

ОЦЕНКА УРОВНЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

Г.Э. Соу, Е.С. Пискайкина
Научный руководитель Е.С. Пискайкина

Многие работодатели на сегодняшний день задумываются над вопросами: «Что способствует тому, чтобы работники были счастливее и продуктивнее на работе? Как дать работникам понять, что работодатель действительно ценит, доверяет и заботится о них?» Менеджеры по работе с персоналом знают, что когда сотрудники не вовлечены в рабочий процесс в полной мере, эффективность работы существенно снижается. Работа над вовлеченностью сотрудников — это работа над автономией, реализацией авторских проектов, индивидуальной и коллективной идентичностью. Вовлеченность сотрудников организации, является, прежде всего, частью личной истории: профессиональной карьеры, личной ситуации, которая может повлиять на относительное место работы для каждого человека. Это понимание того, что вопрос индивидуума меньше касается того, что человек делает «в жизни» компании, чем то, что он делает «в своей жизни» в компании [8].

Термин «вовлечение» (*engagement*) был впервые применён **К. Томпсоном** и означает следующее: «Чтобы донести обещание бренда до потребителя, работник должен полностью понимать и разделять ценности бизнеса». По мнению **М. Магура**: «Вовлеченность – это желание предпринимать личные усилия, вносить свой вклад как член организации для достижения её целей» [2]. Это психологическое состояние, которое характеризует отношение сотрудника к его организации и оказывает влияние на решение оставаться или больше не оставаться членом компании. В настоящее время признается, что вовлеченность охватывает различные формы привязанности.

✓ **Эмоциональное (аффективное) вовлечение** означает идентификацию и эмоциональную привязанность к компании. [7]

✓ **Непрерывное вовлечение** основано на расходах, связанных с разрывом контрактных связей с компанией (потеря заработной платы или вне-государственных льгот, ограниченная передача конкретных навыков, ограниченные альтернативы занятости и т. д.). Эта форма участия «по умолчанию» соответствует теории «sidebets», разработанной Беккером.

✓ **Моральное вовлечение** представляет собой отношение лояльности к компании, полученное из чувства морального обязательства перед ним.

Таким образом, аффективно вовлеченные люди остаются членами своей компании, потому что они этого хотят, те, кто испытывает непрерывное вовлечение, остаются, потому что они принуждены к этому, а те, кто морально вовлечен, остаются, потому что они чувствуют обязательство. Отметим, что эти три компонента в разной степени оказывают влияние на индивида. Недавняя работа показала, что эта трехмерная модель организационной вовлеченности может быть применена к другим целям, таким как профессия, руководитель, рабочая группа и клиенты компании [4].

Оценка вовлеченности сотрудников — это измерение прочности связей, которые связывают сотрудников с их предприятием. Вовлеченность персонала — это такой показатель, на который оказывает влияние множество факторов такие как вознаграждение, карьерные перспективы, условия труда, качество трудовых отношений, лидерство, стиль руководства т.п. Вовлечение сотрудников не только приводит к позитивной культуре на рабочем месте; это влияет на финансовые результаты и влияет на то, как ваша компания достигает своих рабочих целей. Вот почему отделы кадров должны искать способы измерения вовлечения сотрудников в своей организации. Ниже приведены ключевые показатели эффективности (КПЭ), которые помогут HR-менеджеру оценить вовлеченность и узнать, где находится организация с точки зрения вовлеченности.

Текучесть кадров

В идеале, организация имеет текучесть кадров порядка 10 % или менее. Высокий уровень текучести персонала ограничивает рентабельность инвестиций организации. HR-команды могут измерять вовлеченность сотрудников, регулярно контролируя уровень текучести кадров в компании. В частности, это позволяет связать коэффициент текучести кадров с конкретными вмешательствами, которые компания предприняла для стимулирования вовлечения на рабочем месте. Например, если организация реализует новую стратегию для повышения удовлетворенности сотрудников, следите за скоростью оборачиваемости, чтобы увидеть, имеет ли он положительный эффект. Тем не менее, важно понимать, что, если ваша компания имеет низкую вовлеченность сотрудников, измерение текучести кадров не позволит вам повысить вовлеченность среди сотрудников, которые уже ушли. Коэффициент текучести показывает, что есть проблема, которую вы должны решить.

