

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В УЧРЕЖДЕНИЯХ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ**

**Реймер Ирина Викторовна**  
заместитель директора,  
ГБУ «Московское долголетие»  
(г. Москва, Россия)

**Бурак Ирина Дмитриевна**  
к.э.н., доцент,  
МГУ имени М.В. Ломоносова, экономический факультет  
(г. Москва, Россия)

### **Аннотация**

*Совершенствование корпоративной культуры – это одна из актуальных задач многих учреждений социальной сферы. Важность заявленной проблемы обусловлена влиянием корпоративной культуры на качество клиентского сервиса, являющегося ключевой задачей изучаемых учреждений, так как представленные к исследованию организации призваны служить людям с искренней заботой о них. Целью исследования является разработка комплекса практических мероприятий, направленных на совершенствование корпоративной культуры в учреждениях социальной сферы. Для всестороннего изучения проблематики в основе работы использованы научные исследования российских и зарубежных экспертов в области корпоративной культуры, а также практические исследования деятельности учреждений социальной сферы отдельного региона РФ. В результате в работе представлены рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры учреждений социальной сферы, которые помогут повысить уровень удовлетворенности внутренних и внешних клиентов, а также будут способствовать эффективному развитию этих организаций с обеспечением высокого уровня клиентского сервиса.*

**Ключевые слова:** социальная сфера, корпоративная культура, клиентский сервис.

**ЖЕЛ коды:** M14, I31.

**Для цитирования:** Реймер И.В., Бурак И.Д. Совершенствование корпоративной культуры в учреждениях социальной сферы. Электронный журнал. 2024. Том 16. Выпуск 3. С. 146-160. DOI: 10.38050/2078-3809-2024-16-3-146-160.

## Введение

Увеличение доли пожилых людей в общей численности населения – проблема, предопределяющая совершенствование социальной политики любого государства и актуальная не только для России, но и для всего мира. Осмысление данной проблемы привело к возникновению концепции «Active ageing», или концепции активного старения, которая позволяет людям осознавать их потенциал физической, социальной и интеллектуальной деятельности в течение всей жизни. Всемирная организация здравоохранения подчеркивает, что активное старение направлено на увеличение ожидаемой продолжительности здоровой жизни и качества жизни всех людей (Active Aging..., 2002). Концепция активного старения основывается на признании прав пожилых людей, что со стратегической точки зрения приводит к смещению подходов к пожилым: они больше не воспринимаются как пассивные получатели благ; пожилые люди сегодня имеют право на равные возможности и обращение во всех сферах жизни по мере взросления. Пожилые люди не составляют единую однородную группу: с возрастом индивидуальное разнообразие людей, входящих в эту возрастную категорию, только увеличивается. Именно поэтому так важно проводить мероприятия, направленные на создание благоприятных условий для пожилых людей, на всех этапах жизненного цикла (Бурак, 2017, с. 93).

Актуальность совершенствования корпоративной культуры в учреждениях социальной сферы в первую очередь обусловлена ее влиянием на качество клиентского сервиса. Ведь представленные к исследованию организации призваны служению людям с искренней заботой о них. Деятельность учреждений строится на таких ценностях, как умное долголетие, доверие, искренняя забота, честность, ответственность. Таким образом, качественный клиентский сервис является ключевой задачей изучаемых учреждений.

Согласно мнению авторов научных исследований А.А. Харченко и В.В. Гавриш, развитая корпоративная культура приводит к тому, что персонал в итоге не нуждается в определенной системе действий, наставлениях и внутренних инструкциях. Более того, чем выше уровень корпоративной культуры, тем сильнее ее элементы влияют на качество оказываемых услуг и предоставляемого сервиса, так как эти элементы являются инструментами, позволяющими ориентировать весь персонал на общие цели учреждения (Харченко, Гавриш, 2013). Необходимость в улучшении корпоративного климата продиктована также и стремительным ростом количества учреждений и персонала в представленных в этой работе учреждениях. Так, количество изучаемых учреждений за 2023 г. увеличилось с 50 до 107, т. е. с приростом более чем в 2 раза.

Таким образом, целью статьи является разработка комплекса мероприятий, направленных на совершенствование корпоративной культуры учреждений социальной сферы.

Следует отметить, что в результате исследований по данной теме выявлена следующая проблематика:

- ключевая задача изучаемых организаций, основанная на ценностях – поддержание высокого уровня клиентоориентированного персонала, отвечающего ожиданиям клиентов;
- ощущается потребность в командообразующих мероприятиях;
- присутствует необходимость в дополнительных мерах по повышению качества работы персонала в соответствии с Едиными стандартами учреждений;

- установлено, что требуется постоянный контроль, направленный на недопущение повышения уровня текучести кадров;
- стратегией компании продиктована необходимость усиления работы с лидерами на местах, в том числе для развития корпоративной культуры с фокусом на ответственное отношение к своему здоровью и здоровью окружающих.

