

Базык Елена Федоровна

кандидат экономических наук,
доцент кафедры государственного
и корпоративного управления
Академии маркетинга и социально-информационных
технологий – ИМСИТ

Буряк Наталья Юрьевна

кандидат культурологии,
доцент кафедры технологий сервиса
и деловых коммуникаций
Академии маркетинга и социально-информационных
технологий – ИМСИТ

ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ КОМПАНИИ В СИСТЕМЕ КУЛЬТУРОЛОГИЧЕСКОГО ЗНАНИЯ

Аннотация:

В статье рассмотрены вопросы вовлеченности персонала с точки зрения эффективной организационной культуры, определены составляющие шкалы вовлеченности, проанализированы данные опроса сотрудников компании, рассчитан индекс вовлеченности, предложены мероприятия, способные повысить уровень вовлеченности.

Ключевые слова:

организационная культура, уровень вовлеченности, видение цели, взаимодействие, сотрудничество, командная работа, личная ответственность, мотивация, ценности, индекс вовлеченности.

Bazyk Elena Fyodorovna

PhD in Economics,
Assistant Professor,
State and Corporate Management Department,
Academy of Marketing and Social Technologies

Buriak Natalya Yurievna

PhD (Culturology),
Assistant Professor,
Service Technologies
and Business Communication Department,
Academy of Marketing and Social Technologies

THE ISSUES OF CORPORATE CULTURE MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF CULTURAL KNOWLEDGE

Summary:

The paper discusses the issues of employee engagement in the context of efficient corporate culture. The authors define the components of employee engagement scale, analyze the figures of the survey conducted among corporate employees, calculate the employee engagement index, and suggest the measures that could increase the level of engagement.

Keywords:

corporate culture, level of engagement, goal vision, interaction, cooperation, teamwork, personal responsibility, motivation, values, employee engagement index.

Организация – это живой дышащий организм. И как у любого живого существа, у него есть история, лицо, философия, имидж, и нельзя забывать, что у него есть культура. Успех предприятия зависит от взаимодействия всех сотрудников, преследующих общие цели, которые должны быть реальны, пониматься каждым сотрудником и отражать основной характер предприятия. Организация, которая не отличается от других, ей подобных, сразу же запрограммирована на неудачу, провал, а может, и банкротство. Часто нам говорят об организованной работе, отождествляя ее с работой организации, но работает не организация, а люди – персонал фирмы. Именно человеческий фактор, то есть хорошо развитая организационная культура и корпоративный дух, а не заводы, оборудование и сырьевые ресурсы являются краеугольным камнем конкурентоспособности, экономического роста и эффективности.

Организационная культура является неотъемлемой частью управления современной организацией. И любое предприятие, которое хочет идти в ногу со временем, должно иметь в качестве ориентира формирование эффективной организационной культуры, дающей каждому работнику возможность самоутвердиться, осознать значимость своей личности в рабочем коллективе [1].

Одним из надежных и современных методов определения уникальных для каждой организации ключевых факторов является исследование ключевых драйверов вовлеченности, выявив которые организация может разработать программу повышения вовлеченности и корректировать ее во времени. Для любой организации несомненны преимущества вовлеченного сотрудника, так как он:

- позитивно отзывается о своей компании в социальном общении – с коллегами, клиентами, друзьями, родственниками;
- связывает свое карьерное и профессиональное будущее только с одной компанией, в которой работает в настоящий момент;
- делает все от него зависящее для успеха бизнеса своей компании.

Исследователи подсчитали, что предприятия по вине корпоративных циников теряют в среднем до десятой части годового дохода, в то время как компании с вовлеченными сотрудниками могут повысить ее доходность на треть. Для компании, которая стремится лишь к достижению экономических результатов, цена равнодушия слишком велика. Сотрудники же будут любить свою работу и проявлять энтузиазм, если она соответствует их потребностям.

