

УДК 331.08

*Файзутдинова И.З.,
студент магистратуры 3 курса,
Института экономики, финансов и бизнеса,
Башкирский Государственный Университет
Россия, г. Уфа*

**ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ
ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ
ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА**

Аннотация:

Статья посвящена предложениям по совершенствованию организационной культуры с целью повышения лояльности персонала. Расписаны все необходимые мероприятия, которые осуществляются в 5 основных этапов.

Ключевые слова: лояльность, организационная культура, компания, сотрудник, эффективность труда, предприятие.

UDC 331.08

*Fayzutdinova I.Z.,
graduate student 3 courses,
Institute of Economics, Finance and Business,
Bashkir State University
Russia, Ufa*

***PROPOSALS FOR IMPROVING THE ORGANIZATIONAL CULTURE TO
ENHANCE EMPLOYEE LOYALTY***

Annotation:

The article is devoted to the proposals to improve the organizational culture in order to increase staff loyalty. Painted all the necessary activities that are carried out in 5 main stages.

Keywords: loyalty, organizational culture, company, employee, labor efficiency, enterprise.

Разработаем предложения по совершенствованию системы организационной культурой с целью повышения лояльности персонала.

Прежде всего, необходимо определить цели системы управления организационной культурой, которые должны отвечать существующим потребностям предприятия. Общая цель управления организационной культурой - повышение уровня лояльности персонала, снижение уровня текучести персонала и уровня нарушений трудовой дисциплины, уровня абсентеизма, обеспечение высокого социально-психологического климата и уровня удовлетворенности трудом.

Цель управления организационной культурой в рамках проекта: повысить эффективность управления организационной культурой для повышения уровня лояльных сотрудников на 15 %.

Задачи системы управления организационной культурой в рамках проекта:

1. Выстроить бизнес-процесс «Управление организационной культурой»;
2. Формализовать организационную культуру предприятия (создание корпоративного кодекса);
3. Внедрить эффективные инструменты информационного воздействия на новых сотрудников и сотрудников предприятия, направленные на закрепление желаемых ценностей;
4. Совершенствовать систему организационных обрядов и ритуалов;
5. Организовать взаимодействие с ветеранами предприятия;
6. Внедрить эффективные инструменты воздействия на уволившихся сотрудников;

Процесс управления организационной культурой на предприятии должен состоять из 5 основных этапов [1]. Рассмотрим основные процессы в рамках каждого этапа.

1 Этап - Подготовительный этап

Процесс управления организационной культурой является циклическим, для проведения изменений в организационной культуре необходимо привлечение специалистов разных уровней, необходимо определить ответственных лиц за проведение преобразований. Также в рамках данного этапа необходимо уточнить миссию, определить стратегию, основные ценности предприятия, приоритетные направления деятельности. На данном этапе необходимо определить наиболее важные показатели организационной культуры для анализа. Показатели организационной культуры зависят от того на каком этапе жизненного цикла находится организация, от стратегических целей.

2 Этап - Проведение диагностики сложившейся организационной культуры. На данном этапе необходимо провести исследование сложившейся организационной культуры с помощью анкетирования, опроса персонала по заранее выбранным методикам. При проведении анкетирования будет решаться несколько задач. Во-первых, построение профиля существующей организационной культуры, во-вторых, анализ предпочтений, ожиданий сотрудников, в-третьих, соотнесение существующей организационной культуры с целями и задачами предприятия.

3 Этап - Разработка мероприятий. На основе сопоставления фактических показателей, полученных в ходе исследования, с желательными показателями разрабатываются мероприятия по изменению организационной культуры.

В таблице 1 представлены методы управления организационной культурой, которые предлагается внедрить на предприятии.

Таблица 1 - Методы воздействия на организационную культуру

Метод	Содержание
1	2
Инструменты информационного воздействия на новых сотрудников	- Создание фильма об истории компании, ценностях, миссии («обряд посвящения»)
Инструменты информационного воздействия на сотрудников компании	- Установка мониторов-телевизоров с показателями деятельности (плановыми и фактическими), стратегией, миссией и целями; - радиовещание в столовой предприятия (поздравление сотрудников с днем рождения, доведение информации о целях предприятия, направлениях деятельности, ознакомление с новостями пищевой промышленности, достижениями сотрудников); создание видеожурнала; - разработка (формализация) корпоративного кодекса
Использование системы организационных обрядов и ритуалов	- «обряды усиления»: организация трудовых соревнований между производственными участками, определение лучшего участка по итогам квартала и по итогам года, награждение победителей, вручение переходящего вымпела и грамоты; - присуждение звания «Лучший мастер», вручение грамот, помещение фотографий на доску почета; признание по итогам года «Лучший по профессии», «Лучший руководитель», «Лучший мастер», «Лучший специалист», «Лучший менеджер» и вручение грамот и памятных подарков; - организация конкурсов между непроизводственными отделами (своя тематика, например, «Лучшая организация пространства», «Самый здоровый отдел» и т.д.) и поощрение сотрудников отдела поездкой на культурно-массовое мероприятие или экскурсию; - присуждение звания «Лучшая команда безопасного труда» в день празднования Всемирного дня охраны труда (по цеху)
Инструменты воздействия на уволившихся сотрудников	- создание клуба для бывших сотрудников с целью создание дружественной атмосферы, дать возможность сотрудникам общаться с бывшими коллегами, обмениваться опытом; - организация работы с ветеранами предприятия

