

DOI: <http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2018-6-103-115>

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА – ОСНОВНОЙ РЕЗЕРВ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВРЕМЕННЫХ КОМПАНИЙ

Н. В. Громова

Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,
Москва, Россия

В статье рассматривается относительно новый для российских компаний показатель – вовлеченность персонала. Практика разработки и реализации программ вовлеченности персонала достаточно распространена в зарубежных организациях. В российских компаниях программы повышения вовлеченности персонала в основном реализуются лишь в крупных компаниях. Вовлеченность персонала рассматривается как показатель взаимоотношений «организация – работник», при которых сотрудник готов выполнять функционал, выходящий за рамки его должностной инструкции, прилагать к достижению поставленных задач дополнительные усилия, а также рекомендовать свою компанию в качестве добросовестного работодателя и оставаться работать в компании как можно дольше. Определено, что вовлеченность персонала – это сложный интегрированный показатель, на который оказывает влияние множество различных факторов. Автором сформулированы основные группы факторов, определяющих уровень вовлеченности персонала. На основе анализа практики отечественных и зарубежных компаний показано, что сотрудники с высоким уровнем вовлеченности обеспечивают более высокие показатели работы компаний, выявлена взаимосвязь вовлеченности с ключевыми бизнес-показателями компании. Обоснованы конкурентные преимущества, которые получают современные компании, использующие технологии повышения вовлеченности персонала. Сформулированы перспективные направления и тренды повышения уровня вовлеченности персонала.

Ключевые слова: лояльность персонала, мотивация, производительность труда, эффективность деятельности компании, HR-бренд.

INVOLVEMENT OF PERSONNEL AS A KEY RESERVE OF RAISING EFFICIENCY OF TODAY'S COMPANIES' WORK

Natalia V. Gromova

Moscow University of Industry and Finance «Synergy»,
Moscow, Russia

The article studies a relatively new for Russian economy indicator, i.e. personnel involvement. Practice of development and implementation of personnel involvement programs is rather widely spread in overseas organizations. In Russia programs of raising personnel involvement are used only in big companies. Personnel involvement is considered as an indicator of relations 'organization – worker', when the worker is ready to fulfill functions beyond the frames of his/her job description, to apply extra efforts in order to reach the set goals, to recommend the company as an honest employer and to continue working for the company as long as possible. It was found that personnel involvement is a complicated integrated indicator, which is affected by many factors. The author formulated the key groups of factors determining the level of personnel involvement. By analyzing the practice of home and overseas companies it is shown that employees with high level of involvement can provide higher results of the company work at the same time the interrelation between involvement and key business-coefficients of the company was revealed. Competitive advantages gained by today's companies, which use technologies of raising personnel involvement are grounded. Promising lines and trends of raising personnel involvement are formulated.

Keywords: personnel loyalty, motivation, labour productivity, efficiency of the company work, HR-brand.

На данный момент в сложных экономических условиях, которые сейчас прослеживаются как в России, так и в целом в мировой экономике, происходит значительное усиление конкуренции, что естественным образом приводит к повышению требований к качеству человеческого капитала. Одной из проблем экономики Российской Федерации является отсутствие субъекта инновационного процесса – человека, который заинтересован в создании новой экономики, владеет современными средствами производства и способен с их помощью производить конкурентоспособную продукцию [1. – С. 100].

Анализируя изменения, происходящие на российском рынке труда в последние несколько лет, можно отметить, что одной из приоритетных задач для современных развивающихся компаний становятся вопросы привлечения и удержания сотрудников, а также создания условий для долгосрочного обеспечения компании человеческими ресурсами. На сегодняшний момент HR-функция завоевала статус двигателя бизнеса наравне с маркетингом и финансами. Различные исследования в области стратегии ведения бизнеса показывают, что без достижения максимального уровня вовлеченности сотрудников и их приверженности и лояльности компании-работодателю бизнес не может показывать устойчивые показатели роста и развития. Изменения, происходящие в мире, ускорение темпа жизни, многозадачность производственных и жизненных процессов, огромный поток информации и отвлекающих факторов, а также изменения на рынке труда в части постоянно увеличивающегося количества сотрудников нового поколения – все это определяет неэффективность использования классических программ лояльности и моделей вовлеченности персонала [4. – С. 55].

С одной стороны, термин «вовлеченность сотрудников» кажется достаточно распространенным для современной российской практики и большинство органи-

заций используют общее определение вовлеченности для обозначения нечто большего, чем просто удовлетворенность [23]. Однако лишь немногие организации рассматривают вовлеченность как важный бизнес-показатель и измеряют вовлеченность сотрудников при проведении их регулярных опросов.

Если рассматривать понятие «вовлеченность персонала» как показатель взаимоотношений «организация – работник», то эти взаимоотношения можно охарактеризовать не только готовностью работника выполнять возложенный на него функционал, но и его готовностью к выполнению дополнительных действий, которые могут выходить за рамки его функционала, желанием прилагать дополнительные усилия для достижения поставленных целей, а также рекомендовать свою компанию в качестве надежного работодателя и работать в компании как можно дольше [5. – С. 76].