В процессе работы над заявленной темой были определены следующие задачи:

- 1) изучить теоретические основы и практики формирования корпоративной культуры с использованием научных работ зарубежных и отечественных авторов;
- 2) определить составляющие корпоративной культуры в учреждениях социальной сферы, требующие особого развития в представляемых организациях;
- 3) установить предпосылки к совершенствованию корпоративной культуры, основанные на стратегических планах организации;
- 4) разработать комплекс практических рекомендаций по усовершенствованию корпоративной культуры.

Предметом исследования является корпоративная культура. Объектом исследования – учреждения социальной сферы.

## **1. Теоретические основы и практики формирования корпоративной культуры**

Говоря о теоретической составляющей, корпоративную культуру можно охарактеризовать как «совокупность ценностей, норм, убеждений, приемов, методов и символов, разделяемых членами организации и отличающих данную организацию от других организаций» (Иванова, Трохина, 2020, с. 39).

Цели и задачи корпоративной культуры как внутренней среды любого предприятия исторически заключались в формировании чувства сопричастности персонала и его солидарности с миссией и стратегией предприятия, а вследствие этого, мотивации на достижение успеха в его деятельности. То есть по исторически сложившейся практике, корпоративная культура способствовала созданию благоприятной атмосферы и эффективному управлению. Изначально корпоративная культура ассоциировалась главным образом с дисциплиной и соблюдением внутреннего распорядка, изложенного в нормативных актах. В настоящее время многие эксперты в изучении корпоративной культуры отождествляют данное понятие с общечеловеческими ценностями и ценностями конкретного предприятия. Согласно заключению Э. Шейна, можно выделить несколько уровней корпоративной культуры:

- 1) внешние ритуалы и церемонии, психологический климат в коллективе, стиль одежды, «мифы и легенды», «герои и антигерои», манера общения и т. д.;
- 2) ценности и верования, стратегии и философия, провозглашаемые цели;
- 3) национальная культура, менталитет, особенности восприятия (Шейн, 2002, с. 36).

Следует обратить внимание, что в настоящее время выделяют достаточно большое количество элементов, также относящихся к корпоративной культуре изложенных в исследованиях С.П. Роббинса, А.Ф. Харриса, Р.Моргана и др.

При этом ценности определяются на основе миссии предприятия, в которой заключен смысл его существования, его главная цель. К таким элементам, как символы, можно отнести лозунги, мифы и легенды, логотипы, т. е. некое отображение ценностей. Для построения эффективной коммуникации используют такие каналы связи, как формальные (приказы, инструкции и т. п.) и неформальные (командные мероприятия, праздники, встречи коллективов и др.).

Следует отметить, что ключевыми составляющими корпоративной культуры являются:

- лидер – это вдохновитель коллектива, который разделяет ценности компании и личным примером может повести команду к новым достижениям;
- обучение как основа развития персонала, в том числе с развитием профессиональных навыков (при этом процесс обучения должен быть системным, ориентированным не только на текущие задачи организации, но и на достижение стратегических целей компании);
- опросы сотрудников для улучшения процессов работы и совершенствования выполняемых ими функций (благодаря участию в опросах персонал разделяет ответственность за принятые решения и повышается уровень доверия к руководству компании).

Следует отметить, что корпоративная культура, ориентированная на гибкость, помогает организациям в управлении изменениями, а именно: быстро принимать и реализовывать новые идеи, а также приспосабливаться к изменениям во внешней среде.

В коллективах с сильной корпоративной культурой ценятся мнение сотрудников и их профессиональное развитие, высокая мотивация, удовлетворенность работой и уровень лояльности персонала.

Эффективная корпоративная культура обеспечивает рамки и нормы для разрешения конфликтов внутри организации, что позволяет избегать деструктивных последствий и снижает риск потери ключевых сотрудников.

Согласно выводам, представленным РБК, на сегодня в успешных компаниях выбран вектор на корпоративное здоровье: курс на качество жизни и активное долголетие (Корпоративное здоровье..., 2023). Эксперты обсуждают, как создать корпоративную культуру ответственного отношения к своему здоровью и как в крупнейших компаниях России поддерживают физическое состояние работников. Режим и качество сна, правильное питание, физическая активность, профилактика распространенных хронических заболеваний и отказ от курения становятся базовыми принципами благополучия сотрудников на предприятиях. Так, компании активно внедряют корпоративные программы по укреплению здоровья своих работников.

