

ВНУТРИКОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА НА ВСЕХ УРОВНЯХ: ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ КОМПАНИЙ, У КОТОРЫХ ЕСТЬ УДАЛЕННЫЕ СОТРУДНИКИ

Елизавета Васильева, специалист по работе с персоналом PR News

Хороший пиарщик знает, что главный рупор компании это ее сотрудники. Поэтому можно с уверенностью говорить, что одним из составляющих успеха развития компании на рынке в целом выступают ее сотрудники, так как именно они реализуют на практике ее цели. А значит работа с кадрами должна опираться не только на HR-стратегию, но и иметь PR-стратегию, которая в свою очередь должна отвечать на главный вопрос – какие перспективные цели стоят перед компанией в настоящий момент и какие направления деятельности являются приоритетными. Одним из элементов PR-стратегии как основы развития компании выступает управление корпоративной культурой.

Одной из особенностей компании PR News является преобладание удаленных сотрудников в штате. Удаленные формы занятости в силу различных причин приобретают все большую популярность. Согласно Трудовому кодексу РФ удаленный сотрудник выполняет свою работу дистанционно, то есть вне места нахождения работодателя. Для компании удаленная работа - это возможность найти высококлассных специалистов в любой точке мира, очевидная экономия на аренде помещений и организации рабочих мест. В свою очередь специалистов удаленная форма работы привлекает возможностью оптимально распределять свое личное время, повышает вовлеченность в процесс работы, снижает расходы

на проезд к месту работы, питание и т. д. Вместе с тем значительная доля удаленных сотрудников в штате компании усложняет процесс управления корпоративной культурой, в то время как последняя создает систему, включающую мотивацию и лояльность сотрудников, эффективную командную работу, ценности, стили лидерства, правила, нормы и традиции, что в итоге формирует конкурентные преимущества на рынке.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ И ОПИСАНИЕ КОМПАНИИ

В компании PR News 84% сотрудников работают удаленно (рис. 1), что связано с решением руководства провести реструктуризацию компании,



Рисунок 1. Каналы обмена информацией

связанную с оптимизацией. Такое решение было возможно в связи со спецификой сферы деятельности компании – мониторинг и анализ СМИ, который можно выполнять не обязательно в офисе, но и удаленно.

Для проведения исследования и определения текущего состояния корпоративной культуры был выбран метод опроса. Этот метод позволяет, с одной стороны, получить точные статистические данные, а с другой – выявить внутренние, неявные механизмы мотивации, лояльности, отношения к компании. Проведение процедуры опро-

са при наличии большого количества соответствующих электронных сервисов позволяет оптимизировать все этапы данной работы, включая обработку информации, полученной в ходе опроса.

В опросе приняли участие 85% сотрудников компании. Так как большая часть сотрудников работает удаленно, то одним из важных аспектов работы является система обмена информацией, которой пользуются работники. В рейтинге популярных инструментов передачи информации для удаленных сотрудников на первом месте



ЕЛИЗАВЕТА ВАСИЛЬЕВА,

специалист по работе с персоналом PR News.

Начала свою работу в должности преподавателя вуза в 2005 году в томском филиале РГСУ. В компании PR News работает с 2011 года. В 2013 году получила степень магистра по направлению «Социальная работа». В августе 2014-го стала специалистом по работе с персоналом.

Окончила Томский государственный университет в 2005 году по специальности «Политология».