Эти выводы подтверждаются результатами научных исследований. Известный американский институт общественного мнения Gallup приводит в своем отчете данные, что вовлеченные сотрудники приносят прибыли на 21% больше, чем 51% сотрудников, которые относятся к своей работе нейтрально. При этом, как показывают исследования, нейтральные сотрудники ждут вдохновения для того, чтобы проявить свои лучшие качества. А вот вовлеченные сотрудники компании делают все возможное, чтобы продемонстрировать свою работу и сделать больше. Вовлеченные работники также с большей вероятностью остаются со своими работодателями. В компаниях, где сотрудники вовлечены, в среднем на 59% меньше текучести [11]. В таком аспекте вовлеченность персонала следует рассматривать как ключевой резерв повышения эффективности деятельности компании и укрепления ее конкурентных позиций на рынке.

Рассмотрим особенности формирования и поддержания вовлеченности персонала, а также определения направлений

повышения вовлеченности персонала современных компаний.

Для того чтобы найти пути повышения вовлеченности персонала организации, необходимо проанализировать и раскрыть понятие «вовлеченность персонала», проанализировать текущую практику формирования и поддержания вовлеченности, определить взаимосвязь вовлеченности персонала с ключевыми бизнес-показателями компании, выявить проблемные области и определить перспективные направления повышения вовлеченности персонала в современных развивающихся компаниях.

Методы исследования

Для каждого этапа представленного исследования использовалась такая совокупность методов научного инструментария, которая обеспечивала полное и правильное решение поставленной цели. Неуклонное соблюдение методологии научных исследований, использование обширной теоретической и методологической базы подтверждают обоснованность полученных результатов.

Методология исследования базируется на трех группах методов:

- теоретические: анализ и синтез, сравнение, обобщение;
- эмпирические: изучение литературных источников и ресурсов Интернета, анализ документов, метод экспертных оценок;
- методы визуализации данных: графическое изображение данных.

На основе анализа научно-методической литературы был проведен контент-анализ дефиниции «вовлеченность персонала», который позволил выявить ее генезис, основные подходы к определению научной трактовки, связи с различными результатами деятельности организации. Метод экспертных оценок был использован для изучения мнения экспертов американского института общественного мнения Gallup и международной консалтинговой компании AXES Management в

оценке уровня вовлеченности персонала и взаимосвязанности с ключевыми бизнес-показателями компании.

Контент-анализ понятия «вовлеченность»

Для определения рамок понятия «вовлеченность» и формирования целостного представления о формирующих его факторах выполним контент-анализ научной литературы. Его результаты необходимы для решения вопроса относительно того, какое из определений взять за основу для дальнейшего перехода к определению данного термина, что важно в условиях отсутствия единой научной трактовки данного понятия. Так, Дэвид Маклеод и Нита Кларк насчитали пятьдесят различных определений понятия вовлеченности [16].

Одни из первых исследований, в которых поднимаются вопросы повышения вовлеченности персонала в дела компании, принадлежат У. Оучи [6], Р. Паскалю и Э. Атосу [19]. Анализируя японскую модель работы с персоналом, указанные авторы еще в начале 80-х гг. XX в. установили, что только благодаря умению лидеров компании повести за собой сотрудников можно выстроить эффективную систему мотивации сотрудников, ориентированную на достижение их полной приверженности ценностям организации, что впоследствии благоприятно сказывается на уровне вовлеченности.

Первым, кто дал системное определение понятию «вовлеченность сотрудника» (personal engagement), стал профессор Бостонского университета Уильям Кан. Личной вовлеченностью он называл «освоение членами организации своих рабочих ролей; вовлеченные сотрудники реализуются физически, интеллектуально и эмоционально в процессе профессиональной деятельности» [14]. Понятие «вовлеченность» было предложено исходя из предпосылки, что работники могут лично решить, какие реальные возможности они могут использовать в своей работе. В последнее десяти-

летие понятие вовлеченности персонала в работу получило широкое распространение в менеджменте и термин, предложенный У. Каном, стал употребляться как «вовлеченность в работу» (work engagement). Следует отметить, что определение У. Кана не просто является исходным, а в явном или неявном виде находит свое отражение в более современных определениях других исследователей.

Этот термин использует и голландский ученый Вильмар Шауфели, так как, по его мнению, оно наиболее полно отражает отношение работника к своей работе.

Согласно В. Шауфели, вовлеченность в работу определяется как психологическое состояние работника и включает:

- *энергичность* (vigor), которая определяется высоким уровнем энергии и «ментальной упругости» в процессе работы, готовностью приложить усилия при возникновении трудностей;

- *преданность делу* (dedication), которая характеризуется сильной психологической причастностью к работе, объединенной со смыслом, вдохновением, гордостью и принятием вызовов;

- *поглощенность* (absorption), представляющую полную концентрацию на работе, вследствие чего человек не замечает хода времени и испытывает трудности при выходе из рабочего состояния [22].

В рамках подхода Кристины Маслач вовлеченность определяется как устойчивое позитивное явление, характеризующее высокую степень активности сотрудников и получение ими осознанного удовольствия в ходе работы. Отличительная особенность подхода Маслач состоит в том, что вовлеченность в нем понимается как явление, противоположное по смыслу явлению выгорания на рабочем месте [17].

Подход Алана Сакса представляет собой разделение вовлеченности на такие категории, как организационная вовлеченность и вовлеченность в профессию. В соответствии с его подходом необходимыми условиями формирования вовлеченности являются наличие у персонала удовлетво-

ренности работой и лояльности к организации. По его мнению, в случае отсутствия этих факторов возникновение у сотрудников такого состояния, как вовлеченность, невозможно [21].

