

## **ВОВЛЕЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА КАК СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ**

### **Абанова Анна Владимировна**

студент 4 курса, кафедра управления человеческими ресурсами МЭСИ, РФ, г. Москва

### **Овсянникова Алина Сергеевна**

студент 4 курса, кафедра управления человеческими ресурсами МЭСИ, РФ, г. Москва

### **Хмелев Игорь Борисович**

научный руководитель, канд. экон. наук, доц. МЭСИ, РФ, г. Москва

В связи с появлением информационных и краудсорсинговых технологий стала наблюдаться высокая эффективность работы людей, но также появился и эффект сгорания на работе: все рабочие процессы происходят в несколько раз быстрее, в следствие чего снижается вовлеченность сотрудников. Сегодня работодатели хотят видеть сотрудников не только удовлетворенными своей работой, но и вовлеченными в нее, чтобы они воспринимали успех компании, как свой личный. Все ведущие компании в своих стратегиях развития отводят вовлечению персонала ключевое место. Вовлечение мотивирует людей. Что является самым ценным в сотрудниках? Творчество и воображение, ведущие к решению проблем, инновации и росту, чувство принадлежности, которое заставляет их работать в общем направлении на благо компании. Поэтому работодатели становятся все более и более изобретательными в вопросе создания условий работы для своих подчиненных с целью усиления их вовлеченности в трудовой процесс. Ведь, как известно, связь между мотивацией, вовлеченностью, производительностью и размером прибыли прямопропорциональна, то есть чем сильнее мотивация, тем выше вовлеченность, производительность компании, следовательно, и прибыль больше.

Существует 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.

Причем, если в 2011 году по результатам исследования консалтинговой компании Axes Management совместно с Aon Hewitt «Лучшие работодатели» сотрудники признавали важным фактором «признание заслуг вклада в работу», то в 2012 году данный фактор сменился на «репутацию работодателя» [4]. Остальные факторы остались неизменными. Если раньше для сотрудников была важна их значимость для компании, и они довольствовались одной лишь похвалой работодателя и его благодарностью, то в 2012 году это стало недостаточным, так как всем хотелось бы, чтобы в их резюме говорилось о престижном работодателе. Это объясняется тем, что всем без исключения, а тем более молодым людям, хочется попасть в компании — лидеры в своей отрасли. Это связано с тем, что требования к работникам на рынке труда растут. То есть все больше становятся востребованными молодые специалисты, получившие опыт работы у известного работодателя. Но все же, люди хотят не только с гордостью называть свое место работы, но и участвовать в социально значимых проектах.

То же самое исследование в 2013 году показало, что вовлеченность снизилась по сравнению с 2012 годом и составила 56 %, а факторами вовлеченности стали: доверие руководству, культура эффективности, бренд работодателя, устойчивое развитие, согласованность стратегии. Что же касается факторов, работающих на снижение вовлеченности, то к ним относятся:

- слабая репутация компании на рынке;
- несоответствие внутреннего и внешнего имиджа компании;
- отсутствие гордости за компанию;
- неуверенность в успехе компании в будущем;
- слабая система мотивации.

Многие работодатели не могут грамотно поддерживать энтузиазм своих сотрудников и это приводит к падению интереса к рабочему процессу. Наибольший показатель вовлеченности (75 %) наблюдается в самом начале, то есть у тех, кто только приступил к выполнению своих обязанностей. Но обычно уже спустя три месяца у сотрудников появляется разочарование, и кривая вовлеченности направляется вниз, а падение составляет 15 %. Такую ситуацию можно объяснить только тем, что имидж работодателя не соответствует ожиданиями работника. Далее спустя три года работник теряет до 19 % энтузиазма, и он готов к увольнению и поиску новой работы. Причем получается так, что в российские компании работники обречены на этот процесс, потому что на новом месте работы обычно все будет повторяться и спустя три года процесс повторится [2].

Пренебрежение к разработке сильной системы мотивации и неумение заинтересовать сотрудников в своей работе, приводит к потере большого количества преимуществ для самого работодателя, а именно:

- вовлеченные сотрудники работают больше и лучше;
- выдвигают новые идеи по развитию компании;
- привлекают клиентов и повышают их лояльность к компании;
- сами работодатели экономят на подборе персонала (отсутствует текучесть кадров);
- открытые вакансии закрываются своими сотрудниками;
- при отсутствии подходящих кандидатов внутри компании, число заявок извне на должность в данной компании велико, так как с успешным работодателям хотят сотрудничать все [6].