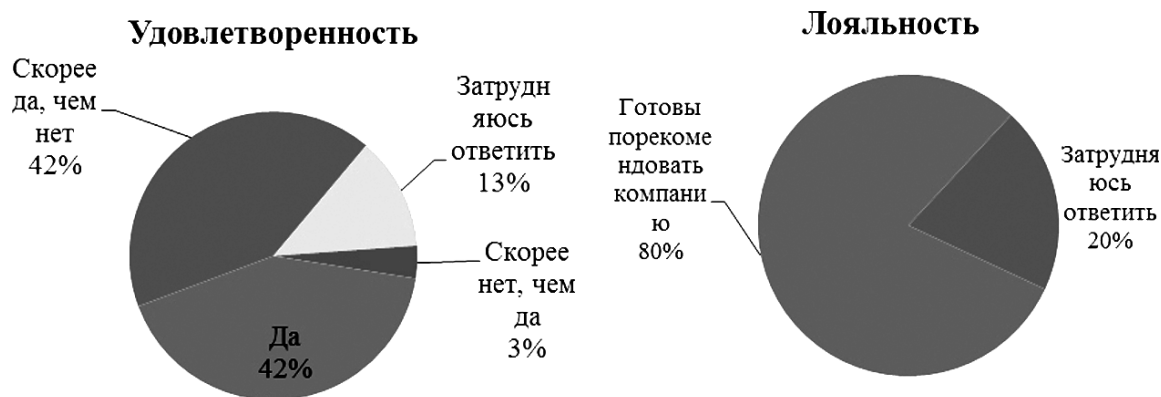


Рисунок 2. Уровень удовлетворенности и лояльности

стоит корпоративная почта (исторически самый первый инструмент коммуникации в компании), системы оперативного обмена сообщениями (Skype, ICQ), внутренняя частная сеть компании (Инtranет) и на последнем месте находится личное общение (рис. 1).

Результаты исследования позволили ответить на такие вопросы, как: какие проблемы возникают в работе у удаленных сотрудников; что мотивирует их на труд и насколько они удовлетворены различными сторонами своей работы; какие факторы препятствуют достижению высоких результатов; как можно скорректировать HR-стратегию и какие технологии управления корпоративной культурой будут наиболее эффективными?

ОЦЕНКА УРОВНЯ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ И ЛОЯЛЬНОСТИ

Большая часть удаленных сотрудников удовлетворена работой в компании (84% респондентов на вопрос «Удовлетворены ли вы работой в компании» ответили «да» и «скорее да, чем нет»).

80% опрошенных готовы порекомендовать компанию как работодателя своим знакомым, коллегам и друзьям, что говорит о довольно высокой степени лояльности. Отрицательных ответов на данный вопрос получено не было, но 20% респондентов затруднились сформулировать свою позицию (рис. 2).

Общая удовлетворенность работой в организации конкретизируется в позитивной оценке режима и условий труда, стиля руководства и оперативности взаимодействия внутри подразделения. Сложность оперативного взаимодействия между подразделениями является одной из самых главных проблем при организации удаленной работы, особенно если сотрудники работают в разных часовых поясах.

ФАКТОРЫ МОТИВАЦИИ

Анализ факторов, мотивирующих сотрудников, показал, что для большинства таковыми служат система организации труда и управления, личные отношения и профессиональное развитие.

Весьма показательным является вопрос о том, какие мотивирующие факторы еще недостаточно использованы в компании для повышения эффективности работы. Большая часть сотрудников отметила процесс обучения в качестве потенциального и основного мотивирующего фактора в своей работе, на втором месте находится повышение эффективности в системе оплаты труда, также часть сотрудников отметила необходимость формирования командного духа в компании, поощрение личной инициативы и творческого потенциала сотрудников. Несмотря на удаленный характер работы, большая часть сотрудников заинтересована в формировании командного духа, в участии в формировании корпора-

УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ

Вопрос: «В какой мере Вы удовлетворены различными сторонами Вашей работы?»

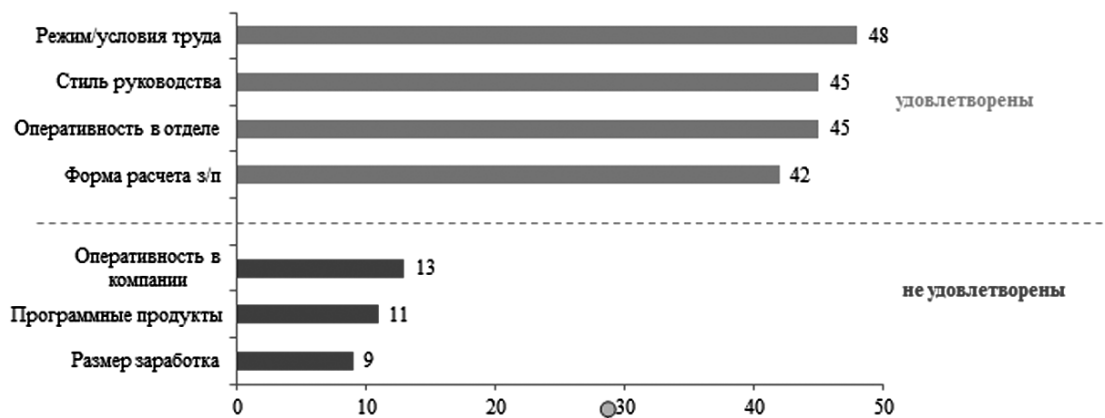


Рисунок 3. Факторы удовлетворенности

тивных ценностей, что говорит о вовлеченности в достижение стратегических целей компании.

