

УДК 331.103.226; 331.103.6

JEL D23; J24

DOI 10.26425/1816-4277-2020-11-53-58

Сувалов Олег Сергеевичстудент магистратуры, ФГБОУ ВО
«Государственный университет
управления», г. Москва, Российская
Федерация**e-mail:** cookido6914@gmail.com**ORCID:** 0000-0001-7110-7698**Сувалова Татьяна Викторовна**канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Государ-
ственный университет управления»,
г. Москва, Российская Федерация**e-mail:** suvalova.t@yandex.ru**ORCID:** 0000-0002-3221-9117

ПОВЫШЕНИЕ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА: ПРАКТИЧЕСКИЙ ОПЫТ

Аннотация. Целью исследования является выявление уровня заинтересованности персонала выполняемыми функциями и деятельностью компании. В статье обоснована актуальность повышения вовлеченности персонала. Рассмотрены результаты исследования влияния вовлеченности на производительность труда по данным американского института общественного мнения Gallup. Выделены качества, характерные для вовлеченного сотрудника. Приведены характеристики, благодаря которым можно говорить о результативности вовлеченных сотрудников. Отмечены «симптомы» низкой вовлеченности, рассмотрены основные ошибки руководства, снижающие вовлеченность, выделены необходимые стимулы для плодотворной работы сотрудников организации. Акцентировано внимание на критериях оценки вовлеченности персонала и способах, позволяющих проанализировать уровень вовлеченности персонала. Приведены основные методы оценки вовлеченности персонала. Отмечены влияние высоко-развитого морально-психологического климата на приверженность персонала основным ценностям компании, следование правилам и соблюдение установленных норм. Выделена роль корпоративной культуры. Рассмотрен опыт вовлеченности персонала компаний ABC Supply, Zappos, Reebok, FullContact.

Ключевые слова: вовлеченность персонала, корпоративная культура, личный вклад, перспективы, потенциал, продуктивность, развитие компании, сплоченность, стимулы, увлечение работой.

Для цитирования: Сувалов О.С., Сувалова Т.В. Повышение вовлеченности персонала: практический опыт // Вестник университета. 2020. № 11. С. 53–58.

INCREASING STAFF ENGAGEMENT: PRACTICAL EXPERIENCE

Abstract. The aim of the study is to identify the level of staff interest in the functions and activities of the company. The article substantiates the relevance of increasing staff involvement. The paper considers the results of the study of the influence of involvement on labor productivity according to the American Institute of Public Opinion Gallup. The authors highlight the qualities characteristic of the employee involved. The study gives characteristics that make it possible to talk about the effectiveness of the employees involved. The article notes the “symptoms” of low engagement, considers the main mistakes made by management that reduce engagement, highlights the necessary incentives for the fruitful work of the organization’s employees. The authors focus attention on the criteria for assessing staff involvement and ways to analyse the level of staff involvement. The paper presents the main methods for assessing staff involvement. The study notes the influence of a highly developed moral and psychological climate on the personnel’s commitment to the core values of the company, the observance of the rules and compliance with established standards. The article emphasizes the role of corporate culture. The paper considers the experience of employee involvement of ABC Supply, Zappos, Reebok, FullContact companies.

Keywords: cohesion, company development, corporate culture, incentives, passion for work, personal contribution, potential, productivity, prospects, staff involvement.

For citation: Suvalov O.S., Suvalova T.V. (2020) Increasing staff engagement: practical experience. *Vestnik universiteta*. I. 11, pp. 53–58. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-11-53-58

Suvalov OlegGraduate student, State University
of Management, Moscow, Russia**e-mail:** cookido6914@gmail.com**ORCID:** 0000-0001-7110-7698**Suvalova Tatiana**Candidate of Economic Sciences,
State University of Management,
Moscow, Russia**e-mail:** suvalova.t@yandex.ru**ORCID:** 0000-0002-3221-9117

Персонал организации является неотъемлемой частью ее успешной деятельности. Он напрямую влияет на все показатели деятельности организации. Чтобы наиболее полно раскрывать весь потенциал работников, необходимо уметь грамотно управлять ими. Одним из наиболее важных направлений деятельности руководства по отношению к персоналу является мотивация и стимулирование, но следует заметить, что существует не только внешняя материальная и нематериальная мотивация. Также в современном мире присутствует эффект психологической заинтересованности персонала в эффективной деятельности, называемый вовлеченностью. Работа с вовлеченностью персонала требует постоянных усилий со стороны руководства. Вовлеченность персонала проявляется в максимальной отдаче работников организации и, как следствие, ведет к положительным результатам в виде повышения ключевых показателей эффективности деятельности организации.

