

УДК 316.454.3:378

Управление корпоративной культурой преподавателей вуза в условиях гибридного рабочего пространства



Фахретдинова А.Б.

Кандидат социологических наук, доцент кафедры экономики и управления в спорте Поволжского государственного университета физической культуры, спорта и туризма

Замалетдинова Л.Р.

Кандидат социологических наук, доцент кафедры социологии, политологии и права Казанского государственного энергетического университета



Статья посвящена анализу проблем и перспектив управления корпоративной культурой преподавателей высших учебных заведений, возникающих под влиянием «массового эксперимента» по переходу на дистанционную работу в условиях введения режима самоизоляции граждан России из-за угрозы распространения коронавирусной инфекции в 2020 г. Утверждается, что после пандемии уже невозможно целиком вернуться к прежним форматам работы, будущее за гибридными формами занятости преподавателей, что обуславливает необходимость менять подходы к поддержке и развитию корпоративной культуры вуза.

Ключевые слова: вуз, гибридное рабочее пространство, корпоративная культура, пандемия, преподаватели, удаленная (дистанционная) работа

В кризисной ситуации, спровоцированной пандемией Covid-19, вынужденная работа на дому части населения России привела к ряду негативных и противоречивых тенденций в трудовой сфере. Руководители стали отмечать снижение продуктивности сотрудников и прокрастинацию, подчиненные заговорили о высокой загруженности работой, сокращении межличностных коммуникаций, ухудшении отношений с коллегами и начальством, эмоциональном выгорании. Перед многими отечественными компаниями встал вопрос оптимальной организации труда в условиях удаленного режима работы и поддержания корпоративной культуры, роль которой особенно важна в ситуации социально-экономического кризиса.

По данным ВЦИОМ, из числа россиян, работавших удаленно во время режима самоизоляции в 2020 г., 60 % – работники бюджетной сферы с выс-

шим образованием [1], значительная доля которых – педагоги.

В ноябре 2021 г. авторами статьи был проведен опрос преподавателей ($N = 119$, доверительная вероятность не менее 91 %) трех вузов г. Казани (Казанского государственного энергетического университета, Казанского национального исследовательского технического университета им. А.Н. Туполева и Поволжского государственного университета физической культуры, спорта и туризма) об их опыте удаленной работы.

С технической стороны переход к удаленной работе не вызвал у респондентов существенных затруднений, поскольку во всех рассмотренных вузах внедрена и используется система дистанционного обучения. Кроме того, по результатам анкетирования свой уровень владения информационно-коммуникационными технологиями большинство опро-

шенных оценивают как «скорее высокое» (60,5 %) и «высокое» (21,8 %).

Однако, вопреки распространенному мнению о привлекательности удаленной работы, только 3,4 % опрошенных преподавателей готовы работать исключительно дистанционно. Хотя плюсы удаленной работы отмечались: экономия времени и денег на дорогу до/от работы (73,9 %), эффективное использование своего времени (55,5 %), больше свободного времени и меньшая подверженность стрессу (28,6 %), значительно более продуктивная работа, чем на территории работодателя (18,5 %).

К негативным составляющим удаленной формы занятости опрошенные отнесли: рост объема работы (57,1 %), усиление контроля со стороны руководства и рост отчетности (48,7 %); нехватка живого общения с коллегами (42 %); сложности в организации комфортного рабочего пространства дома (31,1 %); невозможность продуктивно работать из дома (23,5 %). Отрицательные отзывы в отношении удаленной работы в период пандемии вызваны преимущественно тем, что в кризис трудовая нагрузка увеличивается (приходится работать интенсивнее), повышается тревожность из-за негативного информационного фона. В такой ситуации внести некую стабильность, нейтрализовать негатив и дать ощущение уверенности в завтрашнем дне, создать доверительные и благоприятные отношения в трудовом коллективе способна корпоративная культура. Для ее поддержания существует множество инструментов, которые, однако, стали недоступны в рассматриваемый переломный период стремительного распространения пандемии и перехода на удаленную работу. Полученный опыт показал, что необходимы новые инструменты формирования корпоративного духа и сохранения единства трудового коллектива.