Одновременно с данным опытом, полезно обратиться к опыту формирования корпоративной культуры в московских центрах предоставления государственных услуг «Мои документы». Здесь, в эпоху активного развития центров госуслуг, была внедрена система ежедневных утренних собраний с коллективом во главе с лидером. Это способствовало сплочению команд многофункциональных центров и выходу корпоративной культуры на новый уровень за счет развития лидерства и формирования командного духа. Также было выявлено, что, используя технологию и инструменты коучингового формата, можно наиболее эффективно исследовать приверженность и готовность следовать сотрудниками учреждений миссии, ценностям и целям компании.

Интересны и практические выводы Т. Питерса и Р. Уотерман об успешных практиках известной компании McDonald's, связанных со спецификой предприятий, работающих в сфере услуг, а именно важность того, чтобы все сотрудники придерживались единых стандартов, понимали концепцию качества, которую исповедует компания, и всемерно воплощали. А еще названные авторы отметили значимость в исследуемой компании ориентации на людей и заботы о своих сотрудниках. Ведь не только условия труда как таковые, но и внимание к работникам организации выступает сегодня решающим фактором повышения производительности. Говоря о лучших практиках, стоит отметить мнение Томаса Уотсона мл., который, говоря о философия компании IBM, выделил самым важным «наше уважение к отдельному человеку». Одновременно с этим и председатель правления компании Texas Instruments Марк Шеферд выражает ту же мысль, утверждая, что каждый рабочий «воспринимается как источник идей, а не только как человек, работающий руками». Указанные заключения позволяют сделать вывод о том, что именно люди – основа продуктивности в эффективных компаниях разных сфер деятельности (Питерс, 2016).

Таким образом, становится очевидным, что сильная корпоративная культура, в основе которой лежат ценности компании, разделяемые работниками, не только объединяет и укрепляет коллектив, но и способствует достижению человекоцентричности.

## **2. Характеристика объекта исследования – организаций социальной сферы**

Изучаемые организации социальной сферы созданы на базе ранее действующих социальных центров старого формата, действующих с 1990-х гг. в качестве поддержки малообеспеченных категорий граждан старшего поколения. Тогда большинство посетителей приходили в такие учреждения за получением вещевой, продуктовой или материальной помощи.

Сегодня портрет пенсионера изменился, появился запрос на досуговые активности, преодоление одиночества и социальную востребованность. Позитивное изменение продолжительности именно здоровой жизни приводит к тому, что ощущение возраста также смещается. В статье И.Е. Калабихиной отмечается, что еще 100 лет назад человек в 60 лет считался стариком, в то время как сейчас «старым» считается человек 80 лет (Калабихина, 2016). В связи с этим появилась потребность в учреждениях нового формата с комфортными оборудованными помещениями, отвечающими ожиданиям современных пенсионеров – активных горожан, готовых к познанию нового и самореализации в различных сферах деятельности и, в частности, творчества, спорта, досуга.

Исходя из общественного запроса с 2019 г. стали возникать новые учреждения (далее – Центры). Такие Центры – новый продукт в системе социальных учреждений города, центры общения, искренней заботы, самоорганизованной клубной деятельности и качественного досуга горожан старшего поколения в возрасте 55+. На входе в такие Центры каждого посетителя встречают приветливые помощники, готовые проконсультировать по полному спектру социальных услуг, а также помочь сориентироваться в услугах всего Комплекса социального развития города (многофункциональные центры, поликлиники и др.). Основные принципы работы Центров связаны с самоорганизацией участников проекта. Жители «серебряного» возраста сами организуют свой досуг, находят здесь новых друзей и создают различные клубы по интересам. Клубная деятельность – основной продукт Центра. Любой

горожанин старшего возраста может присоединиться к любому существующему клубу и/или создать свой новый клуб по интересам.

Все Центры доступны для самореализации и качественного досуга жителей любых районов города, независимо от района проживания участников проекта, и являются территорией здорового образа жизни (далее – ЗОЖ). Проект направлен на мотивацию людей старшего поколения к здоровому долголетию: начиная с формирования привычки измерять давление (для этого в каждом Центре установлен специальный аппарат), обилия тренажеров и спортивных снарядов в спортзалах, до организации многочисленных ЗОЖ-клубов и проведения масштабных ЗОЖ-активностей и общегородских мероприятий, мотивирующих жителей вести здоровый образ жизни. Радоваться жизни, петь, танцевать, разгадывать кроссворды, гулять пешком – все это тоже ЗОЖ.

Работа Центров строится по единым стандартам. Это касается организации работы персонала, визуального оформления и содержания работы Центров. Команда Центров – администраторы пространства, а не организаторы клубов и мероприятий, поэтому здесь минимум персонала (одновременно в Центре работают от 5 до 9 сотрудников). Все сотрудники Центров проходят тщательный конкурсный отбор, корпоративное обучение по единым стандартам работы, основанным на искренней заботе и человекоориентированности, и последующую стажировку.

