

Ключевская Ирина Сергеевна

канд. экон. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Российский государственный гуманитарный университет»

г. Москва

К ВОПРОСУ О ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИЙ

Аннотация: в статье рассмотрены проблемы, связанные с вовлеченностью персонала. Автором исследованы факторы и компоненты, формирующие вовлеченность сотрудников в рабочий процесс и выявлены ключевые элементы, стимулирующие вовлеченность сотрудников.

Ключевые слова: вовлеченность персонала, формирование вовлеченности персонала.

Вовлеченность – это любой тип желаемого поведения, который работодатель хочет получить от своего сотрудника. В настоящее время проблема обеспечения вовлеченности персонала в рабочий процесс стала одним из главных приоритетов деятельности руководителей: по данным опроса компании Harvard Business Review, 71% респондентов-руководителей считают ее важным фактором успеха работы компании [3]. Однако исследования, проведенные компанией TalentTech по изучению степени вовлеченности руководителями своего персонала в рабочий процесс показали, что на практике оценка показателей их вовлеченности ведется достаточно плохо (см. рис. 1).

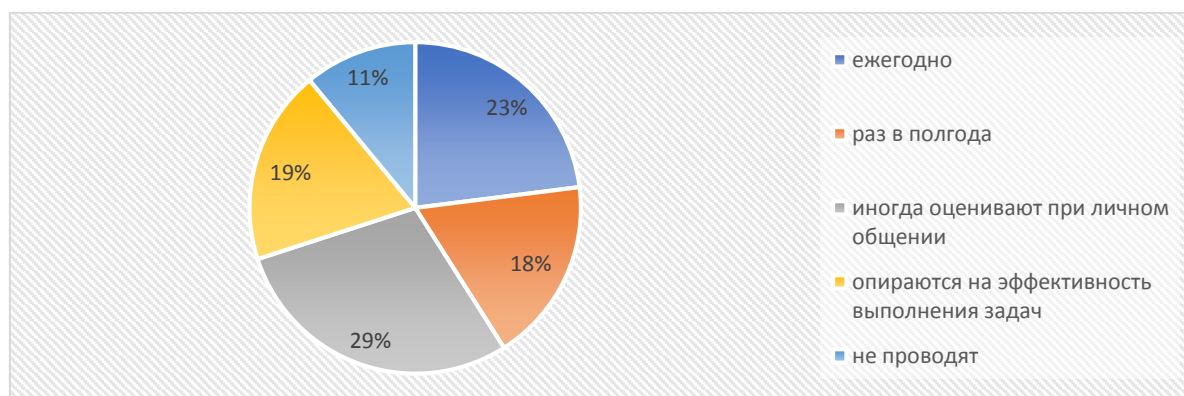


Рис. 1. Степень изучения вовлеченности персонала на предприятии [3]

Лишь 18% российских компаний проводят полноценные исследования рабочего настроения в организации раз в полгода и 23% ежегодно. Остальные 29% проводят оценку субъективно, либо вообще не проводят какого-то специального изучения -30% опрошенных.

И это при том, что увлеченный своей работой специалист выполняет свои задачи с самоотдачей, и, в целом, производительность труда таких сотрудников значительно выше.

Можно выделить основные факторы, влияющие на вовлеченность персонала:

- факторы, связанные с политикой компании;
- факторы, связанные с климатом в коллективе;
- факторы, связанные организацией труда;
- факторы, связанные с самореализацией сотрудника и возможностями обучения и развития (см рис. 2).



Рис. 2. Драйверы вовлеченности персонала

Воздействуя на каждые из этих факторов, можно добиваться повышения уровня сервиса, роста производительности и эффективности труда, снижения текучести персонала. Это подтверждают данные исследования, проведенного компанией TalentTech: главными условиями для мотивации труда большинство сотрудников, считают достойную оплату труда (13%) и гармоничные отношения с коллегами (12%). Такие факторы как разнообразие производственных задач, отсутствие

стресса на рабочем месте и признание заслуг – также оказались значимыми и набрали по 10% соответственно. Менее приоритетными являются свобода в принятии решений (8%) и простая коммуникация с руководством – (всего 5%).

Большинство работников считают главным критерием вовлеченности вдохновение целями и задачами (14%), а также ситуации, когда они не замечают ничего вокруг из-за погружения в деятельность (13%). Другие (11%) выделили готовность делать больше, чем от них ожидают, и уверенность в том, что текущая работа позволяет достигать амбициозных результатов. Интересно, что только 5% опрошенных назвали одним из отличительных факторов готовность рекомендовать работу в компании друзьям и знакомым [3].

Все представленные факторы, влияющие на формирование вовлеченности персонала, формируют 3 компонента вовлеченности: интеллектуальную, организационную, эмоциональную.

Интеллектуальная вовлеченность характеризует насколько сотрудники погружены в задачи, увлечены их выполнением и уровнем сложности, насколько в компании уделяется внимание развитию общекорпоративной коммуникации, микро климату в коллективе, возможностям индивидуального развития (факторы, связанные с климатом в коллективе и политикой компании) В последнее время с целью повышения уровня благополучия кадров, удержания и вовлечения его в производственный процесс компании организуют различные командные мероприятия, тимбилдинги, применяют программы well being Well being – современные корпоративные программы [1].

Компании в России и мире, которые сообщили о наличии у них well- being стратегий и программ, отметили наиболее положительное влияние таких программ на: финансовые показатели – 53%, репутацию компании на рынке – 40%, клиентский опыт – 40%.

