

УДК 331.1

**Оценка вовлеченности персонала компании с использованием методики
АНО «Агентство по развитию человеческого капитала на Дальнем
Востоке»**

*Войнаровская М.А., практикант
АНО «Агентство по развитию человеческого капитала на Дальнем
Востоке»
e-mail: marina090927@gmail.com
Россия, Владивосток*

Аннотация: Вовлеченность персонала в работу является залогом долгосрочного успеха и процветания организации. В статье рассмотрена модель исследования вовлеченности сотрудников, разработанная специалистами АРЧК ДВ. Методика апробирована на трех месторождениях горнодобывающей компании. По результатам исследования разработаны мероприятия по улучшению коммуникаций, внедрению корпоративных ценностей в коллектив и развитию корпоративной культуры.

Ключевые слова: вовлеченность персонала, исследование, методики оценки вовлеченности

Один из важнейших факторов экономической эффективности организации – повышение вовлеченности сотрудника в деятельность своего предприятия. Многие успешные компании стремятся к тому, чтобы создать максимально комфортные, безопасные условия труда, объединить людей в эмоционально положительный, настроенный на достижение результатов коллектив. Эти факторы формируют вовлеченность сотрудников, что влияет на эффективности работы компании. Вовлеченный сотрудник чувствует себя нужным в организации и ощущает, что его вклад в работу на должном уровне оценивается руководством.

Последние десятилетия наблюдается особенно пристальное внимание как к вовлеченности персонала, так и методикам ее оценки. Зачастую тема вовлеченности становится центральной на многих HR мероприятиях, таких как форумы, конференции. На них выступают как практики, так и исследователи занимающимися различными аспектами управления персоналом. Актуальность данной темы состоит в том, что перед HR-службами на данный момент стоит задача привлечения и удержания ценных кадров [1]. Вовлеченность сотрудников влияет на эффективность работы, что несет за собой экономический рост компании. Исследование вовлеченности мощный инструмент управления. Для экономической эффективности, работать с вовлеченностью персонала необходимо постоянно, так как она зависима от множества факторов и способна поддаваться изменениям, как в лучшую, так и в худшую сторону.

Первое упоминание понятия «вовлеченность» связывают с именем психолога В.Кана (1990). В своей ключевой работе автор рассматривает

личную вовлеченность персонала, которая определялась как ситуация, когда «люди включают или исключают свое личное «я» при выполнении трудовых ролей» [2]. Наиболее полная картина, обобщившая существующие подходы к анализу вовлеченности, была предложена в 2011 г. Б. Шаком [3]. Основываясь на данных психологии менеджмента, им было предложены четыре основных подхода к понятию «вовлеченность» персонала:

1 Подход «удовлетворение потребностей». В рамках данного подхода Б.Шак стал рассматривать подход В.Кана к определению понятия «вовлеченность».

2 Подход «анти-выгорание» С. Маслак, М. Лейтера [4]. Данный подход рассматривает понятие «вовлеченность» в качестве позитивной противоположности выгорания (анти-выгорание) [5].

3 Подход «удовлетворенность – вовлеченность». Согласно Gallup понятие «вовлеченность» представляет собой энтузиазм, с которым сотрудник выполняет свою работу, в то же время он настолько же включен и удовлетворен своей работой. Данный подход рассматривает «вовлеченность» и «удовлетворенность» как идентичные понятия.

4 Многомерный подход. В рамках данного подхода рассматривается понятие «вовлеченность» персонала как уникальный конструкт, который состоит из познавательного, эмоционального и поведенческого компонентов, связанных с индивидуальной рабочей ролью.

На вовлеченность каждого сотрудника влияет множество факторов, которые могут действовать на вовлеченность, как отрицательно, так и положительно, позволяя достигать высоких экономических показателей организации и общей эффективности труда персонала [6]. Каждый фактор предполагает свои способы мотивации для сотрудников [7]. Поэтому важно определить какой из них является ведущим для той или иной категории персонала.

В рамках исследования вовлеченности персонала АНО «Агентство по развитию человеческого капитала» разработало собственную модель (рисунок 1), которая включает 4 блока с 22 факторами, помогающими определить вовлеченность персонала компании.

