

УДК 331.1

ФОРМИРОВАНИЕ ВОВЛЕЧЕННОСТИ РАБОТНИКОВ: ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ



Плутова Мария Игоревна

Преподаватель кафедры экономики труда
и управления персоналом
ФГБОУ ВО «Уральский государственный
экономический университет»

MPlutova@yandex.ru
ул. 8-е Марта, 62 – 455,
г.Екатеринбург, РФ, 620144
+7 (922) 20-15-628



Малик Лео Зашид

Магистр лингвистики и прикладной лингвистики
Пекинский университет языка и культуры.
Бакалавр делового администрирования. Маркетинг
BRAC University Business School;
Sogou Inc.

leo_zashid@yahoo.com
66, Мохакхали
г. Дакка, 1212, Бангладеш
+1 (302) 19-75-694

Аннотация. В статье приведен опыт ведущих зарубежных корпораций по формированию вовлеченности персонала в производственные результаты организации. Статья содержит определение вовлеченности, основные условия ее формирования, элементы или показатели удовлетворенности работой. Вовлеченность в статье рассматривается не только как состояние доброжелательного и ответственного отношения сотрудников к своему трудовому поприщу, но и как результат непрерывной, эффективной, систематической и одновременной работы управленцев в сферах мотивации, стимулирования, развития и адаптации персонала. Описан опыт нескольких зарубежных компаний по изучению удовлетворенности персонала как показателя вовлеченности. Подчеркивается, что формирование вовлеченности должно быть сугубо индивидуальным процессом для каждого отдельно взятого сотрудника компании. Описаны результаты деятельности по повышению вовлеченности в компании Google.

Ключевые слова: менеджмент; персонал; вовлеченность; мотивация; производительность труда.

JEL коды: J53; M12.

Введение.

В период нестабильности экономической среды любой разумный руководитель стремится оптимизировать затраты но при этом не упустить наращивание прибыльности организации. Неиссякаемым производственным резервом организаций является ее персонал. При этом следует отметить, что «источником благополучия» своей компании выступает только сотрудник, которому не безразлично будущее своей организации, который лоялен к своему работодателю и в процессе трудовой деятельности думает не только об удовлетворении своих личных интересов.

«Вовлеченность» – это личное отношение сотрудника к компании, в которой он работает, к ее руководству, к основным обязанностям, к условиям труда, при этом он проявляет неподдельный интерес к успехам компании и стремится выполнять свои обязанности, превосходя установленные стандарты. Наука объясняет данное понятие «удовлетворенность работой» как эмоциональную реакцию человека на рабочую ситуацию.

Вовлеченность персонала всех уровней в деятельность организации и удовлетворенность трудом входят в состав принципов системы менеджмента качества (СМК) по международному стандарту ИСО 9000: 2000. [1, с. 89]

Отечественный и зарубежный опыт формирования вовлеченности персонала

По данным исследований зарубежных компаний, чем больше вовлеченность и удовлетворенность сотрудников, тем выше рейтинг компании как HR-бренда, а, соответственно, ниже текучесть кадров, выше лояльность клиентов к продукту и выше прибыль и стоимость самой компании. [1, с. 41]

Вовлеченность – это взаимозависимое явление, какие-либо критерии, оценки, которые во многом пересекаются и совпадают с удовлетворенностью.

Для повышения вовлеченности сотрудников, ученые выделили необходимые пять компонентов, которые помогают максимально создать благоприятные условия, это:

1. Вдохновляющее лидерство.
2. Сильная корпоративная культура.
3. Фокусировка на вопросах развития талантов.
4. Сильное чувство ответственности.
5. Наличие и исполнение HR-политик и процедур, соответствующих целям компании.

