

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ СОТРУДНИКОВ КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА

Павлюк А.Ю.

Научный руководитель – к.э.н., доцент Яричина Г.Ф.

Сибирский федеральный университет

В настоящее время проблема вовлеченности персонала в работу организации является одной из самых актуальных в области менеджмента. Создание и поддержание высокого уровня вовлеченности работников жизненно необходимо для каждой успешной организации, поскольку приверженность сотрудников влияет на эффективность ее деятельности.

По данным Института Гэллага компании с высоким уровнем вовлеченности превосходят своих конкурентов по чистой прибыли на 18% и развиваются более высокими темпами, чем другие компании в тех же отраслях.

В настоящее время не существует общепринятого определения понятия вовлеченности, однако многие исследователи (Кан В., Ричман А., Шо К., Бомрак Р.) определяют вовлеченность как эмоциональную и интеллектуальную приверженность компании и интенсивность усилий, прикладываемых работником для достижения наилучшего результата работы. Говоря простым языком вовлеченность – это страстное желание работать хорошо.

Многие исследователи данной проблемы в своих работах отмечают, что вовлеченные сотрудники работают более качественно и эффективно, они преданны своей компании, разделяют ее ценности и цели, прикладывают значительные усилия для снижения издержек и увеличения прибыли.

Среди других преимуществ высокого уровня вовлеченности, положительно влияющих на эффективность бизнеса, выделяют следующие аспекты:

- вовлеченные сотрудники реже увольняются, а также являются ярыми защитниками компании, ее услуг и продукции;
- вовлеченные сотрудники более продуктивны и мотивированы;
- вовлеченные сотрудники чувствуют эмоциональную связь со своей компанией, что положительно влияет на их отношение к работе и клиентам, что в свою очередь способствует улучшению клиентского обслуживания и повышению удовлетворенности клиентов;
- вовлеченность формирует доверие сотрудников к своей организации;
- вовлеченность формирует лояльность сотрудников, что является немаловажным фактором стабильности развития бизнеса в конкурентной среде;
- вовлеченность способствует формированию энергичной рабочей атмосферы;
- вовлеченность способствует стремительному развитию бизнеса;
- вовлеченность формирует у сотрудников навыки эффективного продвижения бренда компании;
- вовлеченные сотрудники демонстрируют гораздо более высокий результат, чем прочий персонал.

Таким образом, вовлеченность является критически важным фактором успешности любой современной организации, стремящейся к интенсивному развитию, снижению издержек и повышению эффективности на всех уровнях.

Исследования показывают, что существует несколько решающих факторов, влияющих на вовлеченность сотрудников. К этим факторам относятся следующие:

Карьерное развитие: Карьерный и личностный рост. Компании с высоким уровнем вовлеченности предоставляют своим сотрудникам возможности для развития способностей, обретения новых навыков и знаний, раскрытия личностного потенциала.

Карьерное развитие: Эффективное управление талантами. Вовлеченные сотрудники знают, что руководители их оценивают по достоинству, знают их таланты и создают все условия для развития и применения этих талантов во благо компании.

Лидерство: Ясность организационных ценностей. Сотрудникам необходимо знать, что ценности компании недвусмысленны и понятны.

Лидерство: Уважительное отношение к сотрудникам. Успешные организации демонстрируют уважительное отношение ко всем сотрудникам и их индивидуальным особенностям, независимо от служебного положения.

Лидерство: Корпоративные стандарты этичного поведения. Этичное поведение компании по отношению к клиентам и конкурентам способствует повышению уровня вовлеченности сотрудников.

Наделение полномочиями: Сотрудникам необходимо иметь возможность принимать решения относительно вопросов, способных повлиять на их работу. Лидеры высоко вовлеченных коллективов формируют доверительную и стимулирующую к работе атмосферу, в которой сотрудников призывают отойти от традиционных представлений о корпоративной иерархии и смело предлагать свои инновационные идеи и подходы к работе, способные повысить эффективность работы организации.

Имидж: Степень готовности сотрудников рекомендовать и продвигать продукцию и услуги своей компании во многом зависит от их собственного восприятия качества данной продукции\услуг. Вовлеченность сотрудников напрямую связана с лояльностью клиентов.

Другие факторы, влияющие на вовлеченность:

- равные возможности для всех сотрудников;
- признание заслуг и успехов сотрудников;
- справедливое материальное вознаграждение и система премирования;
- безопасность на рабочем месте;
- удовлетворенность работой: только удовлетворенный работой сотрудник может стать по-настоящему вовлеченным. Компании обязаны пристально следить за соответствием занимаемой сотрудником должности и его карьерными амбициями. Если сотрудник занимает должность, которая позволяет ему раскрыть свой потенциал, он будет получать удовольствие от своей работы, чувствовать себя удовлетворенным.
- коммуникации: компании должны обеспечивать эффективные коммуникации между различными уровнями управления. Если сотрудники имеют возможность открыто высказывать свое мнение относительно рабочего процесса и участвовать в процессе принятия решений, уровень их вовлеченности растет;
- толерантное отношение к личной и семейной жизни сотрудников;
- сотрудничество.

Способы измерения вовлеченности

Эффективный руководитель должен прислушиваться к своим сотрудникам и помнить, что это непрерывный процесс. Информация, которую в результате можно получить, подскажет направление для движения. Это единственный способ понять волнующие сотрудников вопросы. Когда лидеры прислушиваются к своим

подопечным, последние становятся более преданными и вовлеченными, что в свою очередь ведет к повышению продуктивности работы и снижению текучести кадров.

Вовлеченные сотрудники гораздо более удовлетворены своей должностью, преданны компании, чаще получают повышение по службе, искренне стремятся к повышению эффективности своей работы.

