

КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД К СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЙ DIGITAL В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

*О.А. ЛЫМАРЕВА, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики предприятия, регионального и кадрового менеджмента, Кубанский государственный университет
e-mail: olga.lymarewa@yandex.ru*

*И.Ф. ДЕДКОВА, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики предприятия, регионального и кадрового менеджмента, Кубанский государственный университет
e-mail: inna-dedkova@yandex.ru*

Аннотация

В статье рассматриваются особенности организационной культуры для дистанционных сотрудников, которая имеет ряд отличий, что требует особого подхода к управлению персоналом предприятий сферы digital. Предложен авторский комплексный подход к совершенствованию организационной культуры на предприятиях сферы услуг с учетом особенностей дистанционной работы: он объединяет социально-психологические аспекты и организационно-управленческие, что позволяет воздействовать на все сферы взаимодействия сотрудников в организации.

Ключевые слова: управление персоналом, организационная культура, дистанционные сотрудники, сфера Digital.

DOI: 10.31429/2224042X_2021_64_75

Человеческие ресурсы являются одним из важнейших показателей эффективности работы предприятия и напрямую влияют на все сферы его жизни. Организационная культура, которая является частью системы управления человеческими ресурсами, является мощным инструментом формирования лояльности молодых сотрудников, которые в основном сейчас представляют сферу Digital, и на нее стоит обращать внимание не только большим федеральным компаниям, но и региональным агентствам в сфере коммуникаций и Digital.

На сегодняшний день большое количество компаний в целом и в сфере Digital в частности предлагают своим сотрудникам удаленный формат работы — ведь некоторые специальности действительно не требуют того,

чтобы сотрудник и руководитель находились географически в одном офисе [1].

В данном случае руководитель тоже становится дистанционным. Но концепция удаленной работы звучит просто только на первый взгляд. Чтобы организовать это эффективно, требуются серьезные навыки в сфере четкого планирования и реализации всех управленческих задач.

Нам хотелось бы выделить три основных направления работы с удаленными командами и, безусловно, во всех направлениях особую роль играет как раз организационная культура: доверие, коммуникация, эффективность.

Первый принцип, наверное, самый простой. Основной системой его реализации является грамотно выстроенная корпоративная культура. Важно, чтобы сотрудники разделяли миссию компании, общие цели и дух сотрудничества. В случае с пандемией для многих концепция удаленной работы стала вынужденной, и поэтому многим компаниям пришлось формулировать эту общую цель стихийно.

Второе направление — коммуникация. Перед руководителем стоит задача — обеспечить сотрудникам общее информационное поле. Это позволяет сотрудникам ощутить себя частью коллектива. Это возможно реализовать прежде всего с помощью наличия необходимого оборудования и программного обеспечения.

Звучит достаточно просто, но в реальности многие руководители столкнулись с проблемами в рамках реализации этой задачи. Перед на-

чалом работы необходимо провести своеобразную проверку наличия у сотрудников корректно работающих компьютеров, камер, программ для совместной работы и, конечно, широкополосного подключения к интернету [2].

Выбор инструментов в данном случае имеет решающее значение: при правильных инструкциях и настройках эффективность используемых сервисов значительно увеличится, а производительность сотрудников повысится. Вложение в реализацию технической части на первоначальных этапах позволит коллективу быстрее привыкнуть к новому формату работы и быстрее стать продуктивным. На сегодняшний день у нас есть достаточно большой выбор (рис. 1).

Далее хотелось бы описать эффективность. В данном случае решающую роль играет правильная организация и распределение задач. Специалисты рекомендуют уходить от микроменеджмента, потому что в таком случае руководитель рискует погрязнуть в операционных задачах [3].

В данном случае значительно важнее четко определить цели и задачи внутри команды, об этом мы уже говорили. Это поможет команде понять, чего стоит ждать от удаленной работы. Помимо этого, каждый сотрудник хочет понимать свою роль в удаленной структуре, методы информирования и форматы отчетности по своей работе.