Для того, чтобы вовлеченность персонала возросла необходимо создать эффективно работающую систему мотивации, так как мотивированный работник в современной конкурентной экономике представляет собой однозначное преимущество. Причем внутренняя мотивация наиболее важна в случае сложной, немонотонной деятельности. В то время как внешняя мотивация необходима в простой деятельности. Любая, даже самая простая работа будет эффективнее в том случае, если человек видит в ней помимо источника дохода и льгот способ самореализации. Такой работник не только более удовлетворен своим трудом, но и готов вкладывать дополнительные усилия [5].

Работодатели должны учитывать тот факт, что характер мотивации связан с личностными ресурсами работника. Западными концепциями были выделены базовые убеждения, которые помогают человеку остаться мотивированным: жизнестойкость, оптимизм, самоофективность (вера в свои силы) и толерантность к неопределённости.

Как известно, наиболее распространенными способами повышения мотивации являются штрафы и премии. Но сейчас, для того, что работник был по-настоящему вовлечен в трудовой процесс, работодателю придется включать фантазию и искать нематериальные аргументы. Важно то, что внутренняя мотивация развивается, если внешняя среда дает возможность человеку на удовлетворение его базовых потребностей таких как, автономия, компетентность и отношения. Человеку необходимо чувствовать свободу выбора, осознавать свою эффективность, возможность чувствовать себя принятым и понятым окружающими. Но, к сожалению, в России работникам часто приходится страдать от недостатка уважения к своей

личности, внимания к их мнению и предложениям, в то время как на Западе организации больше заботятся о благополучии сотрудников, поскольку там бизнес нацелен на долгосрочную перспективу. В результате в западных компаниях гораздо активнее используются программы по развитию лояльности сотрудников, поддержке их мотивации, развитию корпоративной культуры. Несмотря на это, российские компании также стараются разрабатывать нестандартные мотивационные системы.

Создание сплоченного коллектива, знающего свое дело и работающего на свое благо и благо компании, на достижение ее целей — непрерывный процесс. И даже если собрана отличная команда и созданы все условия для работы, наступает момент, когда работники просто теряют интерес к своим обязанностям, и в худшем случае, уходят из компании. Как повысить заинтересованность сотрудников в своей профессиональной деятельности? Какие методы способствуют созданию здоровой атмосферы в коллективе? На эти вопросы можно ответить, изучив опыт известных компаний.

Сотрудники «Takeda Россия» наиболее существенным фактором, который способен повысить их мотивацию и вовлеченность в работу, считают «признание заслуг и вклад в работу» и «возможности карьерного роста» внутри компании. Когда в компании снизилась вовлеченность персонала, руководство стало инвестировать большие средства в обучение и развитие сотрудников на всех уровнях. С целью выявления и развития потенциала каждого сотрудника в отдельности, в компании созданы внутренний бизнес-колледж и академия маркетинга и продаж. Так же компания придерживается принципа выращивания руководителей внутри компании. Руководство компании считает, что рост удовлетворенности от возможностей карьерного и профессионального роста возрастает после переобучения персонала. Сотрудники, на которых возлагаются дополнительные функции и ответственность раскрывают свой потенциал, растут профессионально. Среди причин, почему сотрудники Takeda работают именно в этой компании, они чаще всего называют качество препаратов, известность брендов, стабильность, коллектив и культуру компании, возможность развития. Корпоративная культура, построенная на принципах доверия, открытости и взаимопомощи. Сотрудники чувствуют, что работают в небольшой компании, где каждый человек может повлиять на ход событий [3].

Руководство большинства российских компаний считает, что сбор рационализаторских предложений сотрудников повышает вовлеченность персонала. Наилучших финансовых и управленческих успехов в генерации идей персонала и повышении капитализации своего бизнеса добился МТС, разработав проект «Фабрика идей». Концепция заключается в следующем: каждый сотрудник может предложить свою идею, которая далее просматривается и анализируется экспертами, оценивающими перспективы и экономический эффект от реализации данной идеи. Для стимулирования авторов лучших идей МТС использует материальное и нематериальное поощрение. Материальное выражается в выплате премии, размер которой зависит от ожидаемого экономического эффекта от предложенной идеи. Нематериальное поощрение заключается в признании сотрудника в коллективе. Самым главным в нематериальном поощрении является продвижение по карьерной лестнице, 80 % руководящих вакансий были закрыты внутренними кандидатами. За период существования «Фабрики идеи» было предложено 12000 идей, 900 из них реализованы и принесли компании 37 млн. долл. Сбор рационализаторских идей — возможность работников участвовать в управлении компанией, улучшении ее деятельности [3].

