

Измерение показателей, характеризующих занятость работников предприятий в кризисных ситуациях, является основной для формулирования мер по повышению эффективности труда, генерирования информационных потоков, которые позволяют идентифицировать состояние единичных работ по повышению эффективности занятости работников в общей системе организации управления занятостью.

Учитывая рекомендации по организации управления занятостью работников крупных промышленных предприятий в кризисных ситуациях состав экономических показателей изменяется следующим образом (в т. руб.): фондоотдача - (+ 13,78), фондоемкость - (- 14,90), выработка на 1 работающего - (+3,7), производительность труда - (+3,50).

Литература

1. Рынок труда и рынок образовательных услуг в субъектах Российской Федерации. – М.: Техносфера, 2007.
2. Потемкин В.К. Проблемы и стратегия эффективной занятости персонала предприятий. – СПб.: Изд-во «Инфо-да», 2012.
3. Гильдингерш М.Г. Социология безработицы. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1996.
4. Бурханов О.Ю. Формы занятости работников предприятий в кризисных ситуациях / Препринт научного доклада. – СПб.: Изд-во «Инфо-да», 2009.

DOI: 10.51692/1994-3776_2021_2_56

УДК 316.1

О.В. Герасименко

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА КАК КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

O. Gerasimenko. Personnel involvement as a key factor of economic efficiency

Аннотация: В данной статье рассматривается влияние уровня вовлеченности персонала на результативность деятельности предприятия. Рассматриваются варианты определения понятия «вовлеченность», градация уровней вовлеченности. Приводятся статистические данные по корреляции уровня вовлеченности персонала и основных hr метрик, таких как текучесть и укомплектованность и влияние на экономические показатели. Приводится методика проведения исследования по вовлеченности, алгоритмизация процесса исследования.

Ключевые слова: вовлеченность, персонал, исследование, влияние, экономическая эффективность.

Контактные данные: 197345, г.Санкт-Петербург, ул. Мебельная, д.47, к.1, кв.585, тел:+79119781858, email:gerasimenkoov1976@yandex.ru

Abstract: This article examines the impact of the level of personnel involvement on the performance of the Enterprise. Variants of definition of the concept of "involvement", gradation of levels of involvement are considered. Statistical data on the correlation between the level of personnel involvement and the main hr metrics, such as turnover and staffing and the impact on economic indicators, are presented. The methodology of conducting research on involvement, algorithmization of the research process is presented.

Keywords: Involvement, people, research, impact, cost-effectiveness.

Contact information: 197345, Russia, Saint Petersburg, 47, Mebelnaya str., 585, tel:+79119781858, email:gerasimenkoov1976@yandex.ru

В рамках текущей рыночной конкурентной среды многие компании задаются вопросом: «Каким образом и при помощи, каких инструментов выйти на заданный уровень эффективности деятельности? Как повысить экономическую эффективность? Возможно ли повысить производительность сотрудников?». На эти и многие другие вопросы нам поможет найти ответ такая HR метрика как вовлеченность. Высокая вовлечённость персонала —

Герасименко Ольга Владимировна – кандидат педагогических наук, доцент филологии, директор по персоналу «Игора Драйв».

O. Gerasimenko – PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor of Philology, HR Director of Igora Drive.

ключевой драйвер роста и развития компании, независимо от текущей ситуации на рынке. Вовлеченность трудно обрести и легко потерять. В настоящее время достижение бизнес-показателей компании является одной из приоритетных целей. При этом каждая компания стремится исследовать и сопоставить желания и потребности своих сотрудников. Таким образом, руководство компании старается понять, в чем состоят интересы сотрудников, что является платформой для создания таких условий, когда персонал максимально заинтересован в результатах своего труда, то есть максимально вовлечен в процесс функционирования компании.