Понятие вовлеченности персонала возникло в связи с развитием прав и свобод работников относительно участия в процессе принятия решений, при расширении процессов делегирования полномочий, усиления влияния корпоративной культуры, возникновения HR-аналитики как одного из главных трендов в управлении персоналом организации.

Следует отметить, что существует зависимость между понятиями вовлеченности и сплоченности персонала, при низком значении последнего понятия не может быть достигнут высокий уровень вовлеченности работников и, как следствие, уровень эффективности организации также не повысится.

Благодаря исследованиям американского института общественного мнения Gallup можно увидеть, что в организациях, обладающих высокими показателями вовлеченности сотрудников, производительность самих работников наблюдается в среднем выше на 8-10 %, также наблюдается снижение текучести персонала порядка 15-16 %, падают на 25 % показатели производственного травматизма, также снижается на 3-5 % количество прогулов работников [3].

Кроме этого, организации, в которых наблюдается высокий уровень вовлеченности персонала демонстрируют и более высокий уровень рентабельности, практически вдвое выше, чем у компаний с низкими показателями вовлеченности.

Перечислим качества, характерные для вовлеченного сотрудника:

- полное погружение в рабочий процесс без затрат времени на «нерабочие» разговоры;
- состояние сосредоточения на выполняемых функциях и задачах;
- сопереживает удачам и неудачам компании;
- ярко демонстрирует свой интерес к жизни компании и готовность к дополнительным нагрузкам;
- инициативный, готов к различным проектам и новшествам;
- с готовностью участвует в нововведениях и вызовах компании;
- саморазвивается и улучшает свои навыки;
- работает без контроля со стороны руководства;
- четко соблюдает установленные сроки;
- ответственный, пунктуальный, добросовестный, старательный и целеустремленный.

Существует определенный список характеристик, благодаря которым можно говорить о результативности вовлеченных сотрудников:

- увлеченный своей работой персонал реже увольняется и активно защищает интересы компании в различных беседах и спорах;
- деятельность сотрудника четко простимулирована и приносит более позитивные и ощутимые результаты для компании;
- работники организации осознают и чувствуют взаимосвязь с компанией, заботу компании о себе, и эти ощущения позитивно влияют на их организационное поведение;
- возрастает уровень доверия работников к компании;
- под влиянием действий, направленных на повышение вовлеченности персонала, растет и уровень лояльности персонала к компании;
- в компании создается активная рабочая обстановка;
- складывается положительный бренд организации работодателя;
- имидж компании положительно освещается в социальных сетях и сети «Интернет» [6].

Учитывая вышеизложенные характеристики, можно еще раз подтвердить полезность использования вовлеченности в процессе управления персоналом организации [1].

Вовлеченный персонал улучшает имидж своей компании. Возвращаясь к исследованию Gallup, следует отметить, что половина вовлеченных сотрудников делятся в социальных сетях положительными отзывами о своей компании, а также делятся позитивными рассказами о жизни организации среди своих друзей и знакомых [6].

«Симптомы», свидетельствующие о низкой вовлеченности сотрудников организации, проявляются в следующем:

- пренебрежение трудовой дисциплиной и установленными правилами;
- высокая текучесть кадров;
- несоблюдение сроков исполнения заданий;
- отсутствие инициативы сотрудников по совершенствованию рабочего процесса;
- нежелание работников профессионально развиваться и повышать свою квалификацию [7].

Для развития у сотрудников желания для плодотворной работы им необходимы определенные стимулы:

- карьерный и личностный рост;
- точность и конкретность корпоративных ценностей;
- уважительное отношение к заслугам любого сотрудника организации;
- этика поведения как с клиентами, так и с конкурентами организации;
- у работников должна быть возможность самостоятельного принятия определенных решений;
- сотрудники должны быть готовы к продвижению товаров и/или услуг организации;
- равноправие среди всех сотрудников и признание их успехов и заслуг;
- четко регламентированная и справедливая система материального стимулирования и премирования;
- абсолютная безопасность на рабочем месте;
- удовлетворенность сотрудников проделанной работой;
- толерантное отношение между коллегами;
- полное взаимное сотрудничество [5].

Далее представляется необходимым рассмотреть основные ошибки руководства компаний, снижающие вовлеченность работников.

1. Делегирование кадровых вопросов менеджеру по подбору персонала без какого либо дальнейшего участия. Как итог, новые сотрудники не соответствуют требованиям, как следствие, увеличивается возможность возникновения конфликтов в коллективе. Руководитель должен лично четко определять, какие сотрудники ему нужны, и принимать непосредственное участие в назначении сотрудников на должности.