Основные предпосылки к совершенствованию корпоративной культуры Центров базируются на стратегических планах организации. Учитывая ценности команды изучаемых организаций, принимая во внимание принципы их деятельности, считаем наиболее важными направлениями в развитии корпоративной культуры те, которые влияют на клиентоориентированность персонала и уровень клиентского сервиса в целом.

Разрабатывая мероприятия для учреждений социальной сферы в этих направлениях, интересно экспертное заключение из журнала «Молодой ученый» о клиентоориентированности как о последнем этапе корпоративной культуры. Важно понимать, что наивысший уровень такой культуры, когда персонал отличается особой человекоориентированностью не из-за страха нарушить локальные нормативные документы или лишиться премии, а потому что им совесть не позволяет поступить по-другому. И здесь важно, когда действующие традиции передаются от опытных сотрудников вновь принятым (Елисеев, 2021).

Для конкретизации имеющейся проблематики корпоративной культуры учреждений социальной сферы авторами проведены исследования по определению актуального состояния культурной среды в указанных учреждениях по следующим аспектам.

- Наличие локального документа, отражающего корпоративные ценности, и осведомленность персонала о его существовании (5 критериев..., 2021), так как это один из важных критериев оценки корпоративной культуры. В изучаемой компании таким документом являются Единые стандарты общения, основанные на ценностях представленных социальных учреждений, в частности, искренней заботе о посетителях. Разработаны и внедрены действующие стандарты общения в изучаемых учреждениях социальной сферы.

В исследуемых учреждениях знакомство с локальными документами начинается на приветственном тренинге для новых сотрудников Центров, далее практическое освоение продолжается на стажировке после приема на работу и непосредственно на рабочем месте внутри коллектива под руководством лидера. Кроме этого, все сотрудники дополнительно проходят дистанционный курс обучения по теме: «Единые стандарты – ключ к человекоориентированности», а их практическое соблюдение подлежит ежеквартальным

проверкам методом «Тайный посетитель». То есть наличие указанного документа и высокий уровень осведомленности персонала о его содержании позволяет утверждать о выполнении данного критерия.

Вместе с тем, был проведен анализ соблюдения Единых стандартов на основе результатов проверок методом «Тайный посетитель» во всех учреждениях за 1-е полугодие 2023 г. по единым чек-листам для практического подтверждения соблюдения действующих внутренних стандартов во всех Центрах. Результаты представлены в табл. 1.

Таблица 1

Показатели соблюдения Единых стандартов на основе результатов проверок методом «Тайный посетитель» за 1-ое полугодие 2023 г.

№	Критерий	Средний показатель
1	Сотрудник рассказал о мероприятиях, проводимых в центре, о встречах клубов	97%
2	Сотрудник тепло попрощался с посетителем	97%
3	Ответы на вопросы понятны, информативны, речь грамотная, тон общения приятный	96%
4	Наличие бейджа	96%
5	Информация на бейдже видна и читаема	95%
6	Сотрудник первый поприветствовал посетителя	95%
7	Предоставлена информация об услугах в доступной и понятной форме	95%
8	Сотрудник уточнил у посетителя цель визита	94%
9	Сотрудник попросил документ, удостоверяющий личность	94%
10	Посетителя встречает доброжелательный сотрудник	90%
11	Сотрудником соблюден стандарт внешнего вида	88%
12	Сотрудник предложил и организовал для посетителя экскурсию по центру	87%
13	Сотрудник представился	83%
14	Сотрудник уточнил, как можно обращаться к посетителю	81%
15	Предоставлена необходимая информация об услугах в печатной форме без дополнительной просьбы	80%
16	Сотрудник встречает посетителя стоя (вставая при встрече)	76%
17	Сотрудник рассказал о приоритетной деятельности центра по вовлечению в ЗОЖ	72%
18	Сотрудник уточнил интересы посетителя или родственника/знакомого	59%
19	Охранник в присутствии сотрудника произвел осмотр	37%
20	Сотрудник предложил предоставить личные вещи для осмотра	30%
	Итоговый средний бал	82%

Как видно из таблицы 1, наивысшие результаты 94%–97% отмечены по девяти показателям чек-листа, подтверждающим доброжелательное отношение к клиентам с проявлением искренней заботы, способствующей поддержанию человекоориентированной

среды. Однако значения в диапазоне 59%–76% об информировании о приоритете здорового долголетия и уточнении запроса клиента свидетельствуют о необходимости проведения дополнительных мероприятий, направленных на повышение качества работы по этим направлениям. Критическая ситуация отмечается по соблюдению мер безопасности – показатели на уровне 30%–37%, а это может негативно влиять на комфортность пребывания в Центрах, декларируемую клиентам при приглашении в учреждения. Таким образом, можно сделать вывод об удовлетворительном уровне работы по данному направлению. Однако результаты указанных выше проверок свидетельствуют о необходимости усиления работы по практическому соблюдению положений Единых стандартов.