Что же такое вовлеченность персонала? Вовлеченность персонала — это заинтересованность работников в результатах своего труда и достижении стратегических целей компании. На первый взгляд кажется, что эта ситуация содержит в себе противоречие, ведь цели и задачи работодателя и сотрудника не совпадают: один стремится получить максимальную прибыль при минимальных затратах, а другой — продать свой труд как можно дороже. Долгое время такое положение вещей считалось вполне естественным и лежало в основе многих методов и теорий организационного управления, которые нельзя назвать ни эффективными, ни верными. Эти подходы полностью исключали использование мощнейшего мотивационного инструмента — вовлеченности персонала. Сейчас ситуация изменилась, а руководители корпораций начали активно использовать этот инструмент. Определение вовлеченности, которое мы встречаем в Википедии, довольно полно раскрывает суть понятия вовлеченности: «Вовлечённость — это физическое, эмоциональное и интеллектуальное состояние, которое мотивирует сотрудников выполнять их работу как можно лучше». В чем же проявляется вовлеченность персонала? Вовлеченность сотрудников проявляется не только в том, что они заинтересованы в успехе компании, лояльны и удовлетворены содержанием своего труда. Важно, чтобы работники были проактивны и имели перспективу личного и профессионального роста. Это позволяет им участвовать в формировании и развитии корпоративной культуры, поддерживать в компании командный дух и здоровые рабочие отношения. Изначально понятие вовлеченности использовалось социальными психологами для оценки степени адаптации сотрудника к своей профессиональной роли. Уильям Кан предоставил первое формальное определение вовлечения персонала как «привязанность членов организации к своим рабочим ролям; вовлеченные люди используют и выражают себя физически, познавательным и эмоционально во время реализации ролевого поведения».[1]

Согласно определению некоммерческой глобальной организации, занимающейся вопросами менеджмента и управления в бизнесе, “Conference Board” под «вовлеченностью» понимается «повышенная эмоциональная связь, которую сотрудник ощущает с организацией и которая влияет на него, заставляя добровольно прилагать больше усилий к выполнению своей работы» [2]. То есть вовлеченность - это то, что сотрудник готов «дать» своей компании. Вовлеченный сотрудник испытывает чувство сопричастности к деятельности своей компании, и поэтому развитие вовлеченности персонала является одним из основополагающих принципов успешной работы всей организации.

Исследования показывают, что вовлеченность имеет явную корреляцию с результатами бизнеса (0,7—0,8), такими, как прибыль, производительность персонала, текучесть и удовлетворённость клиентов. По данным агентства Gallup, количество вовлеченных сотрудников в стабильно развивающихся компаниях составляет в среднем 60%, в то время как в тех компаниях, которые занимают лидирующие позиции на рынке, этот показатель не ниже 90%. Институт Gallup приводит следующие данные:

Соотношение вовлеченных и не вовлеченных сотрудников составляет:

1. в компаниях - мировых лидерах в своих секторах - 9:1;
2. в компаниях со средними по отрасли бизнес-результатами — 1,83:1.

У высокой вовлеченности сотрудников много преимуществ для компании. В частности, повышается производительность, появляются новые методы и идеи, основанные на знании особенностей конкретного производства, расширяются рынки сбыта, в компанию приходят новые клиенты и партнеры, становится больше лояльных сотрудников, которые не стремятся сменить работу, можно экономить на поиске, подборе, адаптации и обучении персонала. Вовлеченные сотрудники: более продуктивны, более клиентоориентированны, обеспечивают большую прибыль компании, проявляют желание работать в этой организации и дальше.

Также Gallup утверждает, что у компаний с высокой вовлеченностью персонала, по сравнению с другими компаниями, продуктивность выше на 8%, текучесть персонала ниже на 14%, производственный травматизм - на 25%, количество прогулов - на 3%.

В чем же секрет вовлеченности и за счет чего вовлеченность влияет на положительную динамику финансового результата компаний? Ответить на этот вопрос нам поможет более глубокое понимание градации уровней приверженности сотрудника к компании.

Выделяют 3 основных уровня приверженности сотрудников: удовлетворенность, лояльность и вовлеченность. Удовлетворенность означает, что сотрудник доволен отдельными элементами своей работы: условиями труда, географической локацией, командой, руководителем. Лояльность показывает, что сотруднику нравится компания, он готов пойти на какие-то неудобства ради целей компании, готов продолжать работать в компании и даже рекомендовать ее как хорошего работодателя своим родным и знакомым. Вовлеченность же является наивысшим уровнем приверженности, когда сотрудник отождествляет себя с компанией, выкладывается и старается работать как можно лучше. Это можно сравнить с предпринимательской моделью, когда сотрудник воспринимает результат деятельности компании как свой собственный и считает своим долгом внести свой вклад в его развитие. Таким образом, вовлеченность можно определить как состояние эмоциональной и интеллектуальной приверженности компании, которая побуждает сотрудника выполнять его работу как можно лучше.

