

Астахов Ю.В., Буцык Е.В.

*Белгородский государственный технологический
университет им. В.Г. Шухова, г. Белгород*

**РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ
В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ ООО «ВКУСВИЛЛ»)**

В последние годы представители HR-сообщества не только изменили свое отношение к корпоративной культуре организации, но и заняли активную позицию в использовании ее как фактора повышения конкурентоспособности, адаптивности и эффективности производства. Также они заметили, что корпоративная культура значительно влияет на прибыль: от атмосферы в организации зависит удовлетворенность сотрудников. Удовлетворенность сотрудников повышает качество их взаимодействия с клиентами (или продукцией), формирует их эмоциональный опыт от бренда. Отношение сотрудников к организации – основной канал, через который бренд транслируется на рынок. Лояльность к бренду повышает продажи, а следовательно – прибыльность компании.

Корпоративная культура – система формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения работников данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества, идентификации работников с организацией¹. На основании определения, на рис. 1 графически представим идеальную схему элементов корпоративной культуры.

ООО «Вкусвилл» – сеть магазинов продуктов для здорового питания, миссия которого – «мы, компания «ВкусВилл», предлагаем людям натуральные здоровые продукты, честное отношение, а также дарим положительные эмоции. Мы получаем удовольствие от работы, а также помогаем нашим партнерам развиваться вместе с нами»². Доверие является основой корпоративной культуры организации, которая работает в области ритейла – сфере, где тратится традиционно много финансовых средств на контроль и обеспечение безопасности.

¹ Клименко А.А. Организационная и корпоративная культура: концептуальные различия // Молодой ученый. 2016. №11. Т.2. С. 173.

² Наша миссия // ВкусВилл: сайт.URL.: <https://vkusvill.ru/mission/> (Дата обращения 24.11.2019).

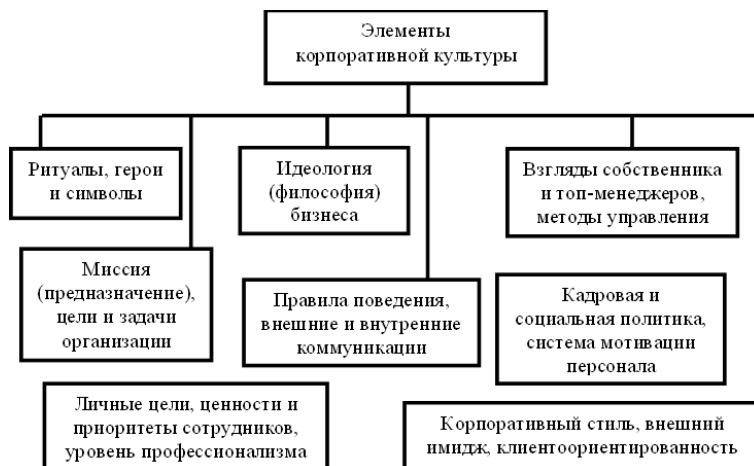


Рис. 1. Компоненты корпоративной культуры³

Рассмотрим подробнее элементы корпоративной культуры ООО «Вкусвилл», которые напрямую или косвенно влияют на нее.

1. Организация работы. В организации работает принцип самоуправления, так, из двух с лишним тысяч сотрудников только восемь человек занимают управляющие должности, доходы продавцов целиком зависят от продаж магазина, а сотрудники офиса приходят на работу когда захотят, так как основная часть из них фрилансеры. Продавцы в магазинах, конечно, позволить себе свободный график не могут – они сами договариваются с коллегами, кто и когда начинает работать. Главное – выполнять корпоративные обещания, аналог привычных KPI, но устанавливают их сотрудники сами друг для друга. Обещания каждый сотрудник дает своему «заказчику» внутри организации: кладовщик и грузчик обещают продавцам доставить в магазин определенное количество товара, служба доставки обещает распределительному центру развезти все заказы вовремя⁴.

2. Ответственность и инициатива. Обычно ритейлеры имеют достаточно вертикальную структуру управления. Штаб-квартира диктует что, по какой цене, где и как должно продаваться. Во

³Куприянчук Е.В., Щербакова Ю.В. Управление персоналом: комплектование, адаптация, развитие. М., 2016. С. 197.

⁴ Бугров Н. Главные идеи книги «ВкусВилл: Как совершить революцию в ритейле, делая всё не так». URL.: <https://vc.ru/trade/63847-glavnye-idei-knigi-vkusvill-kak-sovershit-revoluciyu-v-riteyle-delaya-vse-ne-tak> (Дата обращения: 24.11.2019).

