

Е. М. Воробьева¹, А. Н. Журавлёва²

¹ Институт бизнеса БГУ, Минск, Беларусь

² ГК «А-100 АЗС», Минск, Беларусь

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ СОТРУДНИКОВ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ГК «А-100 АЗС»)

В статье исследуется проблема вовлеченности сотрудников как условие повышения эффективности мотивационной системы организации. Выявлено, что вовлеченность персонала — это составляющая корпоративной культуры организации. Определены этапы формирования вовлеченности — удовлетворенность, лояльность и собственно вовлеченность. Установлено, что важнейшим инструментом формирования вовлеченности является развитие эмоционального интеллекта. По результатам данных эмпирического исследования обоснована корреляция между системой ценностей организации, нематериальной составляющей мотивационной системы и вовлеченностью сотрудников как фактором повышения эффективности бизнеса.

Ключевые слова: корпоративная культура, эмоциональный интеллект, нематериальная мотивация, вовлеченность персонала, удовлетворенность персонала, лояльность персонала, развитие персонала, карьерный рост, репутация, обучение персонала

E. Vorobyova¹, A. Zhuravleva²

¹ School of Business of BSU, Minsk, Belarus

² «A-100 GAZ STATION», Minsk, Belarus

STAFF INCLUSION AS AN EFFICIENCY FACTOR OF AN ORGANIZATION DEVELOPMENT (THE EXAMPLE OF «A-100 GAZ STATION»)

The article is devoted to the issue of staff inclusion as an efficiency factor for motivation system of an organization. The authors have enlighten the fact that staff inclusion is an element of corporate culture of an organization. They have defined the main stages of inclusion creation — satisfaction, loyalty and inclusion itself. The article proclaims that the main instrument of creation of inclusion is an emotional intelligence development. On the basis of empirical data the authors have proved the correlation between the value system of an organization, intangible element of the motivation system of an organization and staff inclusion as an efficiency factor for business development.

Keywords: corporate culture, emotional intelligence, intangible motivation, staff inclusion, staff satisfaction, staff loyalty, staff development, career growth, reputation, staff training

Введение

В условиях высококонкурентного рынка предприниматели пытаются найти и сформировать новые конкурентные преимущества, соответствующие современному этапу развития экономики.

Одним из важнейших преимуществ современной организации становится вовлеченность персонала.

Вовлеченность персонала — это такое состояние (физическое, эмоционально-психологическое, интеллектуальное) человека, которое «заставляет» его работать как можно лучше. Это то, что работник делает не по контракту, а сверх его. Это работа «за идею», работа «от души». Другими словами, это высший мотивационный пилотаж современного бизнеса.

Вовлечение — это не столько решение комплекса конкретных целей и задач, сколько стремление к реализации некоего видения — каким должно быть будущее, к которому идет организация, и какой должна быть она сама, чтобы преуспеть на этом пути. Это процесс, который помо-

гает сотрудникам организации увидеть и реализовать свой потенциал, равно как и благоприятные возможности, которые для этого предоставляет организация.

Вовлеченность персонала организации может быть достигнута лишь в том случае, если проводится работа по формированию корпоративной культуры, а именно: определение миссии и системы ценностей компании, которые включают в себя формирование чувства самоуважения, основанное на удовлетворенности своими профессиональными достижениями, заинтересованность в достижении значимых для организации результатов, ответственность за свою работу. Автор в ряде своих работ подробно исследовала различные аспекты влияния корпоративной культуры на эффективность использования персонала и результативность функционирования организации в целом [1, 2, 3].

Первый шаг на пути формирования вовлеченности сотрудников в контексте корпоративной культуры – это создание среды для развития эмоционального интеллекта.

Эмоциональный интеллект – это умение осознавать и управлять своими эмоциями и умение осознавать и управлять эмоциями других людей. Эмоциональный интеллект базируется на четырех составляющих, которые можно объединить в две группы: внутриличностная и социальная компетентность. Внутриличностная компетентность включает в себя самовосприятие и управление собой, социальная – социальную восприимчивость и управление отношениями.

Эмоциональный интеллект (EQ – эмоциональный коэффициент) в отличие от IQ (интеллектуальный коэффициент) – это именно тот ресурс и те умения, которые дают возможность человеку достичь успеха и роста в компании.

Эмоциональный интеллект является инструментом для достижения личностных целей, управления временем, помогает выстраивать межличностные отношения и коллективно принимать решения.

При создании корпоративной культуры как среды для развития вышеперечисленных навыков эмоционального интеллекта у собственников компании и HR-менеджеров откроется больше возможностей для повышения уровня вовлеченности персонала и успеха в достижении целей организации соответственно.

По данным института Гэллопа, вовлеченные сотрудники работают больше и лучше, проявляют инициативу, производительность труда у них выше на 18–21 %, прибыль – на 12–22 %, текучесть кадров ниже на 31–55 %, на 5–10 % выше уровень удовлетворенности клиентов [1, 2, 3], в два раза больше количество перспективных соискателей на ключевые должности, в два раза меньше пребывание сотрудников на больничном, на 41 % ниже уровень производственного брака, на 48% ниже уровень аварий, обусловленных нарушением техники безопасности [4, 5].