Организационная вовлеченность характеризует насколько сотрудники чувствуют свою причастность с деятельностью компании и её результатами (факторы, связанные организацией труда).

Эмоциональная вовлеченность характеризует насколько рабочий процесс вызывает у сотрудников позитивные эмоции, чувство признания его заслуг в коллективе (факторы, связанные с самореализацией сотрудника и возможностями обучения и развития).

Совместное исследование Limeade и Quantum Workplace показало, что работники с хорошим психофизическим состоянием чаще ощущают собственную вовлеченность в рабочий процесс, получают удовольствие от своей работы и рекомендуют свою организацию в качестве работодателя. Одним из главных направлений развития well-being-программ в контексте эпидемии COVID-19 и связанного с ней кризиса становится поддержание эмоционального и психического здоровья работников [5].

Формирование вовлеченности персонала организации зависит от каждого сотрудника в компании, будь то руководитель, HR-специалист, менеджер или линейный сотрудник. Поэтому правильное распределение функционала каждого сотрудника, направленное на формирование вовлеченности всего персонала организации крайне важно. В таблице 1 представлены функции персонала по повышению вовлеченности сотрудников

Таблица 1

Функционал персонала по повышению вовлеченности сотрудников

Категория работников	Функционал
Руководство	Руководитель задает стандарты работы, поддерживает и направляет персонал. Также он должен информировать персонал о том, как в организации улучшается опыт сотрудника-так сотрудник увидит, что компания заботится об их комфорте
HR- отдел	Работа над вовлеченностью сотрудников является одной из самых важных обязанностей HR-специалиста. Именно они внедряют программы по повышению вовлеченности, контролируют их выполнение и измеряют результат
Менеджеры	Менеджеры коммуницируют с персоналом. Поэтому важно, чтобы каждый менеджер уделял равное внимание каждому сотруднику, оценивал их усилия и успехи, имел обратную связь
Сотрудники	Сотрудники должны регулярно давать обратную связь, для оценки степени их вовлеченности. Это возможно путем проведения личных встреч с HR-специалистами и руководителями, регулярных опросов и культуры открытого общения

В условиях пандемии COVID-19 многие руководители столкнулись с проблемой не только правильного распределения функционала каждого сотрудника, направленного на формирование вовлеченности всего коллектива, но и с проблемой организации стимулирования сотрудников в области их личностного развития и роста в организации, наибольшим образом влияющих на их вовлеченность в рабочий процесс. В таблице 2 представлены приоритетные направления для поддержания и стимулирования вовлеченности персонала

Таблица 2

Ранг приоритетных областей для поддержания
и стимулирования вовлеченности [4]

Ранг	Фактор	Утверждение	Наиболее важные моменты из опыта сотрудника организации						
			Взаимодействие с высшим руководством	Цикл управления эффективностью и обратная связь	Обучение/развитие/коучинг	Адаптация после приема на работу/возвращения на работу	Карьерное продвижение	Существенные изменения	Взаимодействие с непосредственным руководителем
1	Управление талантами и подбор	Удержание сотрудников, которые важны для организации				+	+	+	
2	Высшее руководство	Высшее руководство вдохновляет своим видением будущего организации	+			+		+	+
3	Вознаграждение и признание	Достаточное признание достижений и вклада в работу	+	+				+	+

4	Карьера и развитие	Привлекательные карьерные перспективы		+	+		+		+
5	Взаимодействие	Эффективное взаимодействие между департаментами/отделами				+	+	+	+
6	Условия для успеха	Новые идеи находят отклик и берутся в разработку		+				+	
7	Принятие решений	Правильные решения; необходимая скорость их принятия	+		+	+		+	+
8	Управление эффективностью	Система постановки целей и вознаграждения за результат позволяет выявлять сильные и слабые стороны		+	+		+		+

Таким образом можно выделить пять ключевых элементов, стимулирующих вовлеченность сотрудников: значимая работа, практическое управление, благоприятная рабочая среда, возможности для роста и доверие к руководству организации.

По результатам международного исследования проведенного компанией «Делойт», в качестве инструментов измерения вовлеченности персонала чаще всего используются: ежегодный опрос (45%), периодические опросы (12%), пульс-опросы при необходимости (9%), интервью и фокус- группы (18%), мониторинг социальных сетей (9%), другие методы (6%) [2]. Регулярный анализ степени вовлеченности персонала позволит выявить не только уровень удовлетворенности сотрудников работой в компании, но и оценить психологический климат в коллективе, адекватность существующей системы управления персоналом

Главное, чтобы каждая компания разрабатывала программу повышения вовлеченности сотрудников с учетом собственных возможностей.

Список литературы

1. Well being: забота о благополучии сотрудников [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hr-portal.ru/story/well-being-zabota-o-blagopoluchii-sotrudnikov>
2. Воронцова Г.В. Исследование факторов повышения вовлеченности персонала / Г.В. Воронцова, Р.Г. Чумаченко // Kant. – 2017. – 2 (23). – С. 108–110.
3. Завлечение вовлечением: что важно сотрудникам для эффективной работы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://trends.rbc.ru/trends/education/609d4ea39a794798d74af44c>
4. Мировые тренды в вовлеченности: ежегодный обзор 2020 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://axes.ru/articles/mirovye-trendy-v-vovlechennosti-ezhegodnyy-obzor-2020/>
5. Результаты исследования «Международные тенденции в сфере управления персоналом – 2020» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/HC-trends-2020_RU.pdf