

**РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ВОВЛЕЧЕНИЮ ПЕРСОНАЛА ДЛЯ ОАО
«СБЕРБАНК РОССИИ»**

Курочкина Е.А., Львова Н.В., Щемелев А.А.
научный руководитель канд. техн. наук, доцент Гоголь Л.В.
Сибирский Федеральный Университет
Политехнический институт

«Сбербанк России» сегодня — это один из ключевых финансовых институтов. По размеру рыночной капитализации он занимает третье место в Европе и шестое — среди стран БРИКС. Помимо ведения успешной внешнеэкономической деятельности, «Сбербанк России» уделяет большое внимание корпоративной работе, связанной с вовлеченностью персонала.

Вовлеченность — это эмоциональное и интеллектуальное состояние, которое мотивирует сотрудников выполнять их работу как можно лучше. Изначально понятие вовлеченности использовалось социальными психологами для оценки степени адаптации людей к роли. Однако в дальнейшем исследование вовлеченности персонала стало использоваться компаниями для диагностики отношения сотрудников к своей работе и компании, а также для оценки качества работы менеджеров и HR-служб.

Исследования показывают, что вовлеченность тесно связана с результатами бизнеса и влияет на такие показатели, как совокупный доход акционеров, производительность, текучесть кадров и удовлетворенность потребителей.

Современные HR-службы, как правило, выделяют несколько уровней, определяющих отношение сотрудников к компании:

- **удовлетворенность** подразумевает, что человека в целом устраивает компания, в которой он работает. Он доволен определенными составляющими, например зарплатой, условиями труда, возможностями обучения, и будет продолжать здесь работать, но не прикладывая особых усилий;

- **лояльность** означает, что сотруднику нравится компания, и он готов трудиться здесь еще долгое время, оставаясь преданным работником, но, по-прежнему, не прилагая лишних усилий;

- **вовлеченность** считается наивысшим уровнем, когда человек радеет за свою компанию, выкладывается и старается работать как можно лучше. Это можно сравнить с предпринимательской моделью, когда сотрудник воспринимает бизнес компании как свой, и считает своим долгом внести свой вклад в его процветание.

Для повышения вовлеченности сотрудников банка необходимо разработать конкретные мероприятия, которые позволят повысить индекс вовлеченности. Индекс вовлеченности — это количественный показатель, рассчитанный на основе ответов сотрудников на вопросы 12-страничной анкеты. Основная часть анкеты была разбита на следующие блоки вопросов: условия работы, система поощрения и вознаграждения, дополнительные выгоды для сотрудников, организация рабочего процесса, непосредственный руководитель, высшее руководство банка, коммуникация целей и задач, ценности и имидж банка, команда, возможность самореализации, возможность обучения.

На основе ответов сотрудников была создана таблица, где указаны факторы вовлеченности и их вклад в нее. Факторы вовлеченности — это те аспекты деятельности, которые, в случае высокой удовлетворенности, стимулируют эффективную работу персонала на благо компании. В таблице 1 представлено распределение факторов, влияющих на вовлеченность.

Таблица 1 – Вклад факторов в вовлеченность сотрудников

Фактор, влияющий на вовлеченность	Вклад фактора
1 Система поощрения и вознаграждения	0,14
2 Организация рабочего процесса	0,12
3 Высшее руководство Г.Грефа	0,11
4 Возможность самореализации	0,1
5 Высшее руководство ТБ	0,09
6 Ценности и имидж банка	0,09
7 Коммуникация целей и задач	0,08
8 Условия работы	0,08
9 Уверенность в своей ценности для компании	0,06
10 Непосредственный руководитель	0,05
11 Команда	0,04
12 Возможность обучения	0,02
13 Дополнительные льготы для сотрудников	0,02

По данным факторам необходимо полностью соответствовать ожиданиям сотрудников, чтобы предотвратить миграцию персонала.

Индекс вовлеченности в 2010 и 2011 году Сибирского банка ОАО «Сбербанка России» составлял 59,9% и 57,9% соответственно. Динамика индекса вовлеченности отрицательная. Проведенное исследование показало, что индекс вовлеченности персонала отстает от среднего показателя и от мировых стандартов. Разработанный год назад план по повышению вовлеченности сотрудников Сибирского банка оказался недостаточно эффективным — целевые показатели не были достигнуты.