Джим Хартер определил понятие «вовлеченность» как индивидуальную погруженность в работу с проявлением энтузиазма в ходе рабочего процесса. Отличительная особенность его подхода заключается в том, что понятие «вовлеченность» в нем тесно связывается с понятием «удовлетворенность работой». Фактически речь идет о том, что состояние вовлеченности является следствием высокой удовлетворенности работой [12].

Вовлеченность является одним из наиболее часто упоминаемых показателей в научных публикациях, посвященных эффективности персонала, и во многих исследованиях она выделяется как уникальная характеристика [24]. Однако существует и иная точка зрения. Ряд авторов критикует этот показатель. Их исследования содержат предположения о пересечении понятия вовлеченности с такими понятиями, как лояльность, организационное гражданство и удовлетворенность трудом [18].

П. Рейли и Д. Браун отмечают, что и в современном бизнесе такие термины, как «удовлетворенность работой», «приверженность» и «мотивация», как правило, заменяются термином «вовлеченность», так как последний обладает «большей описательной силой и очевидной валидностью» [20].

Общим для всех определений служит представление, что вовлеченность работников является желательным условием, имеет организационную цель и ассоциируется с увлеченностью, приверженностью, страстью, энтузиазмом, целенаправленными усилиями и энергией, а также имеет как установочные, так и поведенческие компоненты [16].

М. Армстронг, опираясь на свой теоретический и практический опыт в области управления человеческими ресурсами, по-

казывает, что сотрудник, вовлеченный и участвующий в процессе деятельности организации, формирует в себе заинтересованность в успехе предприятия, что, несомненно, является важным условием развития организации [10].

Стоит отметить, что вплоть до настоящего времени данный показатель однозначно не трактуется ни среди практиков, ни среди исследователей, остаются разночтения и в переводе данного определения на русский язык. Интерес к данному вопросу сохраняется до сих пор. Это обусловлено тем, что в постоянно изменяющейся среде требуются новые методы и подходы к изучению проблематики вовлеченности персонала; определению ключевых факторов, влияющих на формирование вовлеченности; исследованию инновационных компонентов, раскрывающих взаимосвязь между внутренней составляющей и внешней средой.

Практика формирования и поддержания вовлеченности персонала в российских и зарубежных компаниях

В конце прошлого века руководитель группы организационного развития крупнейшей американской кредитной организации Morgan and Bank Марк Хендерсон отмечал, что когда компании понимают, что люди составляют их конкурентное преимущество, функции HR-служб должны «включать в себя разработку политики и стратегии найма сотрудников, чтобы привлечь людей, которые соответствуют корпоративной культуре и ценят клиентов... (и) создание методов точной оценки эффективности работы каждого человека и коллектива в целом» [13].

Другой американский бизнес-лидер, один из самых эффективных менеджеров XX в. экс-СЕО корпорации *General Electric* Джек Уэлч уже более детально говорит о роли вовлеченности персонала как резерве повышения эффективности деятельности компании: «Ведущие компании определено знают, где находится источник повышения производительности. Это люди,

вовлеченные в работу, мотивированные, имеющие ресурсы для ее выполнения и достойно оплачиваемые. Вовлеченность каждого отдельного сотрудника в работу, признание вклада каждого сотрудника, признание за каждым сотрудником права иметь свой голос и свою роль в достижении успеха компании – вот источник истинной производительности. Тот источник, который позволяет повысить ее не постепенно, а в разы» [8].

Следует отметить, что на вовлеченность персонала влияет целый ряд факторов: текучесть кадров, отношения с руководителем, практика взаимодействия с клиентами, психологический климат в компании, условия работы, финансовые результаты деятельности компании, возможности карьерного роста и обучения. Нами обобщены и систематизированы основные факторы, определяющие уровень вовлеченности персонала (рис. 1).

Как было показано ранее, вовлеченность персонала – это сложный интегрированный показатель, на который оказывает влияние множество различных факторов. В этой связи можно выделить проблему оценки вовлеченности персонала, которая состоит в том, что анализируемые показатели могут быть как объективными, измеряемыми в цифровых или денежных единицах, так и субъективными, образующимися под влиянием социальных, политических, идеологических и психологических факторов внутренней и внешней среды компании [9]. Кроме того, данный показатель зависит не только от усилий со стороны компании, но и особенностей самих сотрудников компании.

Результаты анализа динамики изменения данных показателей могут дать владельцам и руководителям бизнеса объективную информацию по качественным и количественным показателям, характеризующим систему управления персоналом в компании. В результате такого анализа указанные субъекты управления могут получить аналитику по таким показателям, как производительность труда, уровень

текучности кадров, показатели лояльности персонала и уровня их удовлетворенности трудом, инициативность сотрудников и психологический климат в коллективе, эффективность систем мотивации и обу-

чения персонала и привязка этих систем к результатам работы сотрудников и многим другим, оказывающим влияние на достижение ключевых целей и задач компании.

