7.2. ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА КАК СИЛЬНЫЙ ИНСТРУМЕНТ МОТИВАЦИИ¹

Гретченко А.И., д.э.н., профессор, кафедра национальной и региональной экономики, Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, г. Москва Болдырева Ю.М., студент, факультет менеджмента, Финансовый университет при Правительстве РФ, г. Москва

В статье раскрывается понятие о вовлеченности персонала, так как именно персонал – важный ресурс организации, который в значительной степени определяет успех всей ее деятельности, и которым нужно уметь грамотно управлять, создавать лучшие условия для его развития, вкладывать в него необходимые средства. Каждый работник стремится к карьерному росту, планирует реализацию своих способностей и знаний. При этом цели организации должны совпадать с целями сотрудника, он должен быть вовлеченность, тем выше будет работоспособность. В этом заключается актуальность данной статьи, поэтому очень важно, чтобы менеджеры по управлению персоналом уделяли особое внимание мнениям сотрудников о стимулировании труда, тем самым повышая их вовлеченность в работу.

Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ

Вовлеченность — это в первую очередь олицетворение общего дела с собственным «эго», когда бизнес руководителя воспринимается как свое дело. Вовлеченный работник реже испытывает желание сменить место работы, всегда выполняет поставленные задачи на совесть, искренне желает улучшить рабочий процесс, склонен предлагать свои идеи по модернизации и улучшению той или иной структуры деятельности организации [23].

Вовлеченные сотрудники работают больше и лучше, проявляют инициативу, у них высокая производительность труда. Благодаря высокой вовлеченности, в таких компаниях выше прибыль, выручка, количество постоянных клиентов, качество сервиса, ниже затраты на подбор, обучение и удержание сотрудников.

Вовлеченный сотрудник обладает следующими признаками:

- рекомендует компанию в качестве работодателя;
- прилагает дополнительные усилия (улучшает качество работы, работает сверхурочно, тратит свое время на развитие и обучение);
- выполняет действия, выходящие за рамки своего функционала (проявляет инициативу, выдвигает предложения, работает в новых проектах и т.п.).

В компаниях с высоким уровнем вовлеченности, по данным Hewitt Associates:

- на 27 тыс. долл. в год больше объем продаж на сотрудника:
- на 3 800 долл. в год больше прибыли на сотрудника;
- на 5-10% выше уровень удовлетворенности клиентов;
- на 10-20% выше прибыльность от работы с клиентами;

¹ Публикация подготовлена в рамках поддержанного Российским гуманитарным научным фондом научного проекта №15-02-00221.

 ниже расходы на привлечение и удержание талантливых специалистов. «Лучшие компании для работы» растут в среднем на 14% в год, остальные в среднем на 6% [12].

По данным Hay Group, у компаний с высоким уровнем вовлеченности персонала прибыль растет в 2,5 раза быстрее, чем у конкурентов, а показатели удовлетворенности клиентов выше на 22 п.п. [12].

Исследование Института Гэллапа, в котором участвовало 49 928 компаний и подразделений компаний, 1,4 млн. сотрудников 49 отраслей в 34 странах выявило, что в компаниях с более удовлетворенными сотрудниками:

- на 22% выше прибыль;
- на 21% выше продуктивность;
- на 37% меньше прогулов;
- на 25% меньше текучесть кадров [12].

На вовлеченность каждого сотрудника влияет множество факторов. Эти факторы могут снижать или, при грамотном управлении, повышать вовлеченность, позволяя достигать высоких финансовых показателей компании и общей эффективности труда.

Драйверы вовлеченности можно разделить на основные группы: факторы, связанные с политикой компании, с климатом в коллективе, организацией труда, самореализацией сотрудника и возможностями обучения и развития. Воздействуя на каждую из областей, можно добиваться повышения уровня сервиса, роста производительности и эффективности труда, стоимости компании, снижения текучести персонала, другими словами, все эти факторы влияют на вовлеченность работников.

Проблема оценки вовлеченности состоит в том, что анализируемые показатели могут быть [7, 17]:

- объективными измеряются в цифровых и денежных единицах:
- субъективными образуются под влиянием социальных, идеологических, политических и психологических факторов внешней и внутренней среды организации.

Степень вовлеченности персонала зависит как от организации, так и от отдельного работника. К факторам, определяющим степень вовлеченности персонала, относятся:

- имидж организации;
- организационная культура;
- четкая постановка и формулировка целей и задач;
- коммуникации;
- система мотивации и стимулирования труда;
- система карьерного роста сотрудников;
- улучшение качества трудовой жизни;
- система обучения и развития;
- система адаптации.