Одним из наиболее эффективных средств измерения уровня вовлеченности сотрудников являются специальные опросы. Хорошо разработанный опрос поможет понять, на каком уровне вовлеченности находятся сотрудники. Ключевым моментом, определяющим успех такого опроса, является пристальное внимание к отзывам сотрудников.

В частности, специалисты Института Гэллага разработали опросник Q12, состоящий из 12 утверждений/вопросов, которые призваны измерить уровень вовлеченности сотрудников и выявить те аспекты в работе компании, которые необходимо усовершенствовать для повышения вовлеченности персонала.

Данные утверждения, представленные ниже, являются, по мнению ученых Института Гэллага, эффективными индикаторами состояния вовлеченности сотрудников.

Я знаю, что от меня ожидается на работе. Сотрудники должны точно знать и понимать, что от них ожидается на рабочем месте. Если ожидания неясны или нечетко сформулированы, сотрудники могут испытывать стресс, плохо справляться с работой и искать те сферы деятельности, в которых их вклад в работу может быть оценен.

Я располагаю материалами и оборудованием, которые необходимы мне для правильного выполнения моей работы. Сотрудники должны располагать всем необходимым для поддержания своих навыков, опыта и способностей, позволяющих выполнять им работу на приемлемом уровне.

На работе у меня есть возможность ежедневно заниматься тем, что я умею делать лучше всего. Каждый сотрудник должен соответствовать занимаемой им должности. Только так человек может реализовать свой потенциал и обеспечить эффективность своей работы.

За последние семь дней мне была объявлена благодарность либо меня похвалили за хорошо выполненную работу. Благодарность является мощным мотивационным инструментом, позволяющим сотрудникам работать лучшее и продуктивнее.

Мне кажется, что мой непосредственный руководитель или кто-то другой на работе проявляет заботу обо мне как о личности. Менеджеры, имеющие подчиненных, должны проводить значительное количество времени со своими наиболее успешными и талантливыми подопечными, которым необходимо чувствовать связь с начальством для достижения наилучших результатов в работе.

У меня на работе есть человек, который поощряет мой рост. Компании должны внимательно следить за развитием своих сотрудников, предлагая им новые возможности или наделяя их большими полномочиями.

Мне кажется, что на работе с моим мнением считаются. Компании должны прислушиваться к своим сотрудникам и принимать во внимание их мнение, что позволит сформировать у сотрудников чувство востребованности и преданности.

Задачи (цели) моей компании позволяют мне чувствовать важность моей работы. Каждый человек стремится делать в жизни что-либо значимое, если цели компании удовлетворяют данную потребность сотрудников, уровень их удовлетворенности от работы и жизни повышается.

Мои коллеги (товарищи по работе) считают своим долгом выполнять работу качественно. Руководители должны следить за тем, чтобы каждый сотрудник вносил

посильный и равномерный вклад в общее дело. Осознание того, что кто-то работает меньше или хуже, но при этом получает равное вознаграждение, может вызвать чувство несправедливости у сотрудников и снизить их продуктивность.

В моей компании работает один из моих лучших друзей. Доверительные и позитивные отношения в коллективе способствуют снижению нагрузки и стресса на сотрудников, тем самым позволяя им работать продуктивнее.

За последние шесть месяцев кто-то на работе беседовал со мной о моем прогрессе. Руководители должны постоянно интересоваться состоянием дел своих подчиненных, оказывать им внимание и поощрять их рост.

В течение прошедшего года у меня на работе были возможности для учебы и роста. Компании должны формировать такую рабочую среду, в которой человек будет стремиться к инновациям и созданию более эффективных способов выполнения поставленных задач. Эффективные лидеры постоянно следят за тем, чтобы их подчиненные получали необходимые знания и навыки, которые дополняют их таланты и позволят достичь еще лучших результатов.

Таким образом, Q12 является эффективным инструментом измерения уровня вовлеченности персонала в работу компании.

Вышеприведенные или разработанные в организации опросники помогут определить проблемные зоны и принять меры по исправлению выявленных проблем.

Используя данный инструмент, руководители могут понять, какие аспекты в работе с персоналом нуждаются в усовершенствовании, и что необходимо сделать для повышения эффективности работы организации на различных уровнях.

Вовлеченность необходимо измерять периодически, это необходимо для того, чтобы правильно понять, каким образом она влияет на успех организации. Не стоит забывать, что измерение вовлеченности без применения ответных мер по повышению ее уровня, может привести к тому, что сотрудники останутся недовольны и разочарованы.

Ничто так не деморализует подчиненных, как нежелание руководства идти навстречу и исправлять ситуацию к лучшему, особенно если предварительно сотрудников попросят высказать свое мнение относительно существующих проблем. Даже незначительное улучшение ситуации может поднять моральный дух сотрудников, вселить в них надежду на лучшее будущее и повысить их работоспособность

Таким образом, нам удалось установить, что:

- вовлеченность – это такое позитивное состояние и отношение сотрудников к своей работе и компании, которое позволяет им работать продуктивнее, прилагать максимум усилий и получать удовлетворение от своей деятельности, что в свою очередь способствует успеху компании, ее эффективности и прибыльности;

- на уровень лояльности и вовлеченности ее сотрудников влияют организационная культура и мотивационная политика компании;

- вовлеченность должна постоянно измеряться, анализироваться, а на основе полученных результатов должны разрабатываться меры по повышению ее уровня.

Работу по созданию и поддержанию высокого уровня вовлеченности персонала целесообразно осуществлять в рамках *программы повышения лояльности и вовлеченности* сотрудников, разработка которой могла бы стать одним из приоритетных направлений менеджмента компании.