Для удаленных сотрудников особую важность имеет обратная связь от руководства в оценке их деятельности и понимание общей системы оценки персонала в компании. Специфика удаленной работы не предполагает постоянного контакта с непосредственным руководителем, и зачастую информацию о достижении стратегических целей компании сотрудники получают опосредованно, однако вовлечение работников в составление индивидуального плана развития, информирование о достижениях компании в перспективе может оказать позитивное влияние на вовлеченность в работу.

ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ

Процесс управления корпоративной культурой представляет собой комплекс мероприятий, направленных на формирование лояльности и мотивации сотрудников, поддержание существующего позитивного отношения к организации и изменение аспектов, вызвавших негативный отклик по результатам исследования. Учитывая

специфику организации работы, формирование корпоративной культуры возможно с помощью интенсификации процесса коммуникации и внедрения системы документов, регламентирующих работу. Результаты опроса позволяют определить приоритетные аспекты управления корпоративной культурой в компании PR News: оптимизация процесса коммуникации как между подразделениями, так и между отдельными сотрудниками; внедрение системы обучения; управление индивидуальной карьерой сотрудника; внедрение системы корпоративногоощрения.

1. *Оперативное взаимодействие (летучки, внедрение корпоративного портала с функцией сообществ и чатов, составление планов и графиков работы отделов и сотрудников).*

Интенсификация процесса коммуникации с удаленными сотрудниками реализуется в регулярном проведении совещаний не только внутри отдела, но и между отделами по конкретным проектам с использованием систем оперативного обмена сообщениями. Это позволяет всем участникам проекта получать оперативную информацию, обмениваться мнениями и вопросами,

МОТИВАЦИЯ

Вопрос: «Насколько каждый из перечисленных факторов мотивирует вас в работе на сегодняшний день?»

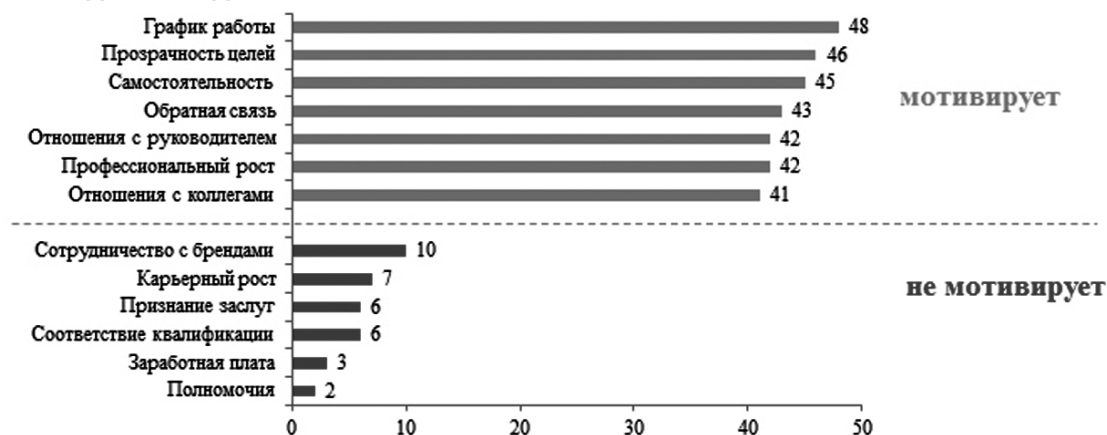


Рисунок 4. Факторы мотивации

координировать работу. Кроме того, постоянная коммуникация создает эмоциональную вовлеченность в работу и включение в достижение общих целей компании. С точки зрения руководства регулярная коммуникация по проектам позволяет осуществлять оперативный контроль, конкретизировать инструкции, получать обратную связь от сотрудника по проблемам, которые возникают в процессе работы над проектом. Также в процессе совещаний возможно организовать общее рабочее пространство путем совместной работы с документами с использованием различных сервисов (например Google docs, Zoho docs и др.).