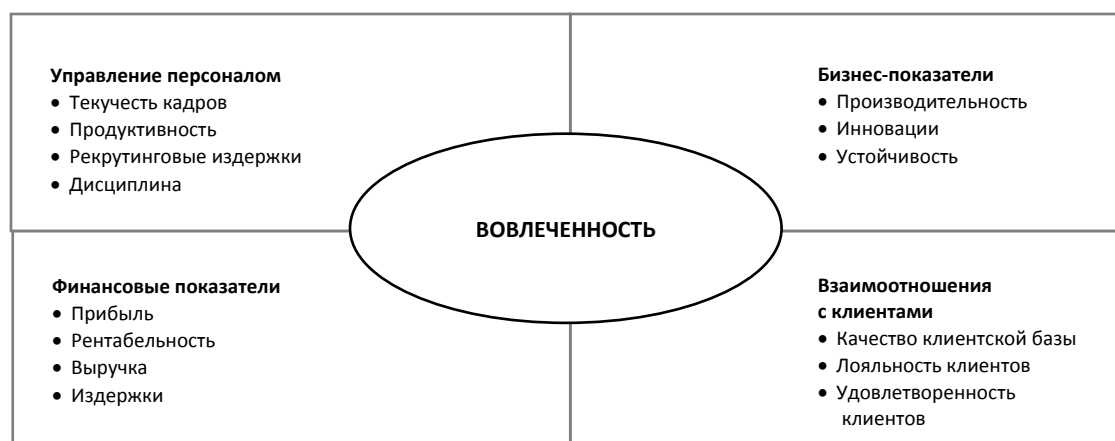


Рис. 1. Факторы, определяющие уровень вовлеченности персонала

Лояльность персонала компании (показатель измерения – eNPS¹), удовлетворенность персонала (показатель измерения – ESI²) и, наконец, вовлеченность персонала – это не просто дань популярным зарубежным HR-практикам, это доказанная и обоснованная привязанность сотрудника к компании, желание сделать больше, чем написано в должностной инструкции, что в конечном итоге конвертируется в деньги. Основываясь на исследовании американской организации Gallup, у компаний с высоким уровнем вовлеченности персона-

ла по сравнению с другими компаниями в аналогичном сегменте продуктивность выше на 8%, текучесть кадров ниже на 14%, травмы на производстве – на 25%, а неоправданные прогулы – на 3%.

Говоря о ключевых показателях деятельности компаний, следует отметить, что, по данным исследовательской организации Gallup, производительность труда и, как следствие, прибыль у компаний с высокой вовлеченностью персонала выше на 20% [11]. Также данные исследования показывают, что рентабельность компаний, у которых вовлеченность персонала достигает максимального уровня, в два раза рентабельнее конкурентов. Поэтому работодатели во всех странах мира пытаются найти новые способы, как вдохновить сотрудников работать на полную отдачу.

Ключевым фактором, оказывающим влияние на степень вовлеченности сотрудников, является их возможность и степень влияния на организацию [7]. Исследование международной консалтинговой

¹ eNPS (employee Net Promoter Score) – чистый индекс лояльности сотрудников. Он показывает соотношение лояльных и нелояльных сотрудников. По результатам исследований Аналитического центра НАФИ, проведенных в 2016 г., лишь 15% сотрудников российских компаний готовы рекомендовать своего работодателя друзьям, а 62% – недовольны местом работы. Среднее значение eNPS составляет –47 баллов.

² ESI (Employee Satisfaction Index) – индекс удовлетворенности персонала. Под термином «удовлетворенность персонала» понимается удовлетворенность сотрудников в отношении исполнения их ожиданий и потребностей в процессе исполнения своих трудовых обязанностей.

компания AXES Management¹ показывает, что организациям с высоким уровнем вовлеченности персонала легче привлекать и удерживать таланты, что позволяет значительно снижать рекрутинговые издержки. Удовлетворенность их клиентов выше на 5%.

Одной из популярных и прозрачных методик измерения уровня вовлеченности персонала компании для среднего и малого бизнеса сегодня считается анкета Q12, разработанная компанией Gallup, которая включает 12 вопросов:

- 1) я знаю, что от меня ожидают;
- 2) я располагаю всем необходимым для выполнения моей работы;
- 3) у меня есть возможность ежедневно заниматься тем, что я умею лучше всего;
- 4) за последние семь дней меня похвалили за хорошую работу;
- 5) мой руководитель проявляет заботу обо мне как о личности;
- 6) здесь поощряют мой рост;
- 7) с моим мнением считаются;
- 8) мои коллеги считают своим долгом работать хорошо;
- 9) задачи, которые ставит перед собой компания, позволяют мне чувствовать мою работу важной;
- 10) в моей компании работает один из моих лучших друзей;
- 11) за последние шесть месяцев со мной беседовали о моем прогрессе в работе;
- 12) в течение прошедшего года у меня была возможность для учебы и профессионального роста.

На каждый из 12 пунктов анкеты сотрудник компании должен ответить «да» или «нет». На основе анализа ответов можно увидеть, какие факторы являются демотиваторами для сотрудников. Например,

¹ В исследованиях вовлеченности AXES Management сотрудничает с международным лидером HR-консалтинга компанией Aon Hewitt. К 1994 г. компания Aon Hewitt уже более 30 лет преуспевала в области количественных и качественных исследований, связанных с персоналом. В 1994 г., основываясь на своем опыте, она предложила концепцию вовлеченности персонала, которая и стала основной в мире.

если большинство сотрудников компании на последний вопрос ответили «нет», то компании стоит предоставить им возможность корпоративного обучения. Уровень (индекс) вовлеченности определяется по среднеарифметическим показателям положительных ответов. Хороший результат – показатель выше 80%, плохой – ниже 50%.