В коллективе важно создать условия, при которых сотрудники:

- чувствовали бы свой вклад и персональную ответственность за достижение успеха как своего личного, так и компании в целом;
- были бы лучше информированы о целях и задачах компании, о ее текущих успехах, проблемах и неудачах;
- имели бы большую осведомленность о значимых для компании критериях своей работы;
- знали бы о влиянии своих результатов на результаты работы других подразделений;
- обладали бы большей свободой действий;
- могли бы влиять на содержание своей работы, с тем, чтобы сделать ее более интересной;
- могли бы проявлять инициативу. [2, с. 108]

Несмотря на бытующее у некоторых руководителей мнение, что примерно раз в полтора – два года сотрудника необходимо «перебрасывать» с одного участка работы на другой, «чтобы не расслаблялся», большинство российских и западных исследований показывает, что чем спокойнее и увереннее чувствует себя человек на рабочем месте, тем продуктивнее его труд и выше лояльность к компании. [4, с 112]

Удовлетворенность и вовлеченность в труд зависит от одних и тех же факторов. Выделяют следующие элементы или показатели удовлетворенности работой:

- содержание и характер работы (ее интенсивность, значимость, результаты);
- условия работы;
- оплата труда, материальное вознаграждение (для каждого сотрудника материальная компенсация должна быть значима, чтобы могла являться мотиватором эффективной работы);
- степень престижности работы;
- руководство (стиль управления, оценка труда, моральное стимулирование, система отбора и расстановка кадров);
- карьера и развитие личности, перспективы повышения разряда, квалификации;
- окружение, психологический климат в коллективе. [7, с. 48]

Оценка удовлетворенности персонала трудом способствует принятию руководством взвешенных, обоснованных решений, для чего необходимо обладать достоверной, своевременной, полной информацией о состоянии трудовых ресурсов в организации.

По данным исследования, проведенного в 2003 году в Великобритании, именно «вовлеченность» приводит к тому, что сотрудники говорят о компании хорошие слова и

рекомендуют как хорошее место работы (67%), рекомендуют продукцию и услуги компании (78%).

Компания Gallup проводила оценку отсутствия интереса (анализировались американские компании). В результате опроса выяснилось, что отсутствие интереса обходится экономике Соединенным Штатам Америки от 270 до 343 миллиардов долларов, благодаря низкой производительности равнодушных сотрудников. [5, с. 55]

Исследования показывают, что для развития вовлеченности нужно пять компонентов:

1. Вдохновляющее лидерство.
2. Сильная корпоративная культура.
3. Концентрация на вопросах развития талантов.
4. Чувство ответственности.

5. Наличие и исполнение HR-политик и процедур, соответствующих целям и планам развития компании. [3, с. 90]

Мерой вовлеченности можно ставить совпадение ценностей компании и ценностей сотрудника, чем больше они совпадают, тем больше сотрудник вовлечен.

Российская компания «Брок-Инвест-Сервис» периодически отслеживает такие показатели, как удовлетворенность сотрудниками компанией и их вовлеченность в происходящую деятельность (как стабильную, так и, например, реструктуризационную). [6, с.112]

Конечной целью этого «отслеживания» является фиксация и измерение тех параметров, на которые потом можно будет повлиять, с целью повышения общей эффективности компании.

Таковыми параметрами являются и вполне конкретные параметры, такие как индивидуальная эффективность сотрудника, его уровень знаний и навыков, необходимый для выполнения работы и более «размытые», эмоциональные состояния – такие как «вовлеченность» с «удовлетворенностью». В арсенале HR и управленцев на настоящий момент времени существует достаточно методов для проведения подобных оценок (тут и стандартные аттестации и разнообразные ассесмент-мероприятия, и психологические тесты и оценки, типа «360 градусов»).

Но все это только методы для проведения так называемого «замера», который должен выявить некую шкалу, с которой потом надо будет работать, ориентируясь на эталонный вариант (как наиболее предпочтительный и адекватный требованиям компании). [1, с. 43]

А дальше, собственно, и происходит то, что называется «постоянной работой с системой управления человеческим ресурсами». Конечно, данная система настолько плотно связана с общей системой управления в компании, что сказать, что это подлжит только зоне влияния HR, было бы неправильно. Эта работа требует участия и вовлеченности всех руководителей организации.