Ежемесячная рассылка по корпоративной электронной почте планов работы по отделу на месяц позволяет сотрудникам планировать свое рабочее время, видеть общий план работы отдела и загруженность коллег. Одной из задач составления планов отдела является управление по целям, которое позволяет управлять результативностью работы отдела и оценивать достижение ключевых показателей деятельности. Создание единых и измеримых показателей с точки зрения

управления позволяет проводить многомерный анализ происходящих в компании процессов.

Повышение скорости передачи информации реализуется через внедрение интерактивного корпоративного портала, который выполняет функции обеспечения связи между отделами, облегчает документооборот, позволяет быстрее включить новых сотрудников в работу. Структура портала отражает основную информацию, которая может быть актуальна для сотрудников. Прежде всего это история компании, презентация итогов прошлых лет, информация о руководстве, сотрудниках и действующая организационная структура. В большей степени эта информация полезна новичкам для понимания масштабов компании и целей ее работы. Также на портале постоянно обновляется информация в разделах, посвященных внешней активности (участие в конкурсах, статус в международных организациях), продвижению на рынке, дополняется база знаний. Кроме того, размещаются фотографии с прошедших корпоративных мероприятий.

Для решения оперативных вопросов создаются проектные онлайн-сообщества. Они включают

ограниченное число сотрудников (как правило, не более 7-8) под руководством ведущего специалиста, который может оперативно разрешить возникшие проблемы при реализации того или иного проекта.

2. Образование и информирование сотрудников (проведение вебинаров в рамках портала).

Организация внутренних вебинаров как системы обучения персонала позволяет проводить мероприятия в режиме реального времени онлайн, оперативно отвечать на вопросы и минимизировать затраты на посещение мероприятий

письма от отдела кадров, содержащие полученные позитивные отклики от клиентов, создание на корпоративном портале раздела «Лучшие сотрудники». Также в качестве мотивирующего фактора используется внедрение командного подхода, что означает, что возникшие трудности в работе сотрудника помогают решать не только непосредственные руководители, но и коллеги. Это позволяет удаленному сотруднику почувствовать себя включенным не только в работу, но и в неформальные коммуникации.

ОСНОВОЙ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ ЯВЛЯЕТСЯ АКТИВНАЯ ПОЗИЦИЯ РУКОВОДСТВА И ЛИДЕРОВ (КАК ФОРМАЛЬНЫХ, ТАК И НЕФОРМАЛЬНЫХ), ОПЕРАТИВНОСТЬ ПОДАЧИ ВНУТРЕННЕЙ ИНФОРМАЦИИ И ПООЩРЕНИЕ СОТРУДНИКОВ.

офлайн. Тематика вебинаров для удаленных сотрудников включает основные вопросы, на которые они не могут получить ответы в силу удаленного характера работы. В первую очередь это информирование о работе компании, поставленных целях и достигнутых результатах. Во-вторых, это повышение квалификации при работе с различными программными продуктами. В-третьих, краткая презентация работы отделов компании для понимания того, над какими задачами работают коллеги. В-четвертых, статистика по работе с клиентами. Также в качестве направления обучения следует обозначить информирование о стилях общения с коллегами и клиентами (правила деловой переписки, информационные письма, методические материалы для внутреннего использования).

3. Внедрение системы регулярных поощрений и благодарностей сотрудникам.

Повысить мотивацию и отметить вклад каждого сотрудника в работу призваны регулярные

Управление корпоративной культурой удаленных сотрудников – это комплекс мер, который включает диагностику, поиск ключевых проблем, которые возникают в процессе работы, и планирование мероприятий, направленных на минимизацию «отрыва» от компании удаленных работников. Одной из основных проблем удаленных работников является дефицит информации и недостаточно оперативное ее получение, что может быть решено путем использования современных технологий связи и различных электронных сервисов (корпоративный портал, онлайн-сообщества, вебинары и др.). Основой управления корпоративной культурой является активная позиция руководства и лидеров (как формальных, так и неформальных), оперативность подачи внутренней информации и поощрение сотрудников. Реализация данных мероприятий позволит повысить качество работы сотрудников, что в свою очередь станет основным ресурсом для развития компании.