Отметим трудности, с которыми сталкиваются руководители при организации удаленных команд:

1) размер команды; оптимальным количеством является 4—5 чел., но в целом можно организовать эффективную работу в командах до 15 чел.;

2) неоднородная структура команды; значительно сложнее организовать работу, когда присутствуют сотрудники других подразделений или подрядчики;

3) наличие более одного руководителя;

4) малая эффективность средств коммуникации отсылает нас к тому, о чем мы говорили; если организован некорректный доступ к инструментам, то и эффективность команды значительно снижается;



Рис. 1. Сервисы для совместной работы

5) территориальная удаленность;

6) часовые пояса; если разница составляет более 3—4 ч, то адекватного времени на взаимодействие в команде почти не остается;

7) недостаточность личной коммуникации; живые встречи делают команду более сплоченной, помогают руководителю в коммуникации с сотрудниками;

8) небольшой опыт дистанционного взаимодействия; руководителю как организатору удаленной команды необходимо быть экспертом в процессах удаленного взаимодействия, это помогает команде еще эффективнее справляться с задачами, используя интерактивные технологии.

Если в команде наблюдается множество из

перечисленных нами проблем, то руководителю следует уделить внимание ознакомлению с принципами и инструментами удаленной работы.

Мы переходим к самому важному аспекту деятельности руководителя в рамках реализации концепции удаленной работы — организации взаимодействия в команде [5].

Прежде всего выделим задачи, стоящие перед руководителем для организации удаленной работы. Важно понимать, что они отличаются от обычных, потому что команда лишена личных встреч и неформального общения в офисе.

1. Индивидуальные встречи с сотрудниками. Регулярность встреч может варьироваться от раза в неделю до раза в месяц, но они необходимы. Особенно это важно для новых сотрудников, которые еще находятся в процессе адаптации. Эксперты отмечают, что процесс адаптации сейчас значительно увеличился из-за реалий удаленной работы.

2. Подведение промежуточных итогов и координация работы. Это могут быть отчеты или стендап-митинги, в рамках которых сотрудники отвечают на следующие вопросы: что я сделал с момента прошлой встречи, что я планирую делать, какие проблемы есть на данный момент и какая помощь может потребоваться. Периодичность таких встреч может также варьироваться, но рекомендованное количество — раз в 2 недели.

3. Организация доступа к информации для команды. Исходя из этого мы можем выделить еще один принцип удаленной работы: информация должна быть доступна всем.

4. Наличие оперативной обратной связи. Каждому члену команды важна возможность оперативной связи по срочным вопросам. Для этого подойдут и мессенджеры, и телефон, и электронная почта. Помимо этого, важно понимать, что в случае форс-мажоров должна быть в запасе оперативная замена основному каналу коммуникации.

5. Организация неформальной коммуникации. У команды должно быть место, где они смогут обмениваться новостями, которые не связаны с работой: поздравления с днем

рождения, обучающие активности, совместные праздники. Все это поможет сохранить положительные настрой команде и отдохнуть от работы.

Для реализации этого круга задач руководитель команды может составить план коммуникации для своей команды, им можно поделиться с сотрудниками, чтобы каждый понимал, когда будет возможность пообщаться с коллегами или руководителем.

Очень важно помнить, что эффективное управление сотрудниками в удаленной команде начинается именно с выстраивания стратегии общения. Мы хотели предложить вариант матрицы коммуникации, представленный на рис. 2. Она актуальна не только для сферы Digital, но и для любой удаленной команды.

Процесс организации работы для сотрудников, действующих в удаленном формате, является очень важным, однако после того, как все уже организовано, следует обратить внимание на мотивацию сотрудников.

Многие исследователи отмечают, что при переходе на удаленный формат работы наблюдается значительное снижение мотивации у сотрудников. Особенно это касается тех, для кого такой переход стал вынужденной мерой. Это почувствовали все в период пандемии коронавируса в 2020 г. Отголоски этого чувствуются и сейчас. Любому руководителю важно понимать, что у каждого человека своя мотивация и на расстоянии еще сложнее понять, какие потребности сейчас особенно актуальны для его команды и отдельных сотрудников.