2. Не объясняется значимость работы сотрудника. Даже высококвалифицированные работники, не осознавая важности своей деятельности, могут выполнять работу «спустя рукава». Действительно, отсутствие осознания своей важности и значимости для компании порождает у работника высокую мотивацию, и это приводит к повышению его результативности.

3. Непонятные для сотрудников перспективы развития компании. Перспективы развития компании дают сотрудникам понимание того, на что они могут рассчитывать как минимум ближайшие 5-10 лет, особенно если в данных перспективах фигурирует должность или непосредственная деятельность сотрудника, а это уже говорит о стабильности и значимости.

4. Отсутствие вовлечения в цели и жизнь организации. Руководителю стоит контролировать знакомы ли его сотрудники с основными целями организации и разделяют ли они их. Необходимо учитывать, что цели компании должны быть четко сформулированы. Каждый сотрудник должен ощущать свой личный вклад в достижение заданных целей и именно тогда его продуктивность будет на максимуме [9].

Критериями оценки вовлеченности персонала являются:

- высокий интерес сотрудников к своей деятельности побуждает увлеченность и качественное исполнение своих обязанностей. Вовлеченность стимулирует процесс развития персонала, а также процесс совершенствования рабочих процессов;
- понимание целей и расстановка приоритетов – вовлеченные сотрудники четко знают, чем они должны заниматься и грамотно планируют свое рабочее время, тем самым выполняют работу лучше, быстрее и с большим энтузиазмом;

– повышенная способность к самостоятельным активным действиям – таким образом проявляется интерес сотрудников в собственных результатах.

Способы, позволяющие проанализировать уровень вовлеченности персонала:

- наблюдение и поиск информации;
- изучение процесса выполнения работы и рабочего поведения сотрудников;
- изучение мнения сотрудников посредством проведения социологических исследований;
- анкетирование.

Далее приведем основные методы оценки вовлеченности персонала.

1. Одним из самых традиционных методов оценки являются опросники и тесты. Для их проведения необходимо заранее подготовить опросник, который следует использовать и в дальнейших периодических опросах, для наибольшей точности. Необходимо проводить опрос не только сотрудников, но и руководителей, а также делать выборку из разного половозрастного состава работающих.

2. Разработанный институтом Gallup опросник Q12 (двенадцать тезисов). Состав тезисов может быть скорректирован в зависимости от особенностей деятельности организации. Ответы на опросник подразумевают согласие или не согласие с утверждениями. Результатом опроса является индекс вовлеченности персонала, который рассчитывается как отношение положительных ответов к общему числу вопросов. При оптимальном результате индекс равен семидесяти или более процентам [8]. Рассмотрим основные этапы методики исследований:

– составление контрольных групп, на базе которых будет осуществляться само исследование, в состав данных контрольных групп включаются представители различных профессиональных групп работников, состоящих в штате организации, проведение анкетирования (заочно) и анализ полученных данных;

– изучение документации по теме исследований;

– когда получены результаты исследования, то оно сравнивается с другими результатами, полученными ранее;

– контрольная группа. Благодаря данному методу возможно выявить проблемные вопросы, различные мнения. Состав группы от десяти до пятнадцати человек. Предполагаются дискуссионные беседы, когда каждого сотрудника просят высказаться по заявленной теме и дать ответы на поставленные перед ним вопросы. Очень важно, чтобы сотрудники понимали что могут открыто выражать собственную позицию и обсуждать сложившуюся проблему.

– exit interview (с англ. интервью на выходе) – вариант заключительного интервью. Выяснение причин увольнения сотрудников очень важно для ликвидации узких мест в вовлеченности, послуживших мотивами увольнения и как следствие увеличения текучести кадров.

Высокоразвитый морально-психологический климат предполагает приверженность персонала основным ценностям компании, следование правилам и соблюдение установленных норм. Проведение бесед с руководителями подразделений поможет, с одной стороны, им самим осознать необходимость уделять больше внимания морально-психологическому климату, а с другой стороны, такие интервью могут выявить реальные инструменты улучшения морально-психологического климата, приемлемые и действенные именно в данной компании. В ходе интервью должен использоваться индивидуальный подход, то есть ориентация на собственный опыт руководителя, его личное восприятие организации, коллектива, рабочего места, условий труда.