- Одновременно с представленными данными изучены выводы из выходных интервью, проводимых сотрудниками отдела по развитию персонала, о характере рекомендаций данных социальных учреждений для трудоустройства по мнению уволенных.

Для изучения использованы ответы следующих работников: тех, кто увольняется по собственному желанию, неформальных лидеров, сотрудников, пришедших в компанию за последние полгода. Согласно полученным выводам, 85% уволенных по собственному желанию за период с 01.01.2023 г. по 31.08.2023 г. на вопрос «Рекомендуют ли работу в покинутых организациях своим друзьям?» ответили положительно. Это значит, что подавляющее большинство бывших сотрудников готовы рекомендовать данные социальные учреждения как место работы своим друзьям и позитивно отзываются о работе в прежней команде. Стоит отметить, что в целом текучесть кадров по всей сети учреждений составляет около 1,5%. Закономерности в причинах увольнений не зафиксированы. На данный момент уход персонала связан с различными личными ситуациями: переездом в другой город, семейными обстоятельствами и т. д.

Учитывая вышеизложенное и принимая во внимание, что одновременно с опросом уволенных сотрудников осуществляются индивидуальные беседы с непосредственными руководителями данных сотрудников, считаем важным отметить сам факт проведения опросов персонала, свидетельствующий об ответственном подходе к работе с коллективом. Ведь опросы сотрудников способствуют улучшению процессов работы и совершенствованию выполняемых ими функций. Благодаря этому персонал разделяет ответственность за принятые решения, возрастают их причастность к управленческим решениям и вовлеченность в работу и повышается уровень доверия к руководству компании.

- Особым проблемным фактором, влияющим на корпоративную культуру изучаемых социальных учреждений, может стать стремительная динамика прироста новых учреждений, продиктованная стратегией развития компании, а это означает постоянное пополнение общей команды новыми сотрудниками.

- Важным критерием оценки является наличие корпоративной символики с уточнением степени известности и понимания ее смысла работниками.

В исследуемых организациях имеются такие атрибуты, как форменная одежда, единый дресс-код, описанный в Стандартах, общий логотип, единый брендбук, что свидетельствует о высоком уровне корпоративной культуры по этому аспекту. Однако, учитывая стратегию компании по активному приросту новых учреждений данный вид работы требует усиления и планирования отдельных мероприятий, направленных на ознакомление с перечисленными символами всех новых сотрудников по мере открытия новых учреждений.

- Изучив стратегию социальных учреждений нового формата с фокусом на здоровое долголетие и укрепление корпоративного здоровья: курс на качество жизни и

активное долголетие не только целевой аудитории, но и сотрудников, особенно важно предусмотреть мероприятия для создания корпоративной культуры ответственного отношения к своему здоровью и здоровью окружающих.

Таким образом, учитывая вышеизложенные аналитические выводы, влияющие на состояние корпоративного климата, принимая во внимание опыт зарубежных и отечественных компаний аналогичного профиля, в целях повышения уровня клиентского сервиса и улучшения качества предоставления услуг в изучаемых учреждениях социальной сферы с активным ростом по количеству и численности, очевидна необходимость совершенствования корпоративной культуры учреждений социальной сферы с проведением специально разработанного комплекса мероприятий.

### **3. Практические рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры**

Основываясь на проведенных исследованиях актуального состояния корпоративной культуры учреждений социальной сферы, предлагается следующий комплекс мероприятий, направленных на ее совершенствование.

1. Для поддержания качества клиентского сервиса в учреждениях социальной сферы на высоком уровне представляется полезным внедрить элементы корпоративного воспитания с использованием такого маркетингового инструмента, как сторителлинг (от англ. storytelling) – рассказ реальных историй из жизни сотрудников компании. Первым шагом в этом направлении может стать запуск конкурса историй сотрудников об искренней заботе. В рамках этого конкурса сотрудники смогут делиться своими личными историями добрых дел. А лучшие истории по мнению самих работников попадут в корпоративный сборник. Это эффективный инструмент не только для продвижения личного бренда спикера, но и для построения позитивного бренда компании. Особенно – с учетом ожидаемого роста количества новых сотрудников – такой новый современный формат позволит новичкам быстрее понять и адаптироваться к корпоративной культуре, наладить отношения с коллективом и проникнуться ценностями компании.