Коробки предложений

Сотрудники, как правило, стремятся быть более вовлечёнными, когда чувствуют, что их голоса слышны. Согласно опросу, 48 % работников с меньшей вероятностью покинут организацию, если у них есть возможность предоставлять обратную связь, и они могут видеть, что руководители компаний реагируют на их отклики. Ящик для предложений или инструмент цифровой обратной связи может не только помочь вам лучше понять, как заняты ваши сотрудники, но и создать среду, в которой взаимодействие между работниками гораздо более распространено. Отдел кадров компании должен координировать свою деятельность со всеми заинтересованными офисными менеджерами и начальниками каждого отдела, чтобы разработать простую и легкую в применении процедуру принятия предложений и комментариев сотрудников. Это не только повысит вовлеченность сотрудников, но также даст HR возможность измерить взаимодействие на рабочем месте, изучая предложения и определяя, какие из них указывают на

низкий или высокий уровень общей удовлетворенности среди сотрудников. Имейте в виду, что если вы собираетесь реализовать эту стратегию, очень важно, чтобы вы действительно использовали обратную связь, предоставленную вашими сотрудниками, чтобы внести реальные изменения! Сотрудники могут стать еще менее вовлеченными, если они чувствуют, что их предложения были проигнорированы.

Исследования вовлеченности

Импульсный опрос имеет тенденцию быть коротким и обычно состоит не более чем из 10 вопросов, он должен быть сосредоточен на одной конкретной области, по которой вы хотите получить обратную связь. Это позволит вашей команде HR проводить такие опросы один раз в неделю, если вы решите, что это будет полезно. Например, *«чувствуют ли наши сотрудники признание за свои достижения?»* или *«есть ли у наших сотрудников поддержка, необходимая им от руководства для продвижения в компании?»*. Создайте ключ оценки для опроса, чтобы определить, какие результаты опроса отражают чувства вовлеченного сотрудника, какие-то чувства нейтрального сотрудника, а какие - чувства отстраненного работника. Это обеспечивает четкий набор данных, сообщающих вам, работают ли усилия по повышению вовлеченности. Если вы узнаете, что у вас низкая вовлеченность сотрудников, сделайте реальные выводы, чтобы ваша организация стала такой компанией, где люди чувствуют, что они играют ценные роли и их слышат.

В заключении можно сказать о том, что исследования в области оценки уровня вовлеченности персонала являются совершенно необходимыми для любой организации. Чем больше сотрудники заинтересованы в своей работе, тем выше их производительность, тем выше прибыль организации, тем больше возможностей у организации в сфере дальнейшего ее развития.

Список использованных источников:

1. Анна Егорова Вовлеченность персонала 7 шагов к пониманию, Business Result Group | www.groupbr.ru | 2014.
2. Магура М., Курбатова М. Секреты мотивации, или мотивация без секретов / М. Магура, М. Курбатова. М.: ИД «Управление персоналом», 2007г.- 656 с.
3. Мейер и Аллен, 1991, стр. 67, Мейер 1990а, Мейер и Аллен, 1997.
4. Экопси Консалтинг [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.ecopsy.ru/publikatsii/vovlechnost-personala-otizmereniya-k-upravleni.html>.
5. Aon Hewitt Global Employee Engagement Database, 2012.
6. Irving, Coleman и Cooper, 1997; Мейеридр., 1993; Vandenberghe, BenteiniStinglhamber, 1999; Vandenberghe, StinglhamberиещеBentein, 1999; Vandenberghe, Stinglhamber, BenteiniDelhaise.
7. Mowday, Porter и Steers, 1982; Mowday, Steers иПортер, 1979; Портер, Стиерс, МоудайиБулиан, 1974.
8. Tony Schwartz, The Power of Full Engagement: Managing Energy, Not Time, is the Key to High Performance and Personal Renewal Kindle Edition.
9. Towers Watson «Global Workforce Study 2012 и Towers Watson Global Talent Management and awards research 2014.