Все вопросы классифицируются по определенным критериям, соответствующим коммуникативной, перцептивной и интерактивной сторонам общения. После обработки данных в письменном виде излагаются результаты проведенного исследования. Данное интервью с руководством позволит менеджеру по персоналу выявить существующие проблемы вовлеченности конкретно по каждой из трех составляющих и разработать рекомендации по совершенствованию системы корпоративного управления на основе морально-психологических основ взаимодействия в коллективе.

Среди возможных мероприятий по улучшению морально-психологического климата следует выделить те, что в большей степени связаны с формированием корпоративной культуры, которую нужно не только развивать и укреплять, но и транслировать затем новым сотрудникам, приходящим работать в компанию.

Осуществление мероприятий, способствующих формированию корпоративной культуры, повышает сплоченность коллектива, позволяет указать приоритеты. В этих целях могут быть разработаны специальные

проекты, например: «Корпоративный кодекс компании», «Корпоративная газета» и т. д. Также необходимы командообразующие мероприятия, поскольку отсутствие сплоченности отрицательно сказывается на взаимодействии членов коллектива, и, как следствие, низкой вовлеченности.

В современном мире каждый успешный руководитель знает насколько важно, чтобы сотрудники были вовлечены в работу. Рассмотрим примеры успешной реализации программ по работе с вовлеченностью персонала.

Рассмотрим пример компании США, занимающейся поставками из-за рубежа материалов для кровли и ремонта – ABC Supply. Директор компании Д. Хендрикс заявляет: в целях формирования настроения вовлеченности в компании, а также позитивного и приветливого поведения работников по отношению к своим покупателям и партнерам, следует сделать так, чтобы персонал нашей организации испытывал удовольствие, находясь в рабочих условиях. Он создал глобальный проект, изучающий потребности персонала. Д. Хендрикс много общался со своим персоналом в неформальной обстановке, устанавливая максимально доверительные отношения. Для всего персонала организации был разработан уникальный еженедельник с фотографиями и именными списками, предназначенный для записи корпоративных целей. Такой метод оказался сильным индикатором уровня отношений между руководством и персоналом [10].

Zappos – обувной интернет-магазин. Чтобы стать сотрудником компании необходимо пройти серьезный отбор на приверженность принципов вовлеченности, после серьезного собеседования с кадровыми работниками и руководителями кандидаты приглашаются на различные корпоративные мероприятия, чтобы показать, как быстро и успешно они смогут адаптироваться и влиться в коллектив. Адаптационный период принятых сотрудников составляет в общем четыре недели, после прохождения которых работнику позволяют покинуть магазин с компенсационной выплатой в три тысячи долларов, однако по данным компании этим предложением заинтересовались менее трех процентов новых сотрудников. Вся система вовлеченности данной компании базируется на жестком отборе персонала в соответствии с корпоративными ценностями [2].

Reebok активно использует вовлеченность персонала. В 2011 г. в компании был организован тренинговый центр для всех желающих сотрудников. В результате данного нововведения, спустя год, сотрудники суммарно похудели на четыре тысячи фунтов. Таким образом руководители смогли сформировать из основной ценности компании настоящую программу вовлеченности персонала. Данная затея удалась и принесла плоды не только в системе управления персоналом, но и также положительно сказалось на качестве и количестве продаж, ведь теперь, когда сотрудники полностью понимают всю суть товаров и испытав их на себе, то и продавать они могут их гораздо эффективней [10].

В компании FullContact создана комплексная система вознаграждений для сотрудников. Например, ежегодно сотруднику предоставляется отпуск, дополнительно оплачиваемый в размере восьми тысяч долларов. И на этом не все, также компания требует исполнения обязательных правил, таких как: необходимый отпуск, не заниматься никакой общепрофессиональной деятельностью в течение дней отдыха, к работнику, находящемуся в отпуске, не должны обращаться члены коллектива с профессиональными вопросами.

Большинство крупных компаний поддерживают вовлеченность сотрудников через заботу об их здоровье. Таких правил придерживаются и сотрудники, и руководители, которые получают настоящую возможность отдохнуть от дел, а их подчиненные проявить свою самостоятельность [4].

Библиографический список

1. Дейнека, А. В., Жуков, Б. М. Современные тенденции в управлении персоналом: учебное пособие. – М., 2019. – 198 с.
2. Майер, Д., Лайкер, Дж. Талантливые сотрудники. Воспитание и обучение людей в духе дао Toyota. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 304 с.
3. Митрофанова, Е. А. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: учебно-практическое пособие. – М.: Проспект, 2013. – 72 с.
4. Свистунов, В. М., Сухорученко, О. В., Каштанова, Е. В. Оценка и повышение эффективности профессионального развития персонала организации: монография. – М.: Издательский дом ГУУ, 2017. – 157 с.
5. Самоукина, Н. В. Теория поколений в Российском менеджменте. Лучшие практики управления разновозрастными командами: подбор, обучение, мотивация: монография. – М.: Русайнс, 2018. – 186 с.
6. Тенденции и перспективы развития управления персоналом в России: монография / под ред. Р. А. Ашурбекова. – М.: Издательский дом ГУУ, 2018. – 150 с.