2. Учитывая ключевую стратегию компании и принимая во внимание современные практики успешных предприятий, следует обратить внимание на укрепление здорового образа жизни с фокусом на корпоративное здоровье и реализовать комплекс мероприятий в этом направлении. На это прежде всего нацелены уже имеющиеся обучающие мероприятия по стрессоустойчивости, мерам профилактики профессионального выгорания, оказанию первой доврачебной помощи и другие тренинги. Однако представляется, что в перспективе Центры могут перейти только от обучающих мероприятий к полноценным программам благополучия работников. При этом важно отметить, что компания заботится не только о своих сотрудниках, но и о клиентах, поэтому в целях усиления процесса информирования о приоритете здорового долголетия целесообразно дополнить обучающие тренинги для персонала блоком о важности информирования о здоровом образе жизни и внимательном отношении к запросу клиента с практической отработкой на основе кейсов из повседневной работы сотрудников. Кроме того, в рамках внедрения программы корпоративного здоровья считаем высокоэффективным проведение масштабного обучения сотрудников основам геронтологии для продвижения здорового образа жизни среди целевой аудитории представляемых Центров, так как это является одной из основных задач исследуемой команды. Для этого проведена предварительная работа с лучшими специалистами в области профессионального изучения

процессов старения одного из научно-медицинских центров РФ и достигнута договоренность на основе имеющегося соглашения о взаимодействии в разработке образовательной программы продолжительностью 144 часа. В первом потоке такого обучения смогут повысить квалификацию и получить новую профессию «Консультант по здоровому долголетию» 150 сотрудников.

3. Для повышения показателя по соблюдению мер безопасности рекомендовано ввести для Центров с оценкой по критерию безопасности менее 80% ежедневный мониторинг руководителем или его заместителем по установленной единой форме на период до достижения оценки выше 90% по соответствующим показателям по прилагаемой форме (табл. 2). Важно отметить, что аналогичный мониторинг будет полезно использовать для повышения результатов и по другим показателям соблюдения Единых стандартов.

Таблица 2

Пример мониторинга руководителя по соблюдению Единых стандартов

Дата	<i>01 апреля 2024</i>
День недели	<i>Понедельник</i>
Ответственный за соблюдение стандартов в Центре	<i>Иванов В.В.</i>
Нарушения выявлены/не выявлены (с обязательным указанием сотрудника в случае нарушения)	<i>Попова М.С. не предприняла действия для осмотра крупногабаритной сумки с привлечением охранника</i>
Работа по выявленным недочетам	<i>С сотрудником проведена беседа о важности соблюдения Стандартов по соблюдению мер безопасности. Дополнительно разобраны речевые модули, помогающие в общении с клиентом</i>
Комментарии	<i>Отсутствуют</i>

4. Во избежание бесконтрольного роста уровня текучести кадров следует продолжить планомерные опросы уволенных сотрудников и их руководителей с постоянным мониторингом ситуации в компании по данному вопросу с последующими аналитическими выводами. Для систематизации данной работы предлагается ввести ежемесячный отчет по итогам выходного интервью уволенных сотрудников и их руководителей силами специалистов отдела развития персонала с одновременным представлением аналитических выводов, основанных на проведенных интервью.

5. Для комплексного развития корпоративной культуры считаем важным усилить работу с лидерами учреждений. Так, предлагается организовать обучающие тренинги для руководителей организации с целью развития у них разных стилей лидерства в зависимости от конкретной ситуации, а также усиления компетенции продвинутого лидера. Одновременно с этим важно, чтобы лидеры осознавали, что владение разными стилями в зависимости от ситуации формирует оптимальную корпоративную среду и повышает эффективность работы. Представляется полезным организовать мероприятия, нацеленные на развитие таких навыков через личные встречи с руководителями, а также через практические форумы по обмену лучшими практиками среди опытных руководителей и новичков в формате мастермайнд-

групп («Мастермайнд – это групповой формат близких по духу людей, которые регулярно встречаются вместе, чтобы поддерживать друг друга и помогать с личными и профессиональными проблемами» (Абрамов, 2021)). При этом работа с лидерами-новичками все же требует отдельного внимания, особенно в быстроразвивающихся организациях. Для этой категории руководителей необходимо предусмотреть отдельные развивающие мероприятия, направленные на освоение главных навыков успешных менеджеров: стратегическое мышление, коммуникация, делегирование, организаторские способности. Также важно сохранить командный дух и помочь новым участникам коллектива стать частью одной большой команды. Для решения этой задачи рекомендуется провести мероприятия в формате тимбилдинга. Для реализации командообразующих мероприятий возможно пригласить тренеров Института дополнительного профессионального образования, подведомственного единому с социальными учреждениями Департаменту в рамках действующего Соглашения о взаимодействии. Предлагаемая модель реализации позволит решить вопрос проведения тимбилдинга за счет государственного задания, предусмотренного бюджетом на текущий год, без выделения дополнительных финансовых средств.

6. В целях усиления позиции лидера и формирования единого командного духа предлагается использовать опыт многофункциональных центров по проведению ежедневных собраний всем составом работающих сотрудников в конкретный день. Для этого необходимо создать проектную рабочую группу из руководителей нескольких учреждений в количестве 5–7 человек для разработки наиболее эффективной системы организации таких встреч по единым стандартам с учетом особенностей представленных организаций. За основу структуры собраний предлагаем взять этапы, представленные в табл. 3.