Нашей задачей стала разработка проекта повышения вовлеченности персонала. Проект состоит из двух частей: плана мероприятий и прогноза по индексу вовлеченности, которого необходимо достичь к концу 2013 года.

Нами были предложены три мероприятия:

- создание внутрикорпоративного форума,
- создание уютной обстановки на рабочем месте,
- интеграция отпуска и обучения за рубежом (Китай).

Предложенные мероприятия одновременно влияют сразу на несколько факторов вовлеченности, приведенных на рисунке 1.

Первое мероприятие – **создание внутрикорпоративного форума.**

Внедрение данного мероприятия позволит:

- создать устойчивую систему неформального общения сотрудников различных уровней;
- наладить обратную связь (руководитель-сотрудник и наоборот);
- осуществить обмен опытом и идеями между сотрудниками и отделениями банка;
- создать корпоративную фотогалерею;
- принимать оперативные решения на основе свежей информации;
- экономить время и бумагу;
- осуществлять онлайн анкетирование и легко обрабатывать информацию;
- высказывать идеи и отправлять их непосредственно руководителю;
- создать единую автоматизированную систему обработки поступающих инициатив.

Данное мероприятие влияет на такие факторы вовлеченности, как коммуникация целей и задач, возможность самореализации, организация рабочего

процесса. Ожидается, что в ходе использования данного сервиса повысится интерес к текущим проблемам компании, ускорятся процессы обмена информацией, а также появится возможность непосредственного направления идей и инициатив руководителям.

Второе мероприятие – **создание уютной обстановки на рабочем месте.**

Данное мероприятие подразумевает покупку мини-кухонь для офиса и специальных мест для сна (так называемых Sleepbox).

Внедрение данного мероприятия дает такие преимущества как: ощущение сотрудником домашнего уюта на рабочем месте, возможность неформального общения за организованным обедом, удобство приема пищи, возможность отдохнуть от монотонной работы, повышение работоспособности за счет 20-ти минутного отдыха, забота о здоровье сотрудника.

Затрагиваются такие факторы вовлеченности, как организация рабочего процесса (организация труда и отдыха), ценности и имидж банка и условия труда. Внедрение предложенного мероприятия показывает заботу о сотруднике как о члене семьи.

Третье мероприятие - **интеграция отпуска и обучения за рубежом.**

Мероприятие заключается в совмещении обучения и отпуска. Сотрудник, находясь за рубежом, проводит 50% времени на обучении, а остальные 50% отдыхает. Китай выбран для обучения не случайно, ведь банки этой страны на сегодняшний день являются образцом передового менеджмента в странах БРИКС. Первые 4 строчки рейтинга успешных банков стран БРИКС занимают банки Китая. Сотрудничество и обучение в Китае позволит получить ценный опыт для компании и ее сотрудников.

Претворение данного мероприятия открывает следующие возможности для сотрудников:

- возможность изучения иностранного языка;
- возможность выбора типа отдыха по своему предпочтению (за сотрудников остается возможность формирования графика обучения и отдыха);
- получение ценного опыта от иностранных коллег.

Для поездки формируются команды сотрудников смежных должностей из различных отделений банка.

Данное мероприятие затрагивает такие факторы вовлеченности, как возможность самореализации, уверенность в своей ценности для компании и возможность обучения. Такой опыт позволит сотруднику даже на отдыхе чувствовать себя нужным и востребованным. Командная стажировка позволит сотрудникам совершать обмен опытом в неформальной обстановке. По окончании поездки сотрудник может написать впечатление-отзыв о поездке, в котором будет содержаться информация как о самой стажировке, опыте и впечатлениях, так и фотографии, личные открытия и идеи.

Следующим этапом работы стала разработка **бюджета** мероприятий по вовлечению. Расчетные цены могут быть изменены в зависимости от сезона, предпочтений руководства и сотрудников и по ряду других причин.