В целом мотивирующие факторы можно разделить на две группы: внешняя мотивация и внутренняя мотивация. Рассмотрим внешнюю мотивацию, в которой система вознаграждения должна связывать результаты работы с дополнительными выплатами и в краткосрочном, и в среднесрочном периоде. Среди самых частых инструментов можно выделить: перевес в сторону переменной части в зарплате, бонусы и премии за выполнение KPI, подарки за заслуги и достижение.

Виды встреч	Частота	Личная встреча	Skype, Zoom, GoogleMeet	Мессенджеры (Telegram, WhatsApp)	Почта
Индивидуальные статусы	Раз в неделю	✓	✓	✓	
Стендап-митинги	Один раз в две недели	✓	✓		
Командные статусы	Ежедневно			✓	✓
Общее собрание команды	Каждые 2—3 дня		✓		
Срочные ситуации, требующие внимание	По мере необходимости	✓	✓	✓	✓
Неформальные собрания	Еженедельно	✓	✓		
Обучающие активности	Еженедельно		✓	✓	

Рис. 2. Матрица коммуникации руководителя

Интересно рассмотреть переменную часть зарплаты. В данном случае главную роль играет понимание работника, из чего она складывается, цели должны быть измеримы. В этой ситуации перед руководителем ставится следующая задача — связать выплату с результатами сотрудника, процесс должен быть прозрачен [4].

При этом не стоит недооценивать внутреннюю мотивацию, так как она напрямую связана с эмоциональным состоянием сотрудников. Для многих «власть и влияние» могут быть даже значительно более серьезными мотиваторами, чем деньги. Таким сотрудникам важно, чтобы росло доверие к ним при предоставлении самостоятельности и расширении спектра полномочий.

Говоря о тех сотрудниках, для которых серьезным мотивирующим фактором является значимость результата, хотелось бы отметить, что им важно получить не просто результат, а результат, представляющий ценность для отдела, компании, клиента или общества в целом.

Для дистанционных сотрудников важно обеспечить понимание своего вклада в развитие компании и того, насколько важна его работа вообще или в рамках какого-то проекта.

Особенно актуальны для сферы Digital знания. Важно понимать, что все сотрудники хотят развиваться не только в рамках своей специальности, но и в смежных областях. В коллективе есть творческие люди и важно предоставить возможность реализации для них, даже в удаленном формате им можно давать любые необычные задачи, привлекать для участия в запуске новых проектах.

Часто сотрудникам важно чувствовать свою принадлежность, причастность. Этот фактор чем-то похож на значимость результата, но есть и отличия. Прежде всего таких сотрудников стоит активно привлекать ко всем мероприятиям, имеющим отношение к трансляции корпоративной культуры. В удаленном формате это можно реализовать следующим образом: дистанционные тимбилдинги; трансляция миссии и ценностей компании; командные бонусы; привлечение к разработке организационной культуры; создание канала для неформальной коммуникации (привлечение к созданию и активное участие).

Есть и другая категория сотрудников, для которых очень важна независимость. Их важно не перегружать контролем, но при этом четко обозначать границы их независимости. Таких людей будет мотивировать высокий уровень доверия со стороны руководства, воз-

возможность самостоятельно расставлять акценты в работе и планировать время, получение ответственных задач от руководства, делегирование в работе, низкий уровень отчетности, но не отсутствие его.

Последние два пункта можно объединить — признание и защищенность. Эти людям важно работать в рамках четко выстроенной структуры, где точно определены ориентиры, понятны механизмы получения признания. В рамках дистанционной системы важно: ставить понятные долгосрочные и краткосрочные цели; понимать карьерные перспективы; детально объяснять все процессы; хвалить и признавать усилия; организовывать публичные награждения и получение позитивной обратной связи.