Таблица 3

Предложения для организации собраний

<b>Единая структура собрания</b>		
<b>№п/п</b>	<b>Наименование этапа собрания</b>	<b>Пояснение</b>
1	Создание настроения	Зарядка, разминка (на внимание, креативное мышление, для снятия напряжения и т. д), история, позитивная новость
2	Итоги	Результаты предыдущего дня/недели (командные и индивидуальные)
3	Задачи команды	Уточнение задач команды. Определение ответственных, сроков
4	Успехи команды	С описанием конкретной ситуации/участника
5	Что нового в Компании	Новости компании или новости конкретного учреждения
6	Пример искренней заботы	Примеры проявления искренней заботы к клиентам или друг к другу

Стоит отметить, что при разработке практических рекомендаций был также посчитан бюджет на предлагаемые мероприятия, который соответствует выделяемому финансированию.

## **Заключение**

Учитывая исследования в изучении корпоративной культуры, принимая во внимание лучшие практики в этой области, а также разработанный комплекс рекомендаций по совершенствованию корпоративной культуры, считаем, что при реализации вышеперечисленных мероприятий необходимо главным образом ориентироваться на стратегические планы компании и делать упор на повышение уровня клиентского сервиса и лидерство с одновременным развитием других факторов, влияющих на корпоративную культуру, изложенных в перечне практических рекомендаций.

Многие менеджеры ошибочно полагают, что стиль лидерства раз и навсегда определяется особенностями личности, а не является результатом стратегического выбора. Вместо того чтобы выбирать стиль лидерства, который лучше всего подходит руководителю по характеру, следовало бы делать выбор в соответствии с требованиями текущей ситуации.

Учитывая стремительный рост численного состава компании и соответственно персонала, принимая во внимание приоритет в требуемых компетенциях к сотрудникам именно личных качеств, подтверждающих человекоориентированность, считаем особенно важным усилить отборочные мероприятия для приема на работу сотрудников, соответствующих уже имеющемуся корпоративному климату для сохранения созданной коллективной среды.

Таким образом, в работе предложен комплекс рекомендаций, который позволит повысить уровень клиентского сервиса, развить лидерство в компании и будет способствовать укреплению корпоративного климата с опорой на ценности компании. Внедрение предлагаемых мероприятий также поможет компании достичь цели по вовлечению сотрудников и клиентов в концепцию здорового образа жизни и будет способствовать развитию корпоративной культуры с акцентом на укрепление здоровья сотрудников. Так, например, в результате в каждом Центре появится специалист с новой профессией – консультант по здоровому долголетию, который станет компасом для коллег и посетителей на пути к долголетию, используя полученные знания и навыки, сможет расширить горизонт осознанного понимания здорового образа жизни.

В целом предлагаемые мероприятия, за исключением обучения основам геронтологии, рассчитаны на реализацию силами действующих сотрудников отделов по работе с персоналом общей численностью 10 человек, без привлечения дополнительных финансовых средств.

Таким образом, на основе проведенных исследований, опираясь на лучшие практики учреждений, предоставляющих услуги населению, учитывая собственный управленческий опыт, считаем, что предлагаемые меры позволят совершенствовать корпоративную культуру учреждений социальной сферы и помогут повысить уровень удовлетворенности внутренних и внешних клиентов без существенных финансовых затрат на их реализацию, а также будут способствовать эффективному развитию Центров социального обслуживания нового формата с обеспечением высокого уровня клиентского сервиса.

## **Список литературы**

Бурак И.Д. Дополнительное профессиональное образование пожилых людей // Труд и социальные отношения. 2017. № 6. С. 93.

Елисеев А.М. Клиентоориентированность как корпоративная культура // Молодой ученый. 2021. № 40. С. 65–66.

Иванова О.А., Трохина А.В. Управление персоналом. Практикум: учебное пособие. М.: ТЕИС, 2020.

Калабихина И.Е. Демографическое развитие и выводы для разработки и реализации социальной политики в России в среднесрочной перспективе // Аналитический вестник Совета Федерации Федерального Собрания РФ. 2016. № 38 (637). С. 7.

Питерс Т. В поисках совершенства: Уроки самых успешных компаний Америки. 3-е изд. М.: Альпина Пабли., 2016.

Харченко А.А., Гавриш В.В. Корпоративная культура организации как фактор повышения качества предоставляемых услуг // Проблемы современной экономики (Новосибирск). 2013. № 16. С. 100–103.

Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. СПб.: Питер, 2002.

5 критериев, чтобы проверить, работает ли корпоративная культура в компании // Директор по персоналу. 2021. № 1: URL: <https://e.hr-director.ru/861858> (дата обращения: 17.12.2023).