С целью выяснить уровень вовлеченности, было проведено исследование в российской телекоммуникационной компании ОАО «Мегафон», которая является оператором сотовой связи и действует во всех субъектах РФ. Информация для желающих принять участие была опубликована заранее с помощью корпоративных ссылок, в новостях на портале и локальных СМИ. Опрос проводился в наиболее крупных подразделениях, в том числе и Кавказском. Численность выборки составляла не менее 70 % сотрудников подразделения (всего было опрошено 617 сотрудников различного возраста, должностей и функциональных подразделений). Высоким уровнем вовлеченности является показатель свыше 60 % положительных ответов.

Основные направления тестирования, наиболее значимые для компании, представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Шкалы составляющих вовлеченности

Показатель вовлеченности	Шкала вопросов (баллы)	Количество вопросов	Индекс по показателю
Видение цели	0–1	3	от 0 до 3
Взаимодействие. Сотрудничество и командная работа	0–1	8	от 0 до 8
Личная ответственность	0–1	6	от 0 до 6
Личная мотивация	0–1	7	от 0 до 7
Ценности	0–1	3	от 0 до 3
Вовлеченность работника в целом		26	от 1 до 100

Крайне важно для компании понимание конечной цели всеми сотрудниками на всех уровнях.

В результате исследования по разделу «Видение цели» выяснилось, что сотрудники в большинстве вовлечены в процессы, происходящие в компании, большинство сотрудников знают и понимают миссию и стратегию компании, видят связь между результатами своей работы и результатами работы компании, понимают связь между своей работой и общими целями и стратегией. Из-за недостаточного информирования сотрудников о происходящих изменениях в компании только 51 % сотрудников их поддерживает.

Второй блок исследования вовлеченности посвящен вопросам взаимодействия и командной работе.

Сотрудники позиционируют себя как команду профессионалов (85 %). При анализе полученных результатов проявилась закономерность: у подразделений с более развитой командной работой отношения между подразделениями также складываются лучше (62 %).

В то же время сотрудники считают излишним количество согласований между подразделениями, что показывает низкую эффективность правил и процедур и снижает скорость принятия решений (55 %). Большое количество респондентов испытывают высокую степень контроля со стороны руководства, что явно не способствует проявлению творческого подхода к решению задач (33 %). Еще одна проблемная зона – взаимодействие с головным офисом компании (30 %).

Анализ раздела «Личная ответственность» показал, что большинство сотрудников считает ОАО «Мегафон» отличным работодателем, готовы сделать карьеру в компании и считают выполняемую работу интересной (80 %), могут самостоятельно принимать решения в рамках зоны своей ответственности (92 %), принимают усилия для внедрения позитивных изменений (81 %). Однако 12 % респондентов готовы покинуть компанию в течение года, а 28 % сотрудников чувствуют потерю энергии и увлеченности в работе.

Понятие мотивации тесно связано с проблемой управления персоналом, к которому выдвигаются новые требования. Это не только обучение, подбор и расстановка кадров, но и формирование нового сознания, менталитета, а следовательно, и методов мотивации.

По результатам опроса раздела «Личная мотивация» можно сделать вывод, что только половина сотрудников считает свой доход соответствующим профессиональному уровню и личному вкладу в общий результат. Треть сотрудников отмечают, что им не хватает похвалы, когда они хорошо делают свою работу.

Понятие ценностей компании тесно связано с ее корпоративной культурой. Существуют ценности уникальные, характерные только для данного индивида, и те, которые объединяют его с какой-либо группой или категорией. По результатам опроса в разделе «Ценности» можно сде-

лать вывод, что ценности компании прочно вошли в жизнь сотрудников (77 %). Абсолютное большинство респондентов всех уровней и подразделений отметили, что и в личной жизни они придерживаются ценностей компании (88 %).

На основании полученных результатов можно рассчитать индексы вовлеченности сотрудников по каждому из приведенных выше разделов, а также интегральный уровень вовлеченности персонала (таблица 2).