Ведь подобная оценка сотрудниками компании включает в себя не только их систему материальной и нематериальной мотивации, но и оценку коммерческих бизнес-целей, общий стиль руководства и какие-то специфические его особенности, корпоративную культуру, возможности профессионального развития и карьерного роста, которые во многом зависят и от стратегических целей компании. Так что без совместной работы всей управленческой команды не обойтись. Основным же инструментом измерения мотивации и качества управления являются структурированные интервью-беседы, опросы и анкетирование.

Так что с одной стороны, исследования вовлеченности и удовлетворенности персонала нужны для того, чтобы наращивать эффективность, а с другой, чтобы создавать в компании определенную среду, комфортную для людей.

Чтобы оценить вовлеченность и удовлетворенность сотрудников и минимизировать риски, связанные с «человеческим фактором», компания «Orange Business Services» проводит ежегодные опросы по всему миру и встречи с сотрудниками, на которых обсуждаются проблемы и пожелания, связанные с работой. В компании регулярно проводятся два опроса.

Первый проходит на глобальном уровне, во всех странах присутствия «Orange Business Services», и связан с глобальными инициативами и оценивает вовлеченность коллег в корпоративную культуру, восприятие сотрудниками корпоративных ценностей.

Второй опрос проводится локально, только в России, и связан, в первую очередь, с оценкой эффективности внутренних политик, процессов и процедур. Такие инструменты дают возможность оценить ситуацию в компании, понять, насколько сотрудники удовлетворены условиями работы, насколько комфортно они себя чувствуют, и в дальнейшем использовать полученные результаты для улучшения условий работы. [8, с. 112]

Не так давно в «Orange Business Services» начали проводить «brain storm meetings» – встречи, посвященные обсуждению определенных тем, на которых каждый из участников дает свои комментарии, высказывает свои предложения по работе конкретных подразделений и в целом по условиям работы в компании. Дискуссии проходят очень оживленно, сотрудники получают дополнительную мотивацию и чувствуют себя вовлеченными в жизнь компании, поскольку чувствуют, что их готовы не только слушать и

слышать, но и учитывать их пожелания и рекомендации для планирования дальнейшего развития. На таких встречах обсуждаются не жалобы, а конкретные предложения, т.е. получение конструктивной обратной связи значительно облегчает работу обеим сторонам.

Низкая вовлеченность персонала негативно влияет на развитие бизнеса, а высокий уровень вовлеченности сотрудников, наоборот, позволяет компаниям достигать хороших темпов роста и увеличивать доходы.

Компания «Axes Management» исследует уровень вовлеченности работников с 2006 года. Это позволило выявить, какие подходы помогают добиваться высокой вовлеченности лучшим участникам исследования компании «Лучшие работодатели России». В 2015 году компанией «Axes Management» опрошено почти 240 тысяч сотрудников из 133 российских компаний и выяснено, что в нашей стране степень вовлеченности составляет 56%. То есть, лишь шесть из десяти работников вовлечены в деятельность компании. Иными словами, они позитивно отзываются о ней, хотят оставаться тут долгое время, мотивированы работать больше, чем требует должностная инструкция, ради достижения целей компании. На тех предприятиях, которые по итогам исследования можно назвать лучшими работодателями, показатель вовлеченности составляет 82%. [7, с. 48]

Формирование вовлеченности должно быть сугубо индивидуальным процессом для каждого отдельно взятого сотрудника компании.

Каждый сотрудник имеет свой темперамент, своё мировоззрение и взгляды на жизнь, и поэтому не всех сотрудников можно начать мотивировать и вовлекать в рабочий процесс только нематериальными вознаграждениями. Для некоторых сотрудников наиболее приоритетным станет материальное стимулирование (премии, бонусы).

Для того чтобы правильно и успешно выстроить процесс по вовлечению сотрудников, необходимо наиболее тщательно подойти к изучению самого работника, к изучению его потребностей и жизненных ценностей.