Проанализировав данные факторы, руководитель компании сможет выявить динамику следующих по-казателей:

- текучесть кадров;
- уровень удовлетворенности трудом;
- изменения производственных показателей;
- социально-психологический климат в коллективе;
- уровень конфликтов в коллективе;
- уровень инициативных сотрудников и развитие, внедрение инноваций в деятельность организации, уровень сопротивления изменениям:
- соответствие системы мотивации и стимулирования типам личности сотрудников:

- условия труда, соблюдение трудового законодательства, наличие гарантий и компенсаций, содержательность труда, трудовая дисциплина и т.д.;
- эффективность обучаемого персонала;
- использование современных методов и технологий обучения и развития персонала в организации;
- уровень профессиональной адаптации и т.д. [10, 11, 23].

Было проведено исследование в Открытым акционерным обществом (ОАО) «Сбербанк России» о вовлеченности персонала в работу, в котором приняли участие 80 чел. На уровень вовлеченности работника оказывает стимулирование (как материальное, так и нематериальное) со стороны руководства. В настоящее время возрастает эффективность неденежных стимулов персонала. Самые частые встречаемые методы нематериального стимулирования в ОАО «Сбербанк России»:

- возможность повышения квалификации, перспектива карьерного роста, профессионального развития – 23%;
- зачисление в кадровый резерв банка 21%;
- признание со стороны руководства 17%;
- предоставление гибкого графика 13%;
- проведение совместного досуга всем банковским коллективом – 10%;
- символические награды (доска почета, звание «лучший сотрудник» 10%;
- возможность участия в принятие решений.

Летом 2015 г. более 450 сотрудников Сбербанка приняли участие в промежуточном опросе по измерению уровня вовлеченности. Главная цель опроса – понять, как нематериальное стимулирование влияет на эффективность работы сотрудников. Общее количество респондентов – 725 чел. Треть опрошенных – сотрудники Сбербанка, отдела «Технологии». Среднестатистический портрет участника: больше половины относятся к 8-10 разрядам, возрастная группа от 28 до 35 лет составила 42% [21]. Уровень вовлеченности в среднем не поменялся в сравнении с 2012 г.

Ниже представлены ответы на вопрос: «Осознаете ли вы значимость своей роли для достижения бизнесцелей банка?». Варианты ответов среди опрошенных сотрудников распределились следующим образом:

- полностью соответствует 47% (297 чел.);
- скорее соответствует 39% (285 чел.);
- затрудняюсь ответить 11% (79 чел.);
- скорее не соответствует 6% (44 чел.);
- полностью не соответствует 3% (20 чел).

Ответы работников на вопрос: «Предпринимаете ли Вы все необходимые средства для достижения своей личной эффективности?» – распределились следующим образом:

- полностью соответствует 56% (407 чел.);
- скорее соответствует 38% (278 чел.);
- затрудняюсь ответить 4% (8 чел.);
- скорее не соответствует 1% (4 чел.);
- полностью не соответствует 1% (4 чел).

Ответы на вопрос: «Предоставляет ли ваш руководитель возможности для вашего развития?» – распределились следующим образом:

- полностью соответствует 39% (282 чел.);
- скорее соответствует 35% (256 чел.);
- затрудняюсь ответить 15% (110 чел.);
- скорее не соответствует 8% (58 чел.);
- полностью не соответствует 3% (19 чел).

И последний вопрос: «Гордитесь ли вы своей работой?» – ответы на который также представлены ниже:

- полностью соответствует 56% (403 чел.);
- скорее соответствует 29% (213 чел.);
- затрудняюсь ответить 11% (78 чел.);
- скорее не соответствует 3% (21 чел.);
- полностью не соответствует 1% (10 чел).

Проведенный опрос показал, что сотрудники Сбербанка достаточно высоко ставят бизнес-цели организации. Так, 80% (сумма ответов «полностью» и «скорее соответствуют»), принявших участие в опросе, осознают значимость своей роли, понимают, на чем сконцентрироваться в работе для достижения бизнес-целей и как эффективность подразделения влияет на этот процесс. Личную ответственность за достижение бизнесцелей подразделения чувствуют 92% сотрудников.

Также достаточно высоко оценены взаимоотношения работников со своим руководством. Так, 74% работников считают, что руководители предоставляют им шанс для развития. Большинство из них получают обратную связь, высоко оценивают вклад наставника в общее дело, получают признание за хорошую работу.

Таким образом, судя по результатам опроса, сотрудники Сбербанка полностью осознают свою роль в бизнес-процессах и стремятся к достижению высоких результатов. При этом 85% гордятся своей работой и видят перспективу карьерного роста.