Предложенные методы управления организационной культурой предприятия можно разделить на группы (таблица 2).

Таблица 2 - Мероприятия и периодичность их проведения

Периодичность	Мероприятия
Ежедневные	- Организация радиовещания
Месячные	- Проведение конкурсов между непроизводственными отделами, и выбор лучшего и предоставление подарков, например, экскурсия для отдела
Ежеквартальные	- Ознакомление сотрудников с планом работы, фактическими показателями, целями; организация трудовых соревнований между участками и определение лучшего (1-3 место); определение лучшего кондитера, мастера и помещение фотографии на доску почета; выпуск видеожурнала
Годовые	- Присуждение звания «Лучший менеджер», «Лучший мастер», «Лучший руководитель», «Лучший специалист», «Лучший по профессии»; организация ежегодных мероприятий (присуждение звания «Лучшая команда безопасного труда»); -определение лучшего участка (1-3 место) и награждение

На основании методов управления организационной культуры, которые используются на отечественных предприятиях, были разработаны основными мероприятиями, которые предлагается внедрить с целью

совершенствования организационной культуры [2]. Предложенные мероприятия направлены на формирование преимущественно клановой организационной культуры:

1) Создание фильма об истории компании, ценностях и миссии;

Данный фильм позволит новым сотрудникам быстрее приобщиться к организационным ценностям предприятия, узнать историю, традиции.

2) Организация радиовещания в столовой предприятия

Поздравление сотрудников предприятия с днем рождения, доведение до работников информации о перспективах, планах и результатах деятельности, объявление о достижениях сотрудников, освящение новостей пищевой промышленности. Данный инструмент информационного воздействия должен способствовать созданию благоприятного социально-психологического климата в коллективе, закреплению основных ценностей предприятия.

3) Организация трудовых соревнований между производственными участками и выбор лучшего участка по итогам квартала и награждение работников участка в фиксированном размере: например, 1 место - 2000, 2 место - 1500, 3 место в размере 1000 рублей. Также присуждение звания «Лучший мастер», вручение работникам соответствующего переходящего вымпела, помещение фотографии на Доску Почета. В последующем определение победителя трудового соревнования за календарный год по наименьшей сумме мест за четыре квартала и фиксированное вознаграждение (в таком же размере).

Следует разработать положение о проведении трудового соревнования. Основные цели трудового соревнования: достижение лучших трудовых показателей (повышение производительности труда); улучшение качественных показателей; сплочение коллектива; вовлечение каждого работника в трудовую деятельность; укрепление трудовой дисциплины; формирование лояльности.

Ответственным за организацию трудовых соревнований между участками назначается руководитель отдела труда и заработной платы. Необходимо создание специальной комиссии для подведения результатов, в которую будут входить руководитель отдела труда и заработной платы, руководитель кондитерского цеха.

При подведении результатов комиссия определяет в соответствии с утвержденным положением системой показателей суммарное число баллов, полученных каждым участком. Показатели могут быть следующими: выполнение производственных заданий на 100 %, качество выпускаемой продукции (отсутствие рекламаций, отсутствие нарушений технологий), состояние трудовой и организационно-управленческой дисциплины), состояние оборудования, соблюдение санитарно-гигиенических требований, соблюдение охраны труда.

4) Проведение конкурсов между непроизводственными отделами, выбор лучшего и предоставление поощрений в виде, например, экскурсия для отдела, билеты в боулинг, бассейн, в кино, поездка на культурно-массовое мероприятие. Также награждение победившего отдела грамотой.

Необходимо разработать положение о проведении конкурса, определяется тематика и критерии оценивания (показатели). Тематикой конкурса может быть, например, «Самый здоровый отдел», «Лучшая организация рабочего пространства».

Проведение трудовых соревнований между производственными участками и конкурсов между непроизводственными отделами будут способствовать формированию клановой организационной культуры предприятия, что положительно скажется на достижении организационных целей предприятия.