Рассмотрим опыт российских компаний в части практической реализации методов повышения вовлеченности персонала. Так, офис ОВІ в России за несколько лет целенаправленной работы с персоналом смог достичь уровня 84% вовлеченности персонала за счет привлечения сотрудников к целевым и оперативным задачам и проблемам компании. Одним из инструментов стали ежегодно проводимые так называемые Team Insight – встречи генерального директора с каждым отделом «без галстуков» в центральном офисе компании. Все сотрудники офиса регулярно выезжают на работу в магазины для неформального общения с целевой аудиторией, а топ-менеджеры компании дважды в год посещают каждую торговую точку и отвечают на вопросы работников любого уровня. Повышение уровня вовлеченности персонала в конечном итоге на 40% снизило текучку кадров в компании, что стало ключевой проблемой компании в части HR-менеджмента.

Еще одним из действенных инструментов повышения вовлеченности персонала является геймификация как ключевых бизнес-процессов, так и ключевых HR-функций. Большинство представителей поколений Y и Z являются заядлыми геймерами, они выросли на компьютерных играх, что определяется низким интервалом внимания к задаче и невысокой мотивацией. Их технограмотность совсем другого характера, нежели у предыдущих поколений, они привыкли видеть мир как поле вариантов с бесконечными квестами и выгодами [4. – С. 59]. В таком аспекте геймификация выступает как эффективный способ повышения вовлеченности со-

трудников поколений Y и Z. Так, например, крупная российская компания «Юлмарт» ввела игру на тему фильма о гонимых «Форсаж». Если сотрудник сделал средний чек больше, чем вчера, он двигался быстрее. Ежедневно работник на специальном сайте мог видеть, где его автомобиль относительно других сотрудников. Соревновательный дух помог повысить продажи в 1,5 раза без увеличения штата.

Трендом последних лет для российского бизнеса является привлечение сотрудников к оптимизации ключевых бизнес-процессов в компании. Таким действенным инструментом является сбор рационализаторских предложений от сотрудников. Так, например, компания МТС в рамках проекта «Фабрика идей» достигла высоких финансовых и управленческих успехов в генерации идей персонала и, как следствие, повышении капитализации своего бизнеса. Данный проект был реализован в рамках концепции компании, которая заключается в том, что каждый сотрудник может предложить идею, которая далее анализируется экспертами, оценивающими перспективы и экономический эффект от ее реализации для компании. Используя инструменты материального и нематериального стимулирования авторов лучших идей, компания выплачивает премии, размер которых зависит от ожидаемого экономического эффекта от предложенной идеи, а нематериальное поощрение заключается в признании сотрудника в коллективе. Ключевым инструментом нематериального поощрения является продвижение по карьерной лестнице. Так, 80% руководящих вакансий были закрыты внутренними кандидатами. За период существования «Фабрики идей» было предложено 12 000 идей, 900 из которых реализованы и принесли компании 37 млн долларов. Сбор рационализаторских идей – это возможность работников участвовать в управлении компанией, улучшении ее деятельности [2].

Таким образом, разные компании используют свои методы по вовлечению пер-

сонала. Выбор того или иного способа зависит от вида деятельности компании, масштабов производства, а также возможностей компании. Нет какого-то универсального способа, так как любой коллектив делится на людей с превалированием либо материальной, либо нематериальной мотивации. Поэтому работодателям стоит уделять особое внимание тому, чтобы система мотивации сочетала в себе и материальные, и нематериальные инструменты.

Проблемы и актуальные направления повышения вовлеченности персонала в российских компаниях

Для современных российских компаний вопросы привлечения и удержания сотрудников, создания условий для долгосрочного обеспечения компании человеческими ресурсами являются одной из наиболее актуальных задач [3. – С. 43].

Сегодня работодатели хотят видеть сотрудников не только удовлетворенными своей работой, но и вовлеченными в нее, чтобы они воспринимали успех компании как свой личный. Творчество и воображение, ведущие к решению проблем, инновации и рост, чувство принадлежности заставляют их работать в общем направлении на благо компании. Поэтому работодатели вынуждены применять все более сложные HR-инструменты для создания условий работы сотрудников компании с целью повышения их вовлеченности в трудовой процесс. Связь между мотивацией, вовлеченностью, производительностью и размером прибыли прямо пропорциональная, т. е. чем эффективнее система мотивации, тем выше вовлеченность персонала, производительность компании, а следовательно, прибыль.

Рассмотрим ключевые бизнес-показатели, на которые оказывает влияние уровень вовлеченности персонала компании. Данные показатели нами сгруппированы в шесть групп: «Менеджмент», «Возможности», «Качество жизни», «Сотрудники» «Работа» и «Признание» (рис. 2).

Анализируя группы бизнес-показателей, можно сформулировать основные конкурентные преимущества, которые получают компании с высоким уровнем вовлеченности персонала:

- более высокая производительность труда;
- повышение спроса на товары или услуги компании;

- устойчивость во время кризисов;
- снижение текучести кадров;
- повышение количества мотивированных сотрудников;
- улучшение имиджа компании;
- повышение числа инициатив и инноваций со стороны сотрудников;
- улучшение психологического климата в компании.