Как видно из рис. 1, вовлеченности предшествует удовлетворенность и лояльность сотрудников. Удовлетворенность показывает, устраивает ли сотрудника организация в целом, лояльность – более высокий уровень отношения к организации – определяет, что сотруднику нравится

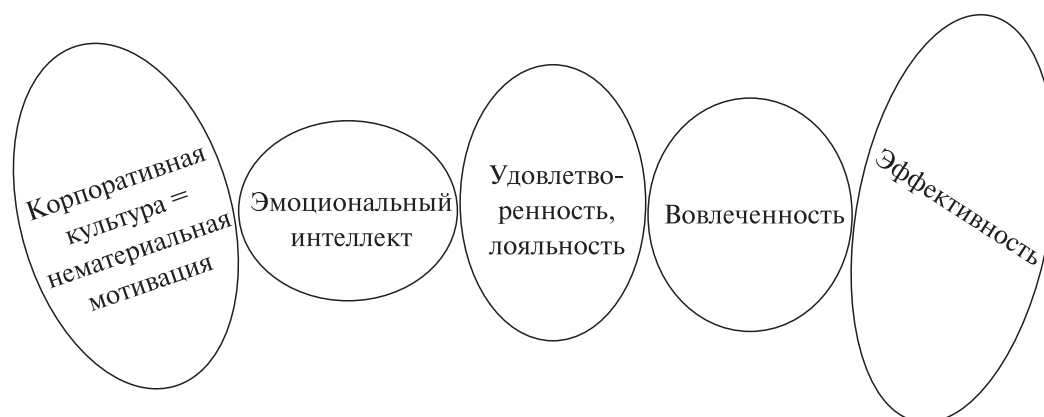


Рис. 1. Алгоритм влияния корпоративной культуры на эффективность организации

Источники: разработано авторами.

компания и он готов трудиться в ней долгое время, собственно вовлеченность — это состояние эмоциональной и интеллектуальной приверженности ее сотрудников, желание и стремление работать с самоотдачей, выполнять работу «с огоньком».

Вовлеченный сотрудник всегда советует компанию в качестве работодателя, прилагает дополнительные усилия для достижения результата, выполняет действия, выходящие за рамки собственного функционала компании, в которых уровень вовлеченности максимально высок, в два раза рентабельнее конкурентов. Поэтому работодатели по всему миру ищут новые способы, как вдохновить сотрудников на полную отдачу.

Итак, важнейшими факторами, влияющими на уровень вовлеченности, является уровень эмоционального интеллекта сотрудников и корпоративная культура организации. Поэтому ключ к увеличению эффективности организации лежит в понимании и разделении работниками целей и ценностей организации и их деятельности, направленной на достижение данных целей.

Результаты и обсуждение

Прежде чем предпринимать меры по повышению уровня вовлеченности, по-нашему мнению, на первоначальном этапе следует провести анализ вовлеченности персонала для того, чтобы определить конкретные пути ее формирования. Определить сильные и слабые стороны, сформировать цель, и только после этого планировать мероприятия по повышению уровня вовлеченности.

Нами было проведено исследование удовлетворенности трудом и вовлеченности персонала сотрудников и руководителей компании ГК «А-100 АЗС». Были опрошены 315 сотрудников и работников офиса АЗС города Минска и АЗС города Бреста, из них руководителей — 39, специалистов — 66, работников — 210. В основе использовался опросник Гэллага Q12, адаптированный под конкретную организацию с учетом ее специфики и целей бизнеса [6].

Уровень вовлеченности определялся по следующим утверждениям:

- у меня есть хороший друг-коллега в нашем коллективе;
- за последние 6 месяцев (за время работы в компании, если я работаю менее 6 месяцев) со мной беседовали о моем прогрессе в работе;
- за последний год (за время работы, если я работаю менее года) у меня была возможность учебы и профессионального развития;
- на работе у меня есть возможность применять свои способности, умения и таланты, и заниматься тем, что я умею лучше всего;
- мне кажется, что на работе с моим мнением считаются и др.

Респонденты отвечали на вопросы «да» или «нет» и при обработке результатов определялся процент положительных ответов. Норма составляет 68–89,99 % ответов. Если число положительных ответов составляет около 50 % — в организации удовлетворительный уровень вовлеченности, однако не совсем достаточный, если 60–70 % — уровень хороший, а если более 80 % — организация может использовать вовлеченность как важнейшее конкурентное преимущество.

В ходе анализа выяснилось, что уровень вовлеченности всех сотрудников компании составил 81,6 %:

$$3087 \text{ (количество человек, ответивших «да») } \cdot 100 / 3780 = 81,6 \text{ \%}.$$

Полученный результат позволяет сделать вывод о достаточно высокой степени вовлеченности персонала. Однако далее нами был проведен анализ отдельных факторов вовлеченности.

Анализируя отдельные факторы, влияющие на вовлеченность сотрудников, мы выяснили, что 97,00 % сотрудников знают, что от них ожидается на