Цены на мероприятия №1 и №2 могут быть установлены посредством проведения тендера и могут отличаться от приведенных в бюджете.

Мероприятия требуют постепенного внедрения и повлекут за собой дополнительные затраты, не предусмотренные в бюджете, поэтому целесообразно заложить дополнительную статью затрат, которая покроет непредвиденные расходы

На рисунке 2 представлен бюджет мероприятий с указанием стоимости. В бюджете указаны средние цены по России.

Мероприятие	Статья затрат	Сумма, руб	
1 Создание внутрикорпоративного форума	Создание и верстка сайта	180000	
	Администрирование сайта (доплата штатному программисту в месяц)	5000	
	Работа по продвижению форума среди сотрудников	20000	
	Итого	205000	
2 Создание уютной обстановки на рабочем месте	Мини-кухня для офиса (вариант 1, численность персонала отделения до 20 человек)	27000	
	Микроволновая печь	5000	
	Мини-холодильник	5000	
	Чайник	1000	
	Набор посуды и столовых приборов	5000	
	Предварительный итог	43000	
	Кухня для офиса (вариант 2, численность персонала отделения от 21 человека и более)	40000	
	Микроволновая печь	5000	
	Холодильник	15000	
	Чайник (2 шт.)	2000	
	Набор посуды и столовых приборов	7500	
	Предварительный итог	69500	
	Sleepbox ("кокон" для сна) http://www.myiane.ru/articles/text/?id=8844&printer=ok	600000	
	Итого по 1 варианту	643000	
Итого по 2 варианту	669500		
3 Интеграция отпуска и обучения за рубежом (Китай)	Авиаперелет (в обе стороны), трансфер	71000	
	<i>Примечание:</i> группа сотрудников не более 10 человек, длительность поездки не более 15 дней, доля дней обучения 50% от длительности поездки. Расчет представлен на 1 человека, пункт отправления - город Новосибирск	Проживание в гостинице не более 3*	20000
	Питание в дни обучения	2000	
	Обучение (курсы)	36000	
	Итого	129000	
Общий итог по трем мероприятиям (вариант 1)		977000	
вариант 2		1003500	

Рисунок 1 – Бюджет мероприятий по вовлечению персонала

Таким образом, стоимость мероприятий по вовлечению персонала не выглядит такой уж большой в сравнении с размером актива банка.

Неотъемлемой частью разработки мероприятий является прогнозирование результатов внедрения. Внедрение приведенных выше мероприятий повлияло на различные факторы вовлеченности, приведенные в таблице 1. В свою очередь, влияя на важные для сотрудников факторы вовлеченности, можно добиться положительной динамики индекса вовлеченности. Ожидается, что рост индекса вовлеченности составит 2,2% и достигнет уровня в 60,1%. На рисунке 2 представлена гистограмма с указанием значений индекса вовлеченности в 2010-2012гг.

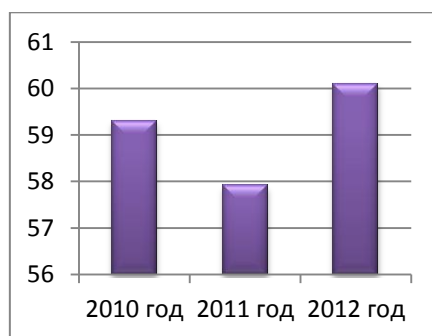


Рисунок 2 – Значения индекса вовлеченности в 2010-2012гг.

На сегодняшний день в России многие крупные компании озабочены проблемой вовлеченности персонала. Основная ошибка таких компаний — их готовность выделять на повышение вовлеченности сотрудников солидные бюджеты и ожидание быстрой отдачи от проектов по работе с вовлеченностью. Повышение вовлеченности сотрудников — долгий и сложный процесс, который требует тщательного пересмотра корпоративной политики компании, ее основных ценностей, отношения к сотрудникам и т. д. Даже самые дорогие и эффективные проекты не могут в короткий срок повысить вовлеченность персонала, т.к. это, по сути, репутация компании в глазах ее сотрудников. Репутацию невозможно купить — над ней надо работать.