7. Технологии управления персоналом в условиях цифровой модернизации экономики: монография / под ред. Р. А. Ашурбекова. – М.: Издательский дом ГУУ, 2019. – 134 с.
8. Чуланова, О. Л., Вызовы и тренды на рынке труда: синергия цифровизации и soft skills // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2018. – Т. 7. – № 3. – С. 66-72. DOI 10.12737/article_5b509cc15ef214.39898999
9. Анализ основных факторов мотивации труда персонала // Manager system – взгляд на современный менеджмент [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.managersystem.ru/geds-198-1.html> (дата обращения 08.10.2020).
10. Смирнов, Н. Цифровизация HR: фактор лояльности сотрудников // Вестник цифровой трансформации CIO.RU [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.cio.ru/articles/151217-Tsifrovizatsiya-HR-faktor-loyalnosti-sotrudnikov> (дата обращения: 08.10.2020).

References

1. Deineka, A.V., Zhukov, B.M. Sovremennye tendentsii v upravlenii personalom: uchebnoe posobie [*Modern trends in personnel management: training manual*]. Moscow, 2019. 198 p.
2. Mayer D., Liker J. Talantlivye sotrudniki. Vospitanie i obuchenie lyudei v dukhe dao Toyota [*Talented staff. Raising and educating people in the spirit of Toyota Tao*]. Moscow, Al'pina Publisher, Moscow, 2012. 304 p.
3. Mitrofanova E.A. Upravlenie personalom: Teoriya i praktika. Otsenka rezul'tatov truda personala i rezul'tatov deyatel'nosti podrazdelenii sluzhby upravleniya personalom: uchebno-prakticheskoe posobie [*Human resource management: Theory and practice. Assessment of the results of labor of personnel and the results of the activities of the departments of the personnel management service: training manual*]. Moscow, Prospekt, 2013. 72 p.
4. Svistunov V.M., Sukhoruchenko O.V., Kashtanova E.V. Otsenka i povyshenie effektivnosti professional'nogo razvitiya personala organizatsii: monografiya [*Evaluation and improvement of the professional development of the personnel of the organization: monograph*]. Moscow, Izdatel'ski dom GUU, 2017. 157 p.
5. Samoukina N.V. Teoriya pokolenii v Rossiiskom menedzhmente. Luchshie praktiki upravleniya raznovozrastnymi komandami: podbor, obuchenie, motivatsiya: monografiya [*The theory of generations in Russian management. Best practices for managing teams of different ages: selection, training, motivation: monograph*]. Moscow, Rusains, 2018. 186 p.
6. Tendentsii i perspektivy razvitiya upravleniya personalom v Rossii: monografiya [*Trends and prospects for the development of personnel management in Russia: monograph*], pod red. R.A. Ashurbekova. Moscow, Izdatel'ski dom GUU, 2018. 150 p.
7. Tekhnologii upravleniya personalom v usloviyakh tsifrovoy modernizatsii ekonomiki: monografiya [*Human resources management technologies in the digital economy modernization: monograph*], pod red. R.A. Ashurbekova. Moscow, Izdatel'ski dom GUU, 2019. 134 p.
8. Chulanova O.L. Vyzovy i trendy na rynke truda: sinergiya tsifrovizatsii i soft skills [*Challenges and trends on labor market: synergy of digitalization and soft skills*]. Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii, 2018, vol. 7, no. 3 pp. 66-72. DOI 10.12737 / article_5b509cc15ef214. 39898999
9. Analiz osnovnykh faktorov motivatsii truda personala [*Analysis of the main factors of personnel motivation*]. Manager system – vzglyad na sovremennyy menedzhment [*Manager system – a look at modern management*]. Available at: <http://www.managersystem.ru/geds-198-1.html> (accessed 08.10.2020).
10. Smirnov N. Tsifrovizatsiya HR: faktor loyal'nosti sotrudnikov [*Digitalization of HR: employee loyalty factor*]. Vesnik tsifrovoy transformatsii CIO.RU [*Bulletin of digital transformation CIO.RU*]. Available at: <https://www.cio.ru/articles/151217-Tsifrovizatsiya-HR-faktor-loyalnosti-sotrudnikov> (accessed 08.10.2020).