Для того чтобы увеличить уровень вовлеченности персонала, руководителю необходимо исследовать внутриорганизационные и внешние условия, а также возможные риски, которые представлены в табл. 1 [4, 9, 12].

Таблица 1

ФАКТОРЫ ПОВЫШЕНИЯ УРОВНЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА

Показа- тель	Результат
Внут- ренние условия	Текучесть кадров; демотивация персонала; снижение производственных показателей; низкая доля сотрудников, успешно прошедших аттестацию и оценку; большие денежные затраты
Внеш- ние условия	Экономический кризис; кризис на рынке труда; увеличение числа конкурентов; рост издержек на производстве; реорганизация предприятия; научно-технический прогресс (НТП)
Возмож- ные риски	Сопротивление нововведениям со стороны пер- сонала; отсутствие или низкий уровень и навы- ков для реализации процесса; коммуникативные барьеры; увеличение текучести кадров

К положительным последствиям работы над вовлеченностью сотрудников организации относятся:

- повышение числа инициативных сотрудников;
- улучшение психологического климата в коллективе;
- повышение качества мотивированных сотрудников;
- снижение текучести персонала;
- улучшение имиджа компании;
- повышение спроса на продукцию и услуги;
- укрепление лидирующих позиций на рынке [5].

В случае низкого уровня вовлеченности необходимо внедрить следующие рекомендации [1, 16]:

 информировать о стратегии компании, об ее миссии, ценностях, о целях и задачах подразделения на собраниях и планерках, посредством корпоративной га-

- зеты, корпоративного портала, через группы в социальных сетях и т.д.;
- проводить корпоративные мероприятия, поощрять коллективы совместными походами:
- интересоваться нерабочей стороной жизни подчиненного, поздравлять с праздниками и важными датами;
- поощрять работу в проектных группах специалистов разных подразделений;
- выстраивать систему мотивации на основе мониторинга заработных плат и объективных показателей, критерии начисления переменной части сделать прозрачными и понятными каждому;
- регулярно предоставлять обратную связь сотрудникам по результатам работы, организовать процедуру обмена опытом и знаниями внутри отделов и между отделами;
- организовать систему адаптации новых сотрудников и, в дальнейшем, их обучения;
- разработать процедуры отбора в кадровый резерв на конкурсной основе, НR-менеджерам разрабатывать индивидуальные планы с сотрудниками, желающими развиваться;
- проводить конкурсы на звание «Лучшего специалиста», «Лучшего подразделения» и т.д.;
- исследовать ключевые факторы, определив которые, компания сможет спланировать свою программу повышения вовлеченности и использовать ее.

Таким образом, исследования в области процесса вовлеченности персонала являются необходимыми, так как персонал — это опора руководителя, на которой держится организация. Вовлеченность персонала позволяет увеличить производительность труда на 20% и сократить до минимума незапланированную текучесть персонала.

Литература

- Ахмадеев Б.А. и др. Инновационное развитие и экономический рост [Текст] / Б.А. Ахмадеев, С.В. Манахов, А.А. Гретченко, А.И. Гретченко // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2016. – №1. – С. 35-38.
- Базарова Т.Ю. Управление персоналом [Текст]: учеб. для вузов / Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 273 с.
- Бородин В.А. Южно-Сибирский экономический район: создание ресурсного потенциала саморазвития [Текст] / В.А. Бородин, А.А. Гретченко // Наука и практика. 2016. №2. С. 29-34.
- 4. Ведерникова О. Как повысить вовлеченность персонала в работу [Электронный ресурс] / О. Ведерникова // HR-Portal. URL: http://www.hr-portal.ru/article/kak-povysit-vovlechennost-personala-v-rabotu.
- Вовлеченность персонала [Электронный ресурс]. URL: http://hr-portal.ru/blog/vovlechennost-personala.
- Гвоздева С.М. Непараметрический статистический анализ вовлеченности персонала в организации [Электронный ресурс] / С.М.Гвоздева // Изв. Сарат. ун-та; Сер.: Экономика. Управление. Право. – 2014. – Т. 14; вып. 4. URL: http://cyberleninka.ru/article/n/neparametricheskiy-statisticheskiyanaliz-vovlechennosti-personala-v-organizatsii.
- Горохова И.В. Плановый опыт СССР и проблемы стратегического планирования в современной России [Текст] / И.В. Горохова, А.И. Гретченко // Вестник РЭУ. 2014. №11. С. 70-80.
- Гретченко А.И. Болонский процесс: интеграция России в европейское и мировое образовательное пространство [Текст] / А.И. Гретченко, А.А. Гретченко. – М.: КНОРУС, 2016. – 430 с.
- Гретченко А.И. Актуальные проблемы местного самоуправления в России [Текст] / А.И. Гретченко // Экономический рост Республики Беларусь: мат-лы IX Междунар. науч.-практ. конф. (Минск, 19-20 мая 2016 г.) : в 2 т. – Минск : БГЭУ, 2016. – Т. 1. – С. 9-13.