Как оценить вовлеченность персонала? Самый эффективный способ исследовать вовлеченность персонала — провести опрос. Лучше не использовать стандартизированные опросники, они не в полной мере раскрывают «болевые точки» процессов, связанных с персоналом. Для оценки вовлеченности персонала лучше составить сначала профиль вовлеченного сотрудника и на основе него разработать свой опросник. Профиль вовлеченного сотрудника включает в себя несколько факторов, например, фактор осознания своей ценности для компании, энтузиазм, готовность к саморазвитию в рамках компании, готовность брать на себя ответственность, открытость к изменениям, готовность проявлять инициативу, ориентация на результат, исполнительность.

Предлагаю рассмотреть методику создания опросника для оценки вовлеченности персонала. Для начала заверьте коллег, что исследование вовлеченности персонала проводится абсолютно анонимно. Сотрудников смущает тот факт, что их ответы могут идентифицировать при помощи IP адреса, а анкеты на бумажных носителях распознают по почерку. И, как следствие, не вполне открыто отвечают на вопросы, давая социально ожидаемые ответы. Сама анкета, как правило, содержит в себе несколько блоков вопросов: команда, рабочие процессы, условия труда, вознаграждение, карьера, баланс работы и личной жизни, взаимодействие с руководителем, качество внутренних коммуникаций в компании, возможности для развития, социальные льготы. Лучше, чтобы опросник состоял из закрытых вопросов (когда есть варианты ответов). Это намного ускорит процесс заполнения и позволит сделать более объективные выводы. Ведь далеко не все сотрудники — любители писать подробные комментарии, а мнение более закрытых коллег тоже необходимо учитывать. Все любители высказаться могут написать свои мысли в пустом поле в конце опросника. Лучше использовать Количественную шкалу оценки, например, от 1 – 10

баллов. Числовая шкала лучше номинальной (полностью согласен/доволен, скорее согласен/доволен), так как имеет больше возможностей для анализа. С номинальной шкалой все что вы можете – это посчитать, сколько процентов сотрудников довольны или недовольны. С количественной шкалой мы можем увидеть гораздо большее — посчитать среднее значение удовлетворенности по компании в целом, по подразделениям, и вообще проводить множество дополнительных математических операций.

По итогам опроса проводится анализ результатов, выделяется пул «болевых точек — западающих факторов». HR совместно с бизнес подразделениями методом «мозгового штурма» разрабатывает комплекс мероприятий, который поможет поднять удовлетворенность сотрудников по данным направлениям. Возможно, на данном этапе стоит провести дополнительное анкетирование, относящееся только к «западающим» факторам, адресно, по каждому направлению деятельности. Затем начинается непосредственно этап реализации мероприятий. По факту реализации обозначенных мероприятий предполагается сбор обратной связи от сотрудников и повторный опрос по вовлеченности. Таким образом, вы сможете проверить эффективность проводимых мероприятий. А самым ярким свидетельством того, что вам удалось улучшить ситуацию по исследуемым факторам, станет рост экономических показателей и отсутствие текучести.

Литература

1. Kahn, William A. "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work" (англ.) // Academy of Management Journal.. — 1990. — December (т. 33, № 4). — С. 692–724. —ISSN/ 256287 10.2307 / 256287.
2. Хеллеви́г Й. Вовлеченность персонала в России. Как построить корпоративную культуру, основанную на вовлеченности персонала, клиентоориентированности и инновациях. — Хельсинки: Russia Advisory Group Oy, 2013. — 119 с.
3. Преснова Т. А. Вовлеченность и удовлетворенность сотрудников: что и зачем необходимо измерять? // HR-Бренд. — 2010. — № 5. — С. 41.
4. Онучин А. Р. Вовлеченность персонала, от измерения к управлению // HRTimes. — 2015. — №24. — С. 14–18.