Так же и самому руководителю важно понимать, какие факторы мотивируют его, в связи с этим расставить акценты в работе. Конечно, важно общаться с сотрудниками, анализировать их поведение, чтобы понять, что мотивирует их. Это необходимо делать регулярно, так как акценты могут смещаться с течением времени.

Весь процесс мы можем отобразить в виде алгоритма ниже (рис. 3).



Рис. 3. Алгоритм организации системы мотивации дистанционных сотрудников

Все перечисленные инструменты очень важны и в комплексе работают достаточно эффективно, однако необходимо помнить о важности получения обратной связи от руководителя.

Портал wrike.com опубликовал отчет о стрессе и продуктивности: 39 % опрошенных выделяют неэффективный обмен информацией среди главных причин стресса на работе. Очевидно, для дистанционных сотрудников эта проблема стоит еще острее, такие работники по определению имеют меньше доступа к информации, и обратная связь является не только средством корректировки работы, но и важным инструментом поддержания психологического комфорта в команде.

Если руководитель подходит к этому процессу осознанно, то это помогает и ему, и сотрудникам создавать оптимальный уровень психологического комфорта, высокий уровень мотивации и максимальную вовлеченность в рабочие процессы.

Само собой, процесс предоставления обратной связи для дистанционных сотрудников имеет свои особенности.

1. Минимальная задержка в предоставлении обратной связи: как можно быстрее после произошедших событий, пока она еще является актуальной.

2. Наличие статистики, отчетов и личных впечатлений: этот пункт является универсальным для всех категорий сотрудников.

3. Эмоциональная стабильность руководителя.

4. Заблаговременное планирование обратной связи.

5. Выбор канала предоставления обратной связи: при отсутствии возможности личной встречи, лучше использовать сервисы, которые позволяют видеть собеседника по видео.

6. Обратная связь не только от руководителя, но и от коллег.

7. Баланс между признанием и конструктивной информацией для развития.

8. Контроль за эмоциональным уровнем коммуникации: не стоит ругать и разговаривать с сотрудников укорительным тоном, осознанно использовать эмоциональную окраску.

На основе всего обозначенного нами был сформулирован комплексный подход совершенствования организационной культуры на предприятиях сферы услуг с учетом особенностей дистанционной работы. Он объединяет

и социально-психологические и организационно-управленческие аспекты, что позволяет воздействовать на все сферы взаимодействия сотрудников в организации, включает следующие элементы, отражённые на рис. 4.



Рис. 4. Комплексный подход к изменению организационной культуры на предприятиях сферы услуг

С каждым днём становится очевиднее, что роль удалённой работы во всём мире продолжит расти. Дистанционная работа может увеличить гибкость и устойчивость компаний. Ведь она позволяет нанимать сотрудников в любой точке мира, независимо от фактического места деятельности компании, подобрать лучшие кадры. А наличие выбора всегда даёт гибкость и экономическое преимущество.

Библиографический список

1. Гончарова А.Г., Зиброва Н.М. Влияние организационной культуры на эффективность деятельности предприятия // Актуальные проблемы развития социально-экономических систем: теория и практика: сб. науч. ст. XI Междунар. науч.-практ. конф. / под ред. Е.А. Болычевой. Курск, 2021.

2. Поддубная М.Н. IT-технологии в международном бизнесе // Экономическое развитие России в условиях пандемии: анатомия самоизоляции, глобальный локдаун и онлайн-будущее: материалы Междунар. научно.-практ. конф. Краснодар, 2021.

3. Литвинский К.О., Вукович Г.Г., Никитина А.В., Лобанова В.В. Практика управления персоналом в компаниях: особенности поиска и подбора дистанционных сотрудников // Экономика устойчивого развития. 2021. № 3 (47).

4. Черная В.В., Ильина Т.В. Мотивация персонала как фактор кадровой безопасности в организации // ИНТЕГРАЦИЯ НАУК — 2021: материалы Междунар. науч.-практ. конф. Краснодар, 2021.

5. Хендогий А.Е. Внедрение эффективной системы корпоративной культуры и ее влияние на стратегическое развитие гостиничного предприятия // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 5—3 (75).