Сегодня произошло переосмысление способов работы, и многие организации пришли к использованию модели гибридного рабочего пространства, когда традиционная занятость (работа на территории работодателя) сочетается с дистанционной (удаленной). Обозначенная модель занятости становится привычным явлением в трудовой деятельности преподавателей высших учебных заведений страны: очные занятия, конференции, заседания переплетаются с мероприятиями, проводимыми с использованием облачных платформ для организации видеоконференций; межличностные взаимодействия лицом к лицу – с общением в мессенджерах и социальных сетях; очный обмен информацией с коллегами – с работой в онлайн-приложениях для совместной деятельности и другое.

37,8 % опрошенных преподавателей заявили, что для них в трудовой деятельности важна прежде всего «свобода выбора, где и когда работать» (еще для 37,8 % определяющее значение имеет «высокая за-

работная плата», для 24,4 % – «дружный трудовой коллектив»), поэтому логично, что работе в условиях гибридного рабочего пространства отдали предпочтение большинство педагогов (73,9 %), принявших участие в исследовании. При этом 82,4 % респондентов уверены, что за гибкими формами занятости будущее. В этих новых условиях неизбежно изменение механизмов управления корпоративной культурой, которая должна стать более мягкой и пластичной.

Управление корпоративной культурой есть динамичный процесс, состоящий из этапов формирования, поддержания и изменения. Остановимся подробнее на этапе поддержания корпоративной культуры преподавателей вуза в новых реалиях гибридного рабочего пространства.

Прежде всего следует внедрять инновации и не бояться экспериментировать – менять форматы, пробовать новые методики. Экстренная цифровизация и массовый переход к дистанционной работе способствовали формированию у педагогов устойчивых навыков использования базовых инструментов удаленной коммуникации (видеоконференцсвязь, мессенджеры и др.). Но, несмотря на то что почти половина опрошенных (46,2 %) считают, что поддерживать корпоративную культуру в условиях удаленной работы возможно, 42 % отметили нехватку живого общения с коллегами, а 39,5 % – ослабление связи с коллегами и руководителем в период действия ограничительных мер 2020 г. Соответственно, в условиях гибридного рабочего пространства следует формировать общую коммуникативную среду, сочетая онлайн- и офлайн-активности. При этом важно, чтобы от руководства вуза исходила инициатива по организации преподавателям помощи в освоении новых цифровых инструментов и определенных социальных механик для объединения и структурированного общения коллектива.

Поддержание и поощрение живого, неформального общения с коллегами – важная функция менеджмента. Хотя виртуальное общение не заменит случайных бесед членов трудового коллектива, но у него есть свои плюсы. В условиях гибридного рабочего пространства руководство вуза должно больше планировать и разрабатывать новые способы организации вертикальных и горизонтальных взаимодействий сотрудников. Поскольку основу корпоративной культуры составляют ценности, то о них следует периодически напоминать коллективу с использованием информационно-коммуникационных технологий. Например, можно сформировать увлекательный контент в виде инфографики, вирусного видео, лаконичных увлекательных историй и т.п. о генезисе вуза и его ценностях, о сотрудниках и их достижениях, о предстоящих мероприятиях и запустить адресные рассылки преподавателям. Другой интересный формат общения – онлайн-диалоги

с интересными людьми (ректором, руководителями структурных подразделений и другими лидерами мнений), которые строятся на том, что один из участников диалога задает вопросы, а другой – отвечает, на следующей встрече они меняются местами [2]. Такой формат позволит снизить тревожность, сократить дистанцию между руководством и сотрудниками, поскольку в рамках диалога до аудитории доносятся планы вуза на будущее, рассматриваются пережитые сложности, даются советы для преодоления кризисных ситуаций.

Для сплочения коллектива, поддержания его общности и вовлеченности каждого важно привлекать преподавателей к принятию решений по самым разнообразным вопросам, касающимся вуза, его сотрудников. Организовать это можно посредством систематических встреч онлайн с включенными камерами, с поощрением неформального общения. Для одних это станет источником сохранения социальных связей, для других – их расширения.

