будет счастлив. Открытое общение требует времени и личных усилий, но оно того стоит.

Общая цель номер один состоит в том, чтобы «не наорали»

Чтобы быть успешной и процветающей, компании нужна корпоративная культура, в которой будут раскрываться креатив и инновации, поэтому, когда люди принимают «не высовывайся и делай, что тебе сказали» подход к работе, начинает страдать культура компании. Установите открытое общение не только между подчиненными и их непосредственными руководителями, но и вверх и вниз по всей иерархии компании, чтобы, если люди чувствуют себя неловко в

своей ситуации, у них был способ обсудить это с другим уровнем руководителей без страха перед репрессиями.

Вот несколько управленческих идей или так называемых «управленческих методов», которые, на самом деле, не являются инструментами настоящего руководителя и только убивают корпоративную культуру [4, с. 1]. И эти несколько архаичных тактик должны быть сразу отброшены в «мусорный ящик невежества». Мудрые руководители уже давно выкинули их.

1. *Эффективное управление* – звучит здорово, но ничего кроме страха быть уволенным не вызывает. Это лучший способ отделить ваших сотрудников от их собственного источника энергии. Вам, наоборот, нужно, чтобы ваши сотрудники соединились со своим источником энергии и начали думать творчески и сотрудничать в течение дня. Слишком много контроля убивает всю эту положительную энергию. Большинство компаний слишком большие. От обилия контролирующего персонала, которому нужно найти работу, они контролируют не то, что нужно, например производительность каждого отдельного сотрудника. Этим компания только душит своих сотрудников, потому что они боятся не соответствовать рейтингам. Их мозги перестают работать от страха. Подумайте сами, это именно тот способ управления, при котором вы хотите, чтобы ваши сотрудники функционировали?

2. *Рейтинговая оценка персонала* является отвратительной практикой оценки персонала, только настраивающей ваших сотрудников друг против друга. Это – лучший убийца корпоративной культуры и разрушитель доверия, когда-либо созданный управленческой мыслью, и этот метод до сих пор внедряется во многих организациях. Ваш «конduit» на каждого сотрудника наносит ущерб всей команде прямо сейчас, так как вы на них смотрите как на преступников или на своенравных детей.

Что делать: соберите команду и позвольте им самим написать то руководство для работы каждого сотрудника, которое будет соблюдать и уважать их ментальный и душевный вклад в работу всей вашей команды, а не проповедовать им прописные управленческие истины и не угрожать им.

3. Идея *всесторонней обратной связи* тоже звучит хорошо. Это – программа, где вы и ваши коллеги заполняете анонимные анкеты, чтобы сказать коллеге, что у него получается хорошо, а что не очень. Если вы задумаетесь об этой идее больше, чем две секунды, то вы поймете, что никогда не будете строить доверительные отношения в своей команде, которая поощряет или вынуждает своих сотрудников анонимничать. Здоровые организации говорят о своих проблемах вслух, и с милосердием. Они не заставляют своих сотрудников говорить за спинами других сотрудников. Это не лидерство – оно узаконенная трусость.

4. *Вовлеченность «приближенных» подчиненных в процесс управления* является самой легкой формой манипуляции, используемой теми руководителями, которые хотят «погладить себя по головке» и показать раз в год, какие они «покровительствующие молодцы». Такие бравые ребята-управленцы придумали идею о вовлечении некоторых, приближенных к «трону» подчиненных в процесс принятия решений и пытаются убедить всех, что их мнение о том, что им, как руководителям, лучше сделать, дает им прямое доказательство и индульгенцию впредь действовать в соответствии с пожеланиями этих «избранных» подчиненных. Это есть прямое оскорбление и манипулирование остальными членами вашей команды.

Вы просите своего супруга или детей написать вам инструкцию «партнера или родителя»? Не думаю, чтобы они были бы счастливы от такой идеи перекладывания ответственности. Кроме того, такой вовлеченный в не свои дела подчиненный и морально, и коммуникационно, находится в ауте среди своих товарищей по команде каждый день.

Что делать: сядьте со своей командой и сами спросите их, как они чувствуют. Подлинное доверие требует инвестиций собственного времени и личной энергии, искренности и правды. В компании все вовлечены в работу, начиная с генерального директора. Какой руководитель – такие и подчиненные. Вовлеченность сотрудника – поверхностный термин, на практике он не имеет никакой пользы. Если вы все еще опрашиваете своих сотрудников, нравится ли им ваша компания, значит, вы пока не в курсе, что такое доверие и управление.