- Гретченко А.А. Формирование научно-исследовательских университетских кластеров в рамках Евразийского экономического союза [Текст] / А.А. Гретченко, А.И. Гретченко // Проблемы современной экономики. – 2016. – №4. – С. 135-142.
- Деменко О.Г. Государственное регулирование инновационной деятельности в промышленности: пути развития на современном этапе [Текст] / О.Г. Деменко, А.А. Гретченко // Вестник Алтайской науки. 2015. № 3-4. С. 210-214.
- 12. Егорова А.С. Вовлеченность персонала: 7 шагов к пониманию [Текст] / А.С. Егорова. М. : ИНФРА-М, 2014. 314 с.
- Как влияет вовлеченность персонала на продуктивность работы компании [Электронный ресурс]. URL: http://1popersonalu.ru/info/vovlechennost-personala.html.
- 14. Кибанов А.Я. Управление персоналом [Текст] : учеб. пособие / А.Я. Кибанов. 6-е изд., стер. М. : КНОРУС, 2016. 202 с.
- Коновалова В. Управление вовлеченностью персонала: факторы успехов и неудач [Текст] / В. Коновалова // Кадровик. – 2014. – №9. – С. 74-84.
- Манахов С.В. Анализ действующей системы вовлечения интеллектуальной собственности в хозяйственный оборот [Текст] / С.В. Манахов, А.А. Гретченко // Вестник СГСЭУ. – 2012. – №1. – С. 64-68.
- Манахов С.В. и др. Налоговая составляющая политики государства [Текст] : монография / С.В. Манахов, А.А. Гретченко, М.И. Абрамова. – М.: Русайнс, 2014. – 136 с.
- Маслова В.М. Управление персоналом предприятия [Текст]: учеб. пособие / В.М. Маслова. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 314 с.
- Способы мотивации персонала и стимулирования труда [Электронный ресурс]. URL:http://hrm.ru/db/hrm/print.html.
- Стратегии развития [Электронный ресурс]. URL: http://sberfan.ru/news/page3].
- 21. Форумы и конференции: опрос [Электронный ресурс]. URL: http://www.sberbank.ru/ru/press_center/poll].
- Чуланова О.Л. Социально-экономическое содержание понятий «компетенция» и «компетентность» [Текст] / О.Л. Чуланова // Вестник Ун-та (Государственный университет управления). 2013. №18. С. 174-179.
- Чуланова О.Л. Вовлеченность персонала организации: основные подходы, базовые принципы, практика использования в работе с персоналом [Текст] / О.Л. Чуланова, О.И. Припасаева // Науковедение. 2016. Т. 8; №2. URL: http://naukovedenie.ru/PDF/127EVN216.pdf.

Ключевые слова

Вовлеченность; мотивация; исследование; оценка; достижение целей; организация; увеличение производительности труда; карьерный рост; качество трудовой жизни; текучесть кадров; нематериальное стимулирование.

Гретченко Анатолий Иванович

Болдырева Юлия Мингияновна

РЕЦЕНЗИЯ

Статья написана на актуальную тему, в которой персонал рассматривается как важный ресурс организации, в значительной степени определяющий успех всей ее деятельности.

По результатам проведенного исследования авторами выявлена закономерность, проявляющая в том, что благодаря высокой вовлеченности сотрудников в таких компаниях выше прибыль, выручка, количество постоянных клиентов, качество сервиса, ниже затраты на подбор, обучение и удержание сотрудников.

При написании данной стати авторами использован обширный информационный и статистический материал зарубежных исследований, в частности, исследования Института Гэллапа. Авторские исследования персонала Открытого акционерного общества (ОАО) «Сбербанк России», в опросе которого участвовало более 80 сотрудников банка, поэволили выявить совокупность материальных нематериальных факторов влияющих на стимулирование персонала. Полученные результаты имеют практическую направленность.

Рецензируемая научная статья соответствует всем требованиям, предъявляемым к данным видам работ, и может быть опубликована в открытой печати.

Манахов С.В., к.э.н., доцент Международного института бизнес-тренинга, г. Москва.

Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