Часть еженедельных совещаний в рамках структурных подразделений вуза также целесообразно проводить дистанционно. При этом существенное значение как при очном, так и при виртуальном взаимодействии имеет человеческое отношение руководителя, который должен уметь проявлять заботу о подчиненных, хвалить по делу и для мотивирования на выполнение новых задач, уделять внимание каждому сотруднику (называть по именам, внимательно выслушивать все вопросы и ответы), чтобы сформировать у них значимость и причастность к общей цели. Конечно, опыт очных собраний и мозговых штурмов очень ценен, но сегодня именно то время, когда благодаря онлайн взаимодействию можно не только экономить ресурсы (время, деньги), но и создавать равные условия для получения членами трудового коллектива каких-либо услуг (повышения квалификации, знаний и навыков).

В условиях гибридного рабочего пространства трудовой день для многих преподавателей только расширился, границы рабочего и личного времени стали еще менее очевидны. В такой ситуации следует грамотно организовать контроль их деятельности, избавившись от излишней внутренней бюрократии (бесполезной отчетности). Важно формировать атмосферу доверия в коллективе, уважать личное пространство, проявлять гибкость в отношении часов работы, ведь в конечном счете имеют значение только результат и производительность.

Использование дистанционного формата взаимодействия при гибридной модели занятости предполагает хорошие навыки планирования. Руководству следует заранее составлять расписание видеоконференций и озвучивать повестку собрания в общем чате педагогического коллектива, чтобы во время непосредственного сеанса связи выслушивать конкретные предложения по рассматриваемому вопро-

су. Важно придерживаться определенных правил. К примеру, в рабочее время в чатах трудового коллектива отвечать на сообщения в течение часа, а вне рабочего времени, напротив, ничего не писать. Также следует отграничить инструменты, требующие быстрого ответа и решения (групповые чаты в мессенджерах), от инструментов отсроченной реакции (электронные письма). Таким образом, в новом мире гибридных возможностей руководителям необходимо четко сформулировать требования к подчиненным, заблаговременно устанавливать правила социального взаимодействия, информировать каждого сотрудника об ожиданиях от их работы, будь то на территории вуза или из дома.

В заключение отметим, что ситуация с пандемией, способствовавшая развитию гибридной формы занятости преподавателей, показала необходимость изменения подходов к поддержанию и развитию корпоративной культуры вуза. Сегодня наряду с традиционными очными корпоративными мероприятиями (собрания трудового коллектива, коллективное празднование нового года и профессионального праздника, командные соревнования, обучение сотрудников и др.) целесообразно использовать инструменты удаленной коммуникации для транслирования корпоративных ценностей и сохранения единства педагогического коллектива.

Литература:

1. Цифровая грамотность и удаленная работа в условиях пандемии: аналитический доклад // ВЦИОМ. – URL: <https://wciom.ru/analytical-reports/analiticheskii-doklad/cifrovaya-gramotnost-i-udalennaya-rabota-v-usloviyakh-pandemii> (дата обращения: 25.11.2021).
2. Что карантин изменил в корпоративной культуре // Trud.com. – URL: <https://blog.trud.com/blog/2020/07/16/chto-karantin-izmenil-v-corporativnoi-kulture/> (дата обращения: 26.11.2021).

Managing the Corporate Culture of University Teachers in a Hybrid Workspace

Fakhretdinova A.B.

Volga Region State University of Physical Culture, Sports and Tourism

Zamaletdinova L.R.

Kazan State Power Engineering University

The article is devoted to the analysis of the problems and prospects of managing the corporate culture of teachers of higher educational institutions under the influence of a "mass experiment" on the transition to remote work in the conditions of the introduction of a regime of self-isolation of Russian citizens due to the threat of the spread of coronavirus infection in 2020. It is argued that after the pandemic, it is no longer possible to completely return to the previous work formats, the future belongs to hybrid forms of teacher employment, which necessitates changing approaches to maintaining and developing the corporate culture of the university.

Key words: university, hybrid workspace, corporate culture, pandemic, teachers, remote (remote) work