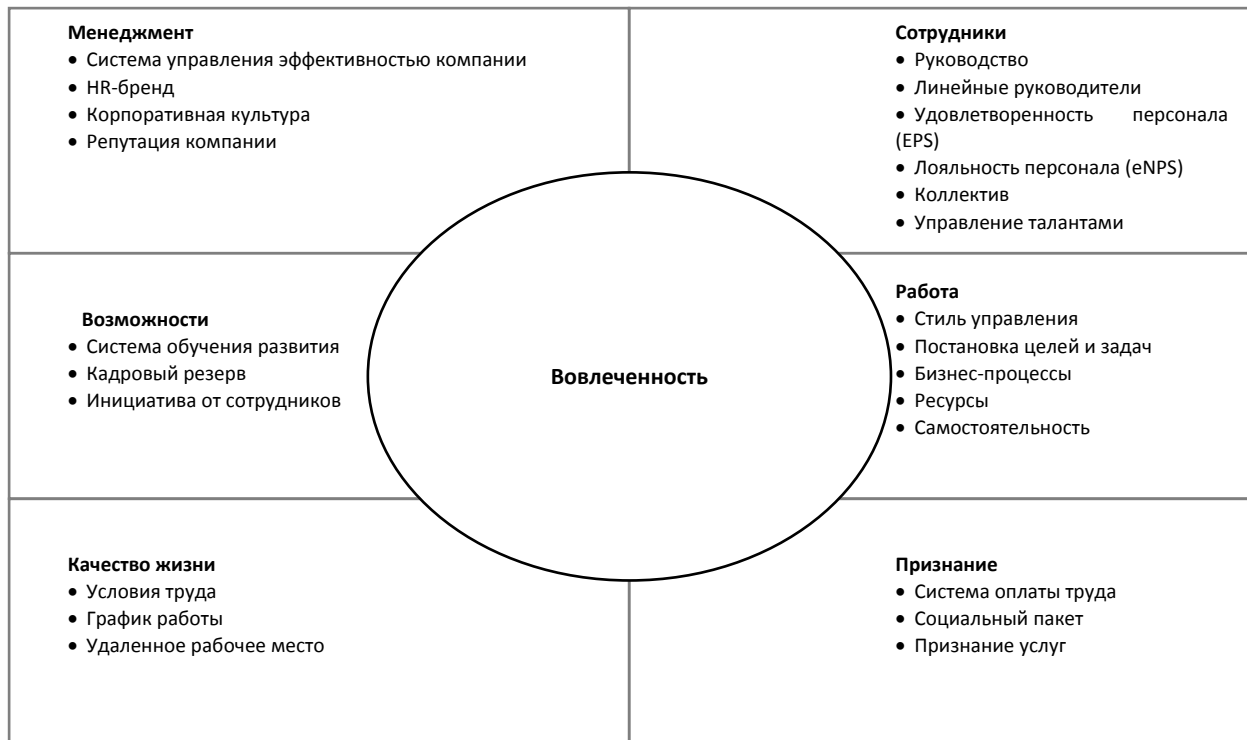


Рис. 2. Бизнес-показатели, на которые влияет вовлеченность персонала

Обобщая опыт российских и зарубежных компаний в области управления вовлеченностью персонала, а также на основании проведенного исследования нами разработаны практические рекомендации по повышению уровня вовлеченности персонала организации:

1. *Формирование внутреннего имиджа компании* при помощи корпоративных ценностей, ритуалов и миссии.

2. При создании имиджа необходимо использовать потенциал миссии, ценностей и норм компании как ресурса, способного создать индивидуальность организации, повысить эффективность имиджа в целях формирования лояльности как сотрудни-

ков компании, так и внешних целевых групп.

3. *Организация системы обратной связи с сотрудниками.* Это следующий шаг на пути вовлечения работника в решение корпоративных задач после информирования об этих задачах. Помимо знания поставленных задач нужно добиться также правильного понимания поставленных целей, чтобы сотрудник видел связь своей работы с общими задачами компании.

4. Разработка *справедливой и открытой системы оплаты труда* и распределения нематериальных стимулов, привязанной к результатам работы сотрудников. Такая система мотивации позволяет сотрудникам

четко видеть взаимосвязь между своим вкладом в общее дело и получаемым вознаграждением. Система нематериальных стимулов должна быть адаптирована под реальные потребности сотрудников, учитывать их предпочтения, а не носить уравнительный характер.

5. *Организация непрерывного обучения персонала компании.* Достаточно часто обучение персонала реализуется в компаниях не на регулярной основе и распространяется на вновь нанятых сотрудников, однако в исследованиях компании Deloitte показано, что вовлеченность сотрудников на 25% выше в компаниях, которые предлагают обучаться постоянно. Некоторые сотрудники ищут возможности для развития самостоятельно, но большинство предпочитают, чтобы инициатива исходила от руководства. Соответственно, в компании должен быть разработан механизм регулярного сбора информации для определения потребностей персонала в обучении.

6. *Составление плана развития сотрудников компании.* План индивидуального развития установит карьерные цели, которые определяют направление развития, дадут необходимую мотивацию и помогут повысить вовлеченность сотрудников.

7. *Улучшение внутрифирменной системы коммуникаций,* постоянный мониторинг и анализ психологического климата в компании, уровня лояльности и удовлетворенности сотрудников.

Сложность разработки и практической реализации корпоративных программ повышения вовлеченности персонала состоит в том, что линейным руководителям и сотрудникам HR-подразделений необходимо учитывать индивидуальные особенности, жизненные ценности и потребности своих сотрудников.