Заниматься вовлеченностью персонала непосредственно должен руководитель компании, ведь только он является лицом всей компании, и только на него смогут равняться все сотрудники данного предприятия. Несомненно, руководитель компании может взять для разработки проекта вовлеченности персонала дополнительных лиц, которые непосредственно могли бы участвовать в данных работах и мотивировать работников на дальнейшую, перспективную работу.

Многие работодатели уже оценили преимущества вовлеченности – стабильность кадрового состава, снижение расходов на привлечение и удержание талантливых

сотрудников, высокая производительность труда. Вовлеченность персонала обязательно сказывается на удовлетворённости клиента, и как следствие – повышает прибыльность бизнеса в целом.

В качестве яркого примера можно привести всем известную компанию с мировым именем Google. Google превратилась в «Корпорацию добра» буквально за 10 лет и многие эксперты в сфере бизнеса очень сильно удивляются её успехам и огромными темпами роста, которые Google демонстрирует последние 15 лет. [8, с. 114]

Подтверждением этого служат следующие цифры:

- Google официально открыли в 1998 году;
- на данный момент она индексирует информацию на 195 языках;
- доход компании за 2015 год составил более 50 миллионов;
- в среднем Google увеличивает чистую прибыль на 10% в год .

Показатели очень впечатляющие и на самом деле компания является безоговорочным лидером в IT сфере по росту прибыли и расширению компании. Секрет успеха компании Google в том, что Google это в первую очередь люди.

Такую фразу можно увидеть на официальном сайте. И это полностью подтверждается на деле, потому что Google очень высоко ценит своих работников и постоянно заботится о них.

Поддержка персонала выражается в следующем:

1. Бесплатное питание.
2. Медицинская помощь, не выходя из офиса, массаж.
3. Спорткомплекс около офиса.
4. Поддержка семей работников.
5. Компенсация средств, потраченных на образование и профессиональную подготовку.
6. Посмертная заработная плата для семьи, где умер сотрудник фирмы.

Так же стоит отметить превосходную организацию рабочего пространства и распорядок рабочего дня, который у многих сотрудников не нормирован, главное это не провести в офисе определённое количество часов в день, а выполнить поставленное задание.

Руководители данной компании полностью создали условия для комфортной работы персоналу, смогли мотивировать их на более успешную работу и в настоящее время, имея вовлечённых сотрудников, они стали одной из крупнейших компаний с мировым именем.

Заключение

В настоящее время, руководители российских организаций должны понять, что ценный ресурс их компании это, прежде всего сами сотрудники. Правильно вовлечённый и мотивированный персонал сможет не только выполнить годовые планы компании, но и перевыполнить их, приведя компанию и самого руководителя к вершинам их общего дела.

Таким образом, дальнейшее исследование вовлеченности персонала позволит предложить новые методы управления предприятием (организацией), которые позволят применить накопленный опыт, инструменты, механизмы современного менеджмента для решения задач в области мотивации персонала.

Следовательно, анализ результатов уровня вовлеченности и удовлетворенности (как, например, [10]) позволяет создать оптимальные условия для достижения максимальных результатов трудовой деятельности каждого сотрудника и компании в целом.

Литература

1. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды [Текст] / В.В. Авдеев. - Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 384 с.
2. Балашов Ю.К., Коваль, А.Г. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования [Текст] // Маркетинг в России и за рубежом / Ю.К. Балашов, А.Г. Коваль. – 2015. – № 7. – С. 40-43.
3. Блинов А.О. Мотивация персонала корпоративных структур [Текст] / А.О. Блинов. - М.: ИНФРА – М, 2014. – 216 с.
4. Бовыкин В. И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления [Текст] / В.И. Бовыкин. – М.: Экономика, 2014. – 368 с.
5. Дудяшова В.П. Мотивация труда в менеджменте [Текст] / В.П. Дудяшева. - Учебное пособие. – Кострома: издательство КГТУ, 2015. – 280 с.
6. Жилинов О. Факторы повышения трудовых показателей предприятия [Текст] / О.Жилинов // Экономика и экология, №2 июль-август, 2015. – С.55.
7. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента [Текст]: Учеб. пособие/Н.И. Кабушкин – 4-е изд. – Мн.: Новое знание, 2014. – 336 с.
8. Кондрашевский В., Бондаренко. А. Повышение производительности: европейский подход [Текст] / В. Кондрашевский, А.Бондаренко // Экономист. - 2015. - № 11. – С. 48.

9. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента [Текст] / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - пер с англ. – М.: Дело, 2013. – 702 с.
10. Николаев Н.А. Повышение эффективности труда персонала малых предприятий на основе повышения вовлеченности в дела организации и развития корпоративной культуры // Human Progress. – 2016. - Т.2. – Вып. 2. - [Электронный ресурс]. – URL: <http://progress-human.com/index.php/13-vypuski/tom-2/29-ekonomicheskie-nauki-tom-2-2>

FORMING INVOLVEMENT OF EMPLOYEES: DOMESTIC AND FOREIGN EXPERIENCE

Mariia Plutova

**The Educational and Research Institute of Management,
Yekaterinburg, Russia**

Leo Zashid Malik

**Master of Linguistics and Applied Linguistics; Bachelor of Business Administration,
Major in Marketing BRAC University Business School; Sogou Inc.
Dhaka, Bangladesh**

Abstract. The paper presents the leading foreign and domestic corporations experience of forming the staff involvement in the operating results of the organization. This article contains the definition of involvement, the basic conditions of its formation, the elements or indicators of job satisfaction. The authors consider the involvement not only as a state of benevolent and responsible employees' attitude to their employment career, but also as a result of the continuous, effective, systematic and simultaneous managers' work in motivating areas, promotion, development and adaptation of personnel. The experience of several foreign companies is described on the study of staff satisfaction as an indicator of the involvement. It is emphasized that the formation of the involvement should be a purely individual process for each individual employee. The results of activities are described aimed at increasing the involvement at Google.

Keywords: management; staff; involvement; motivation; productivity.

JEL Code: J53; M12.

References

1. Avdeev V.V. Human resource management: technology of command. - Tutorial. - M.: Finance and Statistics, 2014. - 384 p.
2. Balashov J.K., Koval A.G. Motivation and stimulation of personnel: the basics of building incentive systems [Text] // Marketing in Russia and abroad. - 2015. - № 7. - S. 40-43.
3. Blinov A.O. Motivation of staff corporate structures. - M.: INFRA - M, 2014. - 216 p.
4. Bovykin V.I. New Management: Business Management at the highest standards; theory and practice of effective management. - M.: Economics, 2014. - 368 p.
5. Dudyashova V.P. Work motivation in management. - Tutorial. - Kostroma: KSTU publisher, 2015. - 280 p.
6. Zilinov O. Factors increasing labor indicators of the enterprise // Economy and Ecology, №2 July-August, 2015. - P.55.
7. Kabushkin N.I. Fundamentals of management: Proc. Benefit. - 4 th ed. - Mn.: New knowledge, 2014. - 336 p.
8. Kondrashevskiy V., Bondarenko A. Increased productivity: a European approach // The Economist. - 2015. - № 11. - S. 48.
9. Meskon M.H., Albert M., Hedouri F. Fundamentals of Management. - Translated from English. - M.: Delo, 2013. - 702 p.
10. Nikolaev N.A. Improving the efficiency of the labor personnel of small enterprises by improving involvement in the affairs of the organization and development of the corporate culture // Human Progress. - 2016 - V.2. - Vol. 2. - URL: <http://progress-human.com/index.php/13-vypuski/tom-2/29-ekonomicheskie-nauki-tom-2-2>

Contact

Mariia Plutova

Ural State University of Economics

70-232, 8th of March Str., 620144, Yekaterinburg, Russia

MPlutova@yandex.ru

Leo Zashid Malik

BRAC University Business School

66, Mohakhali, Dhaka 1212, Bangladesh

leo_zashid@yahoo.com