Таблица 2 – Расчет уровня вовлеченности персонала ОАО «Мегафон»

Вопросы теста	Количество положительных ответов	Расчет индекса вовлеченности
Видение цели	1326	$1326/617 = 2,15$
Взаимодействие. Сотрудничество и командная работа	2839	$2839/617 = 4,6$
Личная ответственность. Инициативность	3055	$3055/617 = 4,95$
Личная мотивация	3041	$3041/617 = 4,93$
Ценности	1518	$1518/617 = 2,46$
Общий индекс вовлеченности	$(2,15 + 4,6 + 4,95 + 4,92 + 2,46) / 5 = 3,82$	

Результат исследования: индекс (уровень) вовлеченности может быть представлен в виде процентов от 0 до 100 % или в виде оценочного коэффициента k в диапазоне от -1 до 4. Коэффициент k , равный 3–4 (или 65–80 %), соответствует зоне результативности, когда компания может показывать высокие результаты, руководству следует внимательно изучить все показатели, из которых складывается уровень вовлеченности, и внести коррективы в кадровую политику. Можно сказать, что вовлеченность сотрудников ОАО «Мегафон» находится в зоне эффективного развития, но компании есть в чем совершенствоваться и над чем работать.

Важно помнить, что вовлеченность – это осознанный выбор человека. Невозможно насильно заставить сотрудника быть вовлеченным, даже если работать над его мотивацией, помогать в карьерном росте и показывать, как он важен для организации. Тем не менее можно создать такие условия, которые повлияют на выбор в пользу вовлеченности [2].

К таким мероприятиям можно отнести:

- поддержку вовлеченности на этапе подборки кадров. Лучше выбирать кандидатов, которые положительно относятся к компании и сами хотят воспользоваться ее услугами. Вовлеченные сотрудники своим примером смогут положительно влиять на менее заинтересованных коллег;
- постановку ясных целей. Не просто «Давайте станем лучшими в этом году», а четко описанные стандарты и алгоритм работы в компании с информированностью о достижении цели и поощрением сотрудников;
- надо не скупиться на похвалу, ведь не меньшее значение, чем материальное, имеет нематериальное признание хорошей работы. Но забывать не стоит, что и премии, бонусы, грамоты, различные поездки поднимают эмоциональный настрой;
- положительный личный пример руководителя. Управленец, который не понимает текущую ситуацию, вряд ли сможет вовлечь персонал и заставить во что-то поверить, потому что сотрудникам важно четко понимать, куда движется компания, каковы цели и способы их достижения;
- найти идею, объединяющую сотрудников вне работы: объединение по интересам, благотворительность и т. д.;
- дайте сотрудникам высказать свое мнение. В результате можно получить массу дельных предложений;
- проявите гибкость. Например, предоставьте сотруднику выбор графика работы;
- предоставьте сотрудникам возможность для развития, организовав тренинги, семинары, деловые игры на постоянной основе.

Подводя итог, можно отметить, что варианты действий для компании могут быть разными – в зависимости от вовлеченности руководства, специфики взаимоотношений в коллективе, предыстории [3]. В некоторых случаях эмоциональное вовлечение не требует особых затрат: уже существует сплоченная команда, лояльная бизнесу и готовая осознанно работать на благо компании, и остается только поддерживать этот дух и моральный настрой. Где-то потребуются долгая работа, сочетание материальных и нематериальных способов, пробы и ошибки. Но затраченные усилия всегда дают результат, поэтому стоит пробовать все возможные методы.

Ссылки:

1. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. СПб., 2009.
2. Егорова А.Н. Вовлеченность персонала. 7 шагов к пониманию. М., 2013.
3. Грошев И.В., Юрьев В.М. Менеджмент организационной культуры. М., 2010.

References:

1. Shein, EH 2009, *Organizational culture and leadership*, SPb.
2. Egorova, AN 2013, *The involvement of staff. 7 steps to understanding*, Moscow.
3. Groshev, IV & Yuryev, VM 2010, *Management of organizational culture*, Moscow.