Абрамов А. Что такое мастермайнд-группа и как ее организовать // РБК Тренды. 2021: URL: <https://trends.rbc.ru/trends/education/5ecd0e9e9a794730d52fe848?from=copy> (дата обращения: 28.02.2024).

Active ageing: a policy framework. 2002: URL: [http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/67215/1/WHO\\_NMH\\_NPH\\_02.8.pdf](http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/67215/1/WHO_NMH_NPH_02.8.pdf) (дата обращения: 17.12.2023).

Корпоративное здоровье: курс на качество жизни и активное долголетие. РБК. 2023: URL: <https://events.rbc.ru/event/647847c59a79473cb37d3e68> (дата обращения: 15.11.2023).

## IMPROVEMENT OF THE CORPORATE CULTURE IN SOCIAL INSTITUTIONS

**Irina V. Reymer**

*HR Director,*

*State Budgetary Institution «Moscow longevity»*

*(Moscow, Russia)*

**Irina D. Burak**

*Ph.D., Associate professor,*

*Lomonosov Moscow State University, Faculty of Economics*

*(Moscow, Russia)*

### Abstract

*Improvement of the corporate culture is one of the urgent tasks of many social institutions. The importance of the stated problem is due to the influence of corporate culture on the quality of customer service, which is the key task of the institutions under study, since the organizations presented for research are designed to serve people with sincere concern for them. The purpose of the presented research is to develop and recommend a set of measures aimed to improve corporate culture for implementation in social institutions. For a comprehensive study of the issues, the work is based on scientific research by Russian and foreign experts in the field of corporate culture. Also, this research relies on the case studies of the activity of social institutions in a separate region of the Russian Federation. As a result, the work presents a set of measures to improve the corporate culture of social institutions, which will help to increase the level of satisfaction of internal and external customers. In addition, these measures will contribute to the effective development of these organizations with a high level of customer service.*

**Keywords:** social sphere, corporate culture, customer service.

**JEL:** M14, I31.

**For citation:** Reymer, I.V., Burak, I.D. (2024) Improvement of the Corporate Culture in Social Institutions. Scientific Research of Faculty of Economics. Electronic Journal, vol. 16, no. 3, pp. 146-160. DOI: 10.38050/2078-3809-2024-16-3-146-160.

### References

Burak I.D. Dopolnitel'noe professional'noe obrazovanie pozhilykh lyudey. Trud i sotsial'nye otnosheniya. 2017. № 6. S. 93. (In Russ.).

Eliseev A.M. Klientoorientirovannost' kak korporativnaya kul'tura. Molodoy uchenyy. 2021. № 40. S. 65–66. (In Russ.).

Ivanova O.A., Trokhina A.V. Upravlenie personalom. Praktikum: uchebnoe posobie. M.: TEIS, 2020. (In Russ.).

Kalabikhina I.E. Demograficheskoe razvitie i vyvody dlya razrabotki i realizatsii sotsial'noy politiki v Rossii v srednesrochnoy perspective. Analiticheskiy vestnik Soveta Federatsii Federal'nogo Sobraniya RF. 2016. № 38 (637). S. 7. (In Russ.).

Piters T. V poiskakh sovershenstva: Uroki samykh uspeshnykh kompaniy Ameriki. 3-e izd. M.: Al'pina Publ., 2016. (In Russ.).

Kharchenko A.A., Gavrish V.V. Korporativnaya kul'tura organizatsii kak faktor povysheniya kachestva predostavlyaemykh uslug. Problemy sovremennoy ekonomiki (Novosibirsk). 2013. № 16. S. 100–103. (In Russ.).

Sheyn E.Kh. Organizatsionnaya kul'tura i liderstvo / Per. s angl. pod red. V.A. Spivaka. SPb.: Piter, 2002. (In Russ.).

5 kriteriev, chtoby proverit', rabotaet li korporativnaya kul'tura v kompanii. Direktor po personalu. 2021. № 1: Available at: <https://e.hr-director.ru/861858> (accessed: 17.12.2023). (In Russ.).

Abramov A. Chto takoe mastermaynd-gruppa i kak ee organizovat'. RBK Trendy. 2021: Available at: <https://trends.rbc.ru/trends/education/5ecd0e9e9a794730d52fe848?from=copy> (accessed: 28.02.2024). (In Russ.).

Active ageing: a policy framework. 2002: Available at: [http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/67215/1/WHO\\_NMH\\_NPH\\_02.8.pdf](http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/67215/1/WHO_NMH_NPH_02.8.pdf) (accessed: 17.12.2023).

Korporativnoe zdorov'e: kurs na kachestvo zhizni i aktivnoe dolgoletie. RBK. 2023: Available at: <https://events.rbc.ru/event/647847c59a79473cb37d3e68> (accessed: 15.11.2023). (In Russ.).