ВкусВилл не так. Их мечта – чтобы каждый магазин стал автономным и самоуправляемым. И они идут к ней:

- не штрафуют продавцов, так как тем самым можно убить в них инициативу. А ведь от продавцов ждут как можно большей самостоятельности в принятии решений;

- дают свободу принятия решений. Например, сотрудники магазина могут вывести из ассортимента своего магазина любой продукт (без согласования с офисом), или же могут решить, где будет расположен товар в торговом зале (без планограмм и мерчандайзеров) и сколько и какой товар продавать со скидкой. Отмену чека может сделать каждый кассир, для этого не нужно ждать старшего продавца, как в других сетях;

- поддерживают плоскую структуру ролей. В магазинах нет директора, его зама, бухгалтера. Есть роль старшего продавца, функционал которого на 95% совпадает с функционалом обычного продавца, но, кроме этого, он занимается инкассацией, работой с почтой и системой учета, решением кризисных ситуаций и наставничеством;

- нет необязательного посещения планерок и собраний. Не пришел на собрание – ничего страшного, здесь как в университете: не пришел на лекцию – не получишь знаний, потом будет хуже на экзамене.

Умение ценить ошибки заложено в культуру компании. Ошибка это не «плохо», ошибка – это «нормально». Ошибка, если человек ее признал и проанализировал, это возможность получить новый опыт и знания.

Такая культура и гибкое бюджетирование, позволяет сотрудникам проявлять инициативу и проводить эксперименты. Например, кому-то в голову пришла идея поставить в магазинах сокоматы. Ее очень быстро проверили, поставив устройства в несколько магазинов. Посмотрев на достаточно высокий спрос этого автомата, приняли решение оставить его в магазине.

3. Найм персонала. HR-департамент минимально вовлечен в поиск и адаптацию персонала. Продавцов в магазины ищут внутренние рекрутеры, их заказчики – розничные управляющиезанимающие развитием сети. Все остальные подразделения ищут сотрудников сами. Если это делать совсем лень или нет времени, то можно воспользоваться услугами рекрутеров.

Также стоит отметить, ВкусВилл дает шанс тем, кого обычно при приеме на работу обходят стороной:

- кандидатам 50+, потому что возрастные сотрудники исполнительны и надежны, ценят возможность работы, радушны к клиентам и вызывают доверие;

- тем, которые часто меняет работу, потому что «попрыгунчик» это не приговор. Лишь внимательная корпоративная культура воспитывает лояльность;

- мотивированным на деньги, потому что такие сотрудники охотно соглашаются на подработки и выходят в выходные⁵.

4. Традиции. Каждый сотрудник может предложить книгу для обсуждения, если книга набирает больше определенного количества голосов, то становится следующей для обсуждения. И раз в два-три месяца выбранная книга становится поводом для встречи на целый рабочий день, где обсуждают, какие идеи книги можно применить для развития организации. Стоит отметить, что книги закупают в офис в нужном количестве экземпляров⁶.

5. Программа лояльности клиентов и общение с ними. Благодаря программе лояльности ВкусВилл знает кто, где, что покупал, и какой продавец его обсуживал. Компания использует эти данные вовремя звонков умно:

- измеряет ППП – показатель покупательской поддержки. ППП как и NPS оценка лояльности вопросом «Посоветуете ли Вы компанию своим друзьям и родственникам», но с вариантами ответа «да», «нет», «не знаю», а не с оценкой по десятибалльной шкале;

- делает локальные улучшения: проверяет жалобы клиентов на качество товара, работу сотрудников, состояние магазинов;

- проводит CusDev, например, перед запуском молока в пластиковой бутылке клиентов по телефону спрашивали, как бы они отнеслись к новинке.

Общение с клиентами построено на принципах

- никаких скриптов и шаблонов;

- не стараться нравиться всем. Если клиент «токсичен», то ему могут предложить перестать покупать во ВкусВилл;

- отвечать на суть, а не на эмоции. Так как ВкусВилл получает много различных сообщений от покупателей, персонал должен реагировать на саму суть, а не отвечает эмоциями на эмоции;

- не позволять оскорблять своих сотрудников;

⁵ Черевко А., Шувалова Н. Секреты дружелюбного ритейла. URL.: <https://marhr.ru/sekrety-druzhelyubnogo-riteyla/> (Дата обращения: 24. 11.2019).