Мои задачи	Проактивность		Моя компания
	Вовлеченность Эмоциональное и интеллектуальное состояние, способствующее: Повышению эффективной работы сотрудников Профессиональной реализации	Приверженность Сила, которая объединяет людей, двигает бизнес вперед, приводит к результату. Она выражается в: Эмоциональной и интеллектуальной привязанности компании [8] Готовности прикладывать дополнительные усилия для достижения целей компании Стремление продолжать работу в компании	

	Удовлетворенность Оценочное отношение сотрудников к: Выполняемой деятельности и ее результатам Внешним условиям, в которых деятельность осуществляется Самому процессу работы	Лояльность Ответная реакция на сотрудника на отношение со стороны компании, которая выражается через: Готовность сотрудника позитивно отзываться о компании Доверие к организации, ощущение безопасности Готовность информировать о событиях, происходящих в компании	
	Стабильность		

Рисунок 1 – Модель вовлеченности

Исследования проводятся по следующим блокам: вовлеченность (профессиональная реализация сотрудников); приверженность (закрепление сотрудника на предприятии); лояльность (готовность позитивно отзываться о компании, непосредственном руководителе); удовлетворенность (удовлетворенность условиями труда и оплатой труда). По каждому из факторов сформированы одно или несколько утверждений, сформулированные в виде поведенческих индикаторов. Каждому из поведенческих индикаторов присвоено значение от 1 (самое низкое значение) до 4 (самое высокое значение). Благодаря точному и широкому набору факторов подобные исследования подходят для любой отрасли. Исследователи АРЧК ДВ создавали данную модель, учитывая особенности множества предприятий и организаций по всей России. На этапе подготовки исследования при помощи специалиста АРЧК ДВ, заказчик может определить наиболее приоритетные факторы, на которые будет сделан основной акцент в исследовании.

В рамках работы совместно со специалистами АНО «Агентство по развитию человеческого капитала на Дальнем Востоке» было проведено исследование вовлеченности персонала. Данное исследование проводилось по заказу горнодобывающей компании на трех месторождениях. Модель АРЧК ДВ была адаптирована под опрос работников горнодобывающей компании. В опросе приняло участие 953 респондента. На всех месторождениях значительно преобладает количество работников мужчин. По возрастному составу на месторождениях большинство работников в возрасте от 30 до 45 лет. Продолжительность работы большинства сотрудников на предприятии более 5 лет.

При анализе исследований вовлеченности в каждом из факторов были выявлены блоки, результаты которых имеют самые низкие показатели. Они попадают в группы с уровнем и требующих изменений. В блоке «Приверженность» низкий показатель имеет фактор «Коммуникации». На это указывают ответы респондентов по факторам «Возможность высказывать свою точку зрения», «Своевременность информирования сотрудников об изменениях», «Вовлечение коллектива в процесс принятия решений». Показатели указывают на крайне низкий уровень вовлечения коллектива в

дела предприятия. Это приводит к потере инициативы и снижению ответственности за осуществляемый объем работ на местах.

Блок «Ценность сотрудников для организации» в блоке «Лояльность», так же имеет низкое значение. Результаты опроса респондентов демонстрируют, что более половины сотрудников на каждом из месторождений убеждены, что высшее руководство либо не ценит их вовсе, либо не весь персонал является. Сотрудники, которые не ощущают себя ценностью для организации, демонстрируют низкий уровень инициативы, в ряде случаев склонность к нарушению норм и правил организации и саботажу. Одной из возможных причин этого является отсутствие информации у сотрудников о миссии, целях и перспективах развития предприятия, его системы ценностей. В связи с этим, в блоке «Лояльность», имеют низкие показатели в блоке «Идеология». В данном случае респонденты отмечают противоречие между провозглашенной системой ценностей и реальным положением вещей. Более четверти сотрудников считают, что реальное поведение сотрудников противоречит системе ценностей предприятия. Амбивалентность в системе ценностей и поведении традиционно является причиной непоследовательности действий сотрудников, порождения пассивных, манипулятивных и конфликтных настроений в коллективе.

Еще одним фактором, требующим изменений, является «Корпоративная культура». В этом блоке корпоративная культура рассматривалась с двух сторон, первая, как отношение работника к компании, как к месту, которое стоит порекомендовать для друзей знакомых, вторая, как проведение мероприятий в рамках организации. Около половины опрошенных сотрудников отметили, что компания не проводит корпоративные мероприятия. Это говорит о низком уровне вовлеченности сотрудников компании в участие в ее культурной жизни. При регулярном проведении корпоративных мероприятий, сотрудники бы хотели участвовать в них со своими родными, друзьями и как следствие рекомендовали бы работу в данной компании.

По результатам исследования вовлеченности сотрудников горнодобывающей компании были выделены показатели, которые требуют изменений. Опрос, проведенный по методике АНО «Агентство по развитию человеческого капитала на Дальнем Востоке» выявил, что в блоке «Приверженность» низкие показатели блока «Коммуникации». Налицо противопоставление в коллективе «Я» - «моя команда» - «высшее руководство». Рекомендуется уделить внимание коммуникации на предприятии. Одной из форм взаимодействия могут стать личные встречи с руководством компании по актуальным вопросам сотрудников отделов и рациональным предложениям. Важно поддерживать инициативу работников, направленную на улучшение работы месторождения. Для этого сотрудник, через непосредственного руководителя, предоставляет разработанный проект, который рассматривает руководство.