Компания Danone уделяет особое внимание разработке мотивационной политике вознаграждения, поиску баланса между поощрением сотрудников за индивидуальные и командные достижения. В компании действует продуманная компенсационная система, которая основывается на единой классификации должностей (грейдинговании). Компания является одним из пионеров, внедривших гибкую систему льгот Benefit a la carte [1]. Суть программы заключается в том, что сотрудники имеют возможность сами формировать свой социальный пакет. То есть на каждого сотрудника выделяется определенная сумма денег, и он сам решает, как ее потратить. В социальный пакет могут входить:

- компьютерная оргтехника;
- посещение фитнес-центров;

- страхование автомобиля;
- железнодорожные и авиа-билеты (к месту отдыха);
- проведение выходных в доме отдыха;
- спортивные мероприятия для детей.

На сегодняшний день соцпакет является одним из самых эффективных способов мотивации сотрудников, но в отличие от материальной мотивации, он имеет определенные ограничения, если абонемент в фитнес-центр в качестве поощрения можно использовать только по назначению, то его денежный эквивалент — по своему желанию.

Таким образом, видно, что разные компании используют свои методы по вовлечению персонала. Выбор того или иного способа зависит от вида деятельности компании, масштабов производства, а так же 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 материальную, и нематериальную мотивацию. В целом же можно сказать, что в России существуют две закономерности: слабое развитие систем управления персоналом и неспособность работников долго работать на одном месте работы. Так же в российских компаниях мало руководителей, способных повести за собой людей, демонстрируя приверженность к общему делу. В то время как сотрудники нуждаются в новизне и новых впечатлениях и если у них не получается этого добиться, они с легкостью покидают место работы. Так же у подчиненных вырабатывается привычка выполнять приказы в результате они оказываются в зоне комфорта, то есть не думают и не принимают решения. То есть в случае прекращения приказов, работа во многих компаниях встанет, прекратится.

### **Список литературы:**

1. Елена Бокшицкая Управление персоналом международной компании //RHR.ru человеческие ресурсы. 2009. — [Электронный ресурс] — Режим доступа. — URL: <http://www.rhr.ru/index/sovet/tech/14860,0.html> (дата обращения 05.12.2014).
2. Елена Семянистая О вовлеченности персонала в бизнес работодателя. // Деловой мир. 2012. — [Электронный ресурс] — Режим доступа. — URL: <http://delovoymir.biz> (дата обращения 01.12.2014).
3. Наталия Береза Управление вовлеченностью сотрудников: актуальные практики и инструменты HRM.ru Ведущий портал о кадровом менеджменте. 2012. — [Электронный ресурс] — Режим доступа. — URL: <http://hrm.ru/upravlenie-vovlechennostju-sotrudnikov-aktualnye-praktiki-i-instrumenty> (дата обращения 05.12.2014).
4. Обзор AXES Management Aon Hewitt Alliance Member // HR-консалтинговая компания AXES Management. 2012. — [Электронный ресурс] — Режим доступа. — URL: <http://axesgroup.ru/researches/best-employers/> (дата обращения 30.11.2014).
5. Селина Марина Успех бизнеса зависит от мотивации сотрудников Open economic // Экспертный сайт высшей школы экономики. 2013. — [Электронный ресурс] — Режим доступа. — URL: <http://opes.ru/text/1605664.html> (дата обращения 03.12.2014).
6. Юров К.Ю. Вовлеченность персонала. Как добиться от работника отношения к целям организации как к своим собственным. // Воронежский центр тренинга. 2011. — [Электронный ресурс] — Режим доступа. — URL: <http://www.ct-v.ru/category/yurov-kyu-vovlechennost-personala-kak-dobitsya-ot-rabotnika-otnosheniya-k-tselyam-organizatsii-kak-k-svoim-sobstvennym-2011g> (дата обращения 03.12.2014).