⁶ Ракова Е. 13 правил успешного бизнеса от компании «ВкусВилл». URL.: <https://coffeefestcrimea.ru/vkusvill/> (Дата обращения: 24.11.2019).

– не удалять негативные сообщения и не писать самим себе хвалебных комментариев;

– главное – помочь покупателю. Неважно с помощью каких методов и средств, так, оператору горячей линии не нужно согласовывать с руководителем затраты, если они призваны помочь покупателю.

Для ВкусВилл обратная связь от клиентов это не «бесполезное увеличение издержек», а источник информации необходимой для развития компании и маркетинговый инструмент. Организация делает много для того, чтобы стимулировать покупателей делиться идеями, а затем их реализует.

6. Отношение с поставщиками. Классически схема поставки товара во многих магазинах выглядит так: приезжает машина, ее встречают сотрудники, забирают документы у водителя и сверяют указанное в документах с фактическим количеством. То есть доверия нет, ново ВкусВилл поставки происходят иначе. Ночью приезжает водитель, открывает магазин своим ключом, оставляет товар и документы, уезжает. Организация решила на такой алгоритм приемки, потому что товар скоропортящийся и поэтому его нужно привозить в магазины и расставлять по полкам каждый день. По московским пробкам сделать это можно только ночью, но если для приемки товара выводить на работу хотя бы одного продавца на магазин, то это увеличивает издержки на примерно 60 миллионов рублей в год.

Таким образом, можно сделать вывод, что роль корпоративной культуры в управлении персоналом ООО «Вкусвилл» велика и является основополагающей всего бизнеса, так как вся корпоративная культура строится на доверии.

Литература:

1. Бугров, Н. Главные идеи книги «ВкусВилл: Как совершить революцию в ритейле, делая всё не так» [Электронный ресурс] / Н. Бугров. Режим доступа: <https://vc.ru/trade/63847-glavnye-idei-knigi-vkusvill-kak-sovershit-revoluciyu-v-riteyle-delaya-vse-ne-tak>.

2. Клименко, А.А. Организационная и корпоративная культура: концептуальные различия [Текст] // Молодой ученый. – 2010. – №11. Т.2. – С. 173-179.

3. Куприянчук, Е.В., Щербакова, Ю.В. Управление персоналом: комплектование, адаптация, развитие: учебное пособие [Текст] / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. – М.: РИОР, 2016. – 342 с.

4. Наша миссия // ВкусВилл: сайт. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://vkusvill.ru/mission/>.

5. Ракова, Е. 13 правил успешного бизнеса от компании «ВкусВилл» [Электронный ресурс] / Е. Ракова. Режим доступа: <https://coffeefestcrimea.ru/vkusvill/>.

6. Черевко, А., Шувалова, Н. Секреты дружелюбного ритейла [Электронный ресурс] / А. Черевко, Н. Шувалова. Режим доступа: <https://marhr.ru/sekrety-druzhelyubnogo-riteyla/>.

Афанасьев И.В., Куличенко Д.С.

Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, г. Белгород

СИСТЕМА МЕХАНИЗМОВ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ КАК ФАКТОР ФОРМИРОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

Грамотное применение современными специалистами спектра мероприятий по предупреждению и устранению кризисных явлений составляет один из основополагающих элементов укрепления отечественной экономики. Однако важным моментом данного процесса являются кадры.

Мировые тенденции установили деятельность по подготовке квалифицированных специалистов экономическим достоянием, а также областью рациональных и продуктивных инвестиций. Тенденциозность рынка занятости характеризуется спросом дипломированных антикризисных управляющих. Специалисты данного направления весьма актуальны в наши дни в силу отличительных особенностей, а именно совокупности массива правовых знаний, во взаимодействии со сферами менеджмента, экономики и психологии. В их компетенцию входит аналитика документации, оперативная оценка ведения бизнеса, поиск проблемных аспектов, применение необходимых инструментов и специализированной системы механизмов, разработка антикризисных программ и прочее.

Стратегическая линия поведения состоит из обширного перечня составляющих, взаимодействие которых повышает эффективность управляющего, к ним относят: доступ к функциям распоряжения и руководства, лидерский статус в организации и консультационная деятельность.

Любая необходимая способность, которой располагает управляющий, обусловлена непосредственным выполнением при помощи предметов, средств и инструментов труда какой-либо