5) Создание Доски Почета

На данной доске будут находиться фотографии лучших коллективов и лучших сотрудников по итогам квартала/года, краткая информация о их достижениях.

Данный инструмент будет способствовать закреплению желательного поведения, ценностей предприятия, а также оказывать мотивирующее воздействие и способствовать выработке лояльного поведения.

б) Ежеквартальный выпуск видео журнала

В видео журнал будет освещать ход трудового соревнования между производственными участками, рассказывать о победителях трудового соревнованиях, текущих и планируемых мероприятиях на предприятии. В видео журнале будут показывать интервью с сотрудниками, обращение руководителя предприятия. В видео журнале будут пропагандироваться ценности предприятия. Данный инструмент информационного воздействия на сотрудников должен способствовать формированию доверительного отношения сотрудников к руководству предприятия, формировать открытость.

Выпуск видео журнала будет транслироваться на экранах, которые предлагается установить в столовой предприятия и в холле.

7) Присуждение звания по итогам года «Лучший менеджер», «Лучший мастер», «Лучший руководитель», «Лучший по профессии», вручение грамот и памятных подарков;

8) Присуждение звания «Лучшая команда безопасного труда» в день празднования Всемирного дня охраны труда.

В день празднования Всемирного дня охраны труда будет организовываться мероприятие, в ходе которого будет награждаться трудовой коллектив (по участкам), который будет иметь лучшие показатели по соблюдению норм техники безопасности. Необходимо разработать положение, где будут закрепляться критерии оценивания. Каждый работник

победившего участка будет награжден премией в размере 1000 рублей, а трудовой коллектив получит грамоту.

9) Создание клуба для бывших сотрудников с целью формирования дружественной атмосферы. Сотрудники смогут общаться с бывшими коллегами, обмениваться опытом. Данный метод должен способствовать формированию лояльности персонала, способствовать сохранению высокой репутации компании в лице уволившихся сотрудников. Необходимо организовать работу с ветеранами предприятия, проводить встречи для ветеранов в преддверии праздника День Защитника Отечества и 9 мая.

10) Также следует установить мониторы-телевизоры с показателями деятельности (плановыми и фактическими), стратегией, миссией и целями, ценностями предприятия. Данный способ информирования сотрудников должен способствовать созданию атмосферы доверия и открытости на предприятии, повысить чувство сопричастности работников к результатам деятельности.

11) Разработать кодекс корпоративной культуры, который должен состоять из следующих разделов:

- Общие положения, включающие назначение и область применения корпоративного кодекса, цели и задачи корпоративного кодекса, видение, миссию, принципы деятельности;

- Правила ведения бизнеса, включающие политику безопасности и политику внутреннего контроля; этические нормы работников, включающие нормы корпоративного поведения;

- Принципы внутренних отношений между подразделениями, включающие правила и нормы деятельности, фирменный стиль и символика;

- Порядок применения кодекса.

4 Этап - Проведение организационных мероприятий

5 Этап - Заключительный этап

На данном этапе проводится оценка эффективности изменения организационной культуры. Если желаемые результаты не достигнуты, проводится диагностика организационной культуры [5].

Следует проводить текущий контроль, который должен осуществляться в форме анкетирования, опросов сотрудников после проведения корпоративных мероприятий и вносить корректировки в программы проведения мероприятия. В процессе трудовых соревнований между производственными участками необходимо предоставлять сотрудникам промежуточные результаты в середине квартала, выводить данные показатели на установленные экраны, для того чтобы сотрудники могли оценивать свои позиции, корректировать трудовое поведение [3].

После осуществления преобразований важно осуществлять процесс мониторинга, поддержания и развития видоизмененной и усовершенствованной организационной культуры.

Использованные источники:

1. Баранская С.С. Новый взгляд на управление лояльностью // Кадровик. 2012. № 3. С. 45 – 48.
2. Ермолов, Е.Ю. Предметно-содержательные взаимосвязи дефиниций «организационная культура» и «корпоративная культура» / Е.Ю. Ермолов // Вестник Тамбовского университета. Серия: гуманитарные науки. - 2012. - № 9 (113). -С.78-85.
3. Ковалева, А.И. Организационная культура производственных предприятий: монография / И.И. Ковалева, М.А. Колмыкова. - М.: Изд-во Моек, туманит, у-та, 2011. - 138 с.
4. Стеклова, О.Е. Организационная культура: учебное пособие / О.Е. Стеклова. - Ульяновск: УлГТУ, 2007. - 127 с.

5. Управление персоналом организации: учебник / под. ред. А.Я. Кибанова. - 4-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 695 с.