Выводы

Вовлеченность персонала – это степень совпадения ценностей сотрудников с ценностями компании. Провести оценку эффективности такой деятельности можно только через оценку уровня вовлеченности

и удовлетворенности персонала организации. Вовлеченность персонала не может существовать сама по себе, вне связи с внутренней средой и в отрыве от ключевых бизнес-процессов в компании, она всегда является отражением общего уровня удовлетворенности сотрудников необходимыми для них моментами работы в компании. Таким образом, можно сказать, что вовлеченность персонала является важнейшей социологической характеристикой всего коллектива компании. В таком аспекте, говоря об экономических показателях деятельности организации, данный показатель схож по своей сути с ключевым показателем деятельности организации – производительностью труда. Следовательно, можно точно заявить, что уровень вовлеченности персонала напрямую влияет на эффективность деятельности компании, т. е. при минимизации затрат времени и, главное, средств достигается оптимальный результат.

На основании вышеизложенного можно определить устойчивую взаимосвязь рассмотренных выше понятий, состоящую в том, что при низком уровне сплоченности коллектива не будет достигнут высокий уровень эффективности деятельности компании, и наоборот.

Можно выделить ряд факторов, напрямую зависящих от условий, предоставляемых компанией в лице работодателя, и которые влияют на вовлеченность сотрудников: карьерные возможности, подчеркивание ценности сотрудников, организационные процессы, признание заслуг вклада в работу, репутация работодателя. Оценка и анализ данных факторов могут помочь руководству компаний и HR-подразделениям при разработке программ вовлеченности их персонала.

Таким образом, в результате вовлеченности персонала формируется инновационная среда в компании, способствующая как появлению инновационных идей, так и более быстрому их внедрению.

Список литературы

1. Асалиев А. М. Человеческий капитал в контексте стратегии социально-экономического развития // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2017. – № 6 (96). – С. 96–105.
2. Береза Н. Управление вовлеченностью сотрудников: актуальные практики и инструменты. – URL: <http://hrm.ru/upravlenie-vovlechennostju-sotrudnikovaktualnye-praktiki-i-instrumenty> (дата обращения: 15.09.2017).
3. Громова Н. В. HR-брендинг в обеспечении конкурентоспособности компаний // Современная конкуренция. – 2016. – Т. 10. – № 1 (55). – С. 124–132.
4. Громова Н. В. Геймификация как инструмент обеспечения конкурентоспособности современных компаний // Современная конкуренция. – 2018. – № 2. – С. 55–66.
5. Коновалова В. Управление вовлеченностью персонала: факторы успехов и неудач // Кадровик. – 2014. – № 9. – С. 74–84.
6. Оучи У. Методы организации производства. Японский и американский подходы : сокр. пер. с англ. – М., 1984.
7. Свергун О. Вовлеченность персонала: ценное преимущество // Справочник по управлению персоналом. – URL: <http://www.pro-personal.ru/journal/870/460105/> (дата обращения: 15.08.2018).
8. Уэлч Дж., Уэлч С. Ответы на 74 ключевых вопроса о современном бизнесе : пер. с англ. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2007.
9. Чуланова О. Л. Формирование и развитие компетентностного подхода в работе с персоналом: теория, методология и практика : дис. ... д-ра экон. наук. – М., 2014.
10. Armstrong M. A Handbook of Human Resource Management Practice, 11th edition. – London, 2013.
11. Gallup Q¹²® Meta-Analysis Report. – URL: <https://news.gallup.com/reports/191489/q12-meta-analysis-report-2016.aspx> (дата обращения: 02.09.2018).
12. Harter J. K., Schmidt F. L., Hayes T. L. Business-Unit-Level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: a Meta-Analysis // Journal of Applied Psychology. – 2002. – Vol. 87. – N 2.
13. Henderson M. Role Changes for Human Resources // Study Star Times. – 1997. – January 12.
14. Kahn W. A. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work // Academy of Management Journal. – 1990. – Vol. 33. – N 4. – P. 692–724.
15. Macey W. H., Schneider B. The Meaning of Employee Engagement // Industrial and Organizational Psychology. – 2008. – Vol. 1. – N 1. – P. 3–30.
16. MacLeod D., Clarke N. Engaging for Success: Enhancing Performance through Employee Engagement: a Report to Government. – London : Department for Business Innovation and Skills, 2009.
17. Maslach C., Leiter M. P. The Truth about Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do about it. – San Francisco, CA : Jossey-Bass, 1997.
18. Newman D., Harrison D. Been there, Bottled that: Are State and Behavioral Work Engagement New and Useful Construct “Wines”? // Industrial and Organizational Psychology. – 2008. – Vol. 1. – P. 31–35.
19. Pascale R. T., Athos A. G. The Art of Japanese Management. – New York : Simon & Schuster, 1981.
20. Reilly P., Brown D. Employee Engagement: Future Focus or Fashionable Fad for Reward Management? // World at Work Journal. – 2008. – N 17 (4). – P. 37–49.

21. Saks A. M. Antecedents and Consequences of Employee Engagement // Journal of Managerial Psychology. – 2006. – Vol. 21. – N 7. – P. 600–619.
22. Schaufeli W. B., Bakker A. B. Defining and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity to the Concept // Bakker A., Leiter M. (eds.). Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research. – New York : Psychology Press, 2010. – P. 5–24.
23. Society for Human Resource Management. 2014 Employee Job Satisfaction and Engagement: The Road to Economic Recovery. May 2014.
24. Weffald A. J., Ronald G. Downey Construct Dimensionality of Engagement and Its Relation with Satisfaction // The Journal of Psychology. – 2009. – Vol. 143. – P. 91–111.