Среди сотрудников месторождений актуальными вопросами являются нормы отпуска, предельно допустимые нормы вредных веществ, суточные нормы питания и многие другие вопросы по нормам трудового

законодательства. При достаточном количестве вопросов, касающихся труда, сотрудникам предлагается выбрать одного коллегу, который сможет лично взаимодействовать с руководством на одном из собраний по данным проблемам. При невозможности личных встреч, рекомендуется установить в зонах отдыха ящики для рекомендаций и вопросов. После того, как все вопросы будут проанализированы и выделены актуальные, начальникам отделов поступают ответы, в свою очередь она распространяют их на пятиминутных собраниях перед началом рабочего дня, информационных стендах. Принятые решения доводить до сведения всего коллектива, своевременно вносить коррективы в процесс решения проблемных зон.

Блок «Лояльность» имеет три фактора с низкими показателями – это «Ценность сотрудников для организации», «Идеология» и «Корпоративная культура». Для устранения проблем была разработана программа по проведению мероприятий. Все эти мероприятия станут частью корпоративной культуры и помогут сотрудникам почувствовать себя ценными в организации. Одним из инструментов создания единого информационного пространства и внедрения ценностей в коллектив предприятия, может стать корпоративная газета «Наши ценности», выпускаемая раз в два месяца. У компании имеется система ценностей, однако сотрудники либо не знают ее, либо не понимают. В первом выпуске на развороте газеты необходимо рассказать о самой системе, как давно она существует в компании. Так как система состоит из четырех блоков, для конкретизации следует раскрыть каждый блок отдельно, продемонстрировать желание руководства увидеть в своих сотрудниках данные ценности и объяснить их роль в развитии предприятия и самих сотрудников. В издание войдут личные рассказы сотрудников компании об их ценностях. Остальные разделы газеты будут посвящены новостям компании, предстоящим мероприятиям, поздравлениям с профессиональными праздниками и юбилеями, историям успеха, как личностным, так и проектным, работе каждого из отделов, ответам на вопросы по нормам трудового законодательства и безопасности труда. Содержание газеты может формироваться в том числе и самими работниками, это повысит их вовлеченность в деятельность компании, поможет проникнуться системой ценностей и проявить таланты.

Одной из частей корпоративной культуры являются корпоративные мероприятия. В условиях удаленности месторождений от больших городов развлечений для сотрудников и членов их семей практически нет. Поэтому компания может организовать мероприятия, которые послужат частью культуры компании и досугом для работников, что повлияет на вовлеченность персонала. Такие мероприятия проводятся в различных формах. Спортивные соревнования могут проходить раз-два в месяц по различным видам спорта или могут быть отнесены к праздничным датам «23 февраля», «8 марта», «Масленица» «Первое мая», «День физической культуры» и другие. Для поддержания командного духа рекомендуется проводить межгрупповые игры, такие как футбол, волейбол, хоккей. Так же рекомендуется проводить матчи с командами соседних предприятий и городов, что поспособствует вовлечению

в корпоративную культуру компании как игроков, так и болельщиков. За активные проявления, победители награждаются грамотами и публикацией в корпоративной газете. Для внешних клиентов и укрепления HR бренда на рынке труда рекомендуется освещать все проводимые мероприятия и истории успехов в социальных сетях компании. Это увеличит информированность специалистов о компании и вызовет желание стать частью команды.

Оценка уровня вовлеченности с помощью методики АНО АРЧК позволила выявить проблемы в управлении персоналом компании и предложить рекомендации по их разрешению. Информирование и участие в них действующих сотрудников повысит вовлеченность и улучшит отзывы о компании, как о хорошем работодателе. Реализация предложенных мероприятий сформируют положительный HR бренд компании.

Список литературы:

1. Царева Н.А., Колоколова Л.А. Инновационный подход к управлению человеческими ресурсами: концепция «бренд работодателя» // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2017. № 2(19). С.291-294
2. Kahn W.A. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work // Academy of Management Journal. 1990. V. 33. №4. P. 692–724.
3. Shuck B. Integrative Literature Review: Four Emerging Perspectives of Employee Engagement: An Integrative Literature Review // Human Resource Development Review. 2011. № 10. P. 304–328.
4. Maslach C., Leiter M.P. The truth about burnout // San Francisco: JosseyBass. 1997.
5. Tsareva N.A., Yakimova Z.V., Vlasenko A.A. Job crafting role, staff involvement and work stress. // Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores. 2019. T. 6. № S. p. 81.
6. Tsareva N.A., Lisitsa L.A. Employer's brand: development mechanism and diagnostic tools. // The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication. March 2018 Special Edition, p.528-536.
7. Tsareva N.A., Vlasenko A.A., Ivanuyga O.I. The concept of labour motivation of the modern Russian scientists // The Turkish online journal of design art and communication. 2016. November pp.2571-2585.
8. Tsareva N.A., Erokhin A.K., Vlasenko A.A. Development of effective interaction at work: job crafting and employee's emotional competence. The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication. March 2018 Special Edition, p. 583-590.