5. *Прогрессивная дисциплина* кажется средневековой идеей, и так оно и есть. Это – идея о том, что есть список вещей, которые сотрудникам запрещено делать. И если кто-то делает одну из запрещенных вещей, он получает словесное предупреждение, в следующий раз он получает письменное предупреждение. Прогрессивная дисциплина абсурдна, потому что взрослые на то и взрослые, так как умеют договариваться и решать свои проблемы сообща. Они не считают, что одна сторона (работодатель) является обвинителем, адвокатом, судьей или жюри, а другой (сотрудник) являются ответчиком. Когда руководитель нанимает людей, то он доверяет им и доверяет себе, направляет их, а не контролируешь, и тогда прогрессивная дисциплина становится не уместной.

6. *Пунктуальность как дисциплинарная проблема*. Пунктуальность, в состоянии ли работник во время добраться до работы, внешние обстоятельства в жизни работающего человека (от погоды до здоровья твоего и твоих членов семьи) не были и никогда не будут дисциплинарной проблемой. Если компания все еще меряет продуктивность людей по их опозданиям, а не их качеству решения проблем с товарищами по команде, то эта компания своим управлением убивает корпоративную культуру.

7. *Односторонняя справедливость*. Странно слышать заявления олдскульных компании, что «если мы сделаем исключение для Вас, то мы должны сделать исключение для всех» когда все то, что мы делаем на работе весь день, и называется исключениями: мы платим нашим сотрудникам по-разному на основе многих факторов. У них разные должностные инструкции и графики. Даже коллеги, которые сидят, рядом выполняя ту же самую роль, делают свои работы немного по-другому. И это в силах любого руководителя, «закрутить гайки» или их ослабить, потому что для эффективности труда нужно строить здоровые отношения в коллективе, а не «уравниловки». Жестко регламентированная однородность и справедливость не есть то же самое.

8. *Руководители «против» подчиненных*. Самый главный признак корпоративной культуры, основанной на страхе – идея, что руководители и их подчиненные имеют разногласия друг с другом. Ничто хорошего не будет развиваться,

когда существует такой конфликт. Если менеджеры все еще полагают, что борются со своими собственными сотрудниками, корпоративная культура убита их же управленческими решениями.

Современная роль кадровика нового тысячелетия – это, прежде всего, культурная роль. Да, представители отдела кадров должны следить, чтобы компания выполняла законы и постановления, так же, как наши финансовые директора следят, чтобы компания выполняла финансовые законы и постановления. И финансовый директор не может корректировать финансовые правила по своему усмотрению, он лишь обязан их соблюдать, если хочет заниматься бизнесом. Кадровики работают по той же юридической схеме.

Хотя у отдела кадров есть отличная превентивная роль – возможность постепенного введения изменений в корпоративную культуру, вопросы корпоративной культуры должна обсуждаться на высшем уровне, то есть теми лидерами, которые непосредственно ответственны за бизнес-стратегию. Так же, как генеральный директор, в конечном счете, ответственен за бизнес-стратегию, генеральный директор, в конечном счете, ответственен за корпоративную культуру.

То есть, лидеры должны понять, что их верования и действия – основные драйверы культуры организации. В «новой организации», старшие руководители должны стимулировать культурные изменения так же, как они решают другие организационные проблемы, меняя свое собственное поведение, которое нужно, чтобы поддержать бизнес-стратегию. Сначала определяется общие методы корректировки, которые нужны для любого преобразования корпоративной культуры, а затем использовать новые инструменты, доступные сегодня, чтобы измерить и управлять корпоративной культурой и привести ее в соответствие с коммерческими задачами компании.

Список литературы

1. Kaplan Marc, Dollar Ben, Melian Veronica, Van Durme Yves, Wong Jungle Shape culture Drive strategy, February 29, 2016 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends/2016/impact-of-culture-on-business-strategy.html>

2. Change Management Survey Results September 2016 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.navigatecorp.com/wp-content/uploads/2016/12/Change_Management_Survey_Results.pdf

3. Hess Edward D. Servant leadership: A path to high performance [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.washingtonpost.com/business/capitalbusiness/servant-leadership-a-path-to-high-performance/2013/04/26/435e58b2-a7b8-11e2-8302-3c7e0ea97057_story.html?utm_term=.b3aa06f1e147

4. Change Management Survey 2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.improvementservice.org.uk/documents/change_management/change-management-survey-output-report-2017.pdf