References

1. Asaliev A. M. Chelovecheskiy kapital v kontekste strategii sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya [Human Capital in the Context of Social-Economic Development Strategy]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2017, No. 6 (96), pp. 96–105. (In Russ.).
2. Bereza N. Upravlenie вовлеченност'yu sotrudnikov: aktual'nye praktiki i instrument [Involvement of Management Staff: Current Practices and Tools]. (In Russ.). Available at: <http://hrm.ru/upravlenie-vo-vlechenostju-sotrudnikovaktualnye-praktiki-i-instrumenty> (accessed 15.09.2017).
3. Gromova N. V. HR-branding v obespechenii konkurentosposobnosti kompaniy [HR-Branding in Ensuring the Competitiveness of Companies]. *Sovremennaya konkurenciya* [Journal of Modern Competition], 2016, Vol. 10, No. 1 (55), pp. 124–132. (In Russ.).
4. Gromova N. V. Geymifikatsiya kak instrument obespecheniya konkurentosposobnosti sovremennykh kompaniy [Gamification as a Tool for Ensuring the Competitiveness of Modern Companies]. *Sovremennaya konkurenciya* [Journal of Modern Competition], 2018, No. 2, pp. 55–66. (In Russ.).
5. Konovalova V. Upravlenie вовлеченност'yu personala: faktory uspekhov i neudach [Involvement of Management Personnel: the Factors of Success and Failure]. *Kadrovik* [HR-Manager], 2014, No. 9, pp. 74–84. (In Russ.).
6. Ouchi U. Metody organizatsii proizvodstva. Yaponskiy i amerikanskiy podkhody [Production Organization Methods. Japanese and American Approaches], translated from English. Moscow, 1984. (In Russ.).
7. Svergun O. Vovlechenost' personala: tsennoe preimushchestvo [Employee Engagement: a Valuable Advantage]. *Spravochnik po upravleniyu personalom* [Human Resources Handbook]. (In Russ.). Available at: <http://www.pro-personal.ru/journal/870/460105/> (accessed 15.08.2018).
8. Uelch Dzh., Uelch S. Otveti na 74 klyuchevykh voprosa o sovremennom biznese [Answers to 74 Key Questions about Modern Business], translated from English. Moscow, Mann, Ivanov & Ferber, 2007. (In Russ.).
9. Chulanova O. L. Formirovanie i razvitie kompetentnostnogo podkhoda v rabote s personalom: teoriya, metodologiya i praktika. Diss. dokt. ekon. nauk [Formation and Development of the Competence Approach in Working with Staff: Theory, Methodology and Practice. Dr. econ. sci. diss.]. Moscow, 2014. (In Russ.).
10. Armstrong M. A Handbook of Human Resource Management Practice, 11th edition. London, 2013.
11. Gallup Q12® Meta-Analysis Report. Available at: <https://news.gallup.com/reports/191489/q12-meta-analysis-report-2016.aspx> (accessed 02.09.2018).

12. Harter J. K., Schmidt F. L., Hayes T. L. Business-Unit-Level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: a Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 2002, Vol. 87, No. 2.
13. Henderson M. Role Changes for Human Resources. *Study Star Times*, 1997, January 12.
14. Kahn W. A. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 1990, Vol. 33, No. 4, pp. 692-724.
15. Macey W. H., Schneider B. The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 2008, Vol. 1, No. 1, pp. 3-30.
16. MacLeod D., Clarke N. Engaging for Success: Enhancing Performance through Employee Engagement: a Report to Government. London, Department for Business Innovation and Skills, 2009.
17. Maslach C., Leiter M. P. The Truth about Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do about it. San Francisco, CA, Jossey-Bass, 1997.
18. Newman D., Harrison D. Been there, Bottled that: Are State and Behavioral Work Engagement New and Useful Construct "Wines"? *Industrial and Organizational Psychology*, 2008, Vol. 1, pp. 31-35.
19. Pascale R. T., Athos A. G. The Art of Japanese Management. New York, Simon & Schuster, 1981.
20. Reilly P., Brown D. Employee Engagement: Future Focus or Fashionable Fad for Reward Management? *World at Work Journal*, 2008, No. 17 (4), pp. 37-49.
21. Saks A. M. Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 2006, Vol. 21, No. 7, pp. 600-619.
22. Schaufeli W. B., Bakker A. B. Defining and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity to the Concept. Bakker A., Leiter M. (eds.). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York, Psychology Press, 2010, pp. 5-24.
23. Society for Human Resource Management. 2014 Employee Job Satisfaction and Engagement: The Road to Economic Recovery. May 2014.
24. Wefald A. J., Ronald G. Downey Construct Dimensionality of Engagement and Its Relation with Satisfaction. *The Journal of Psychology*, 2009, Vol. 143, pp. 91-111.

Сведения об авторе

Наталья Вячеславовна Громова

кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры управления человеческими
ресурсами Университета «Синергия».
Адрес: негосударственное образовательное
частное учреждение высшего образования
«Московский финансово-промышленный
университет "Синергия"», 125190, Москва,
Ленинградский проспект, д. 80, корп. Г.
E-mail: NGromova@synergy.ru

Information about the author

Natalia V. Gromova

PhD, Assistant Professor, Assistant Professor
of the Department for Human Resources
Management of the Synergy University.
Address: Non-state private educational
institution of higher professional education
"Moscow University for Industry and Finance
"Synergy"", G building, 80 Leningrad Avenue,
Moscow, 125190, Russian Federation.
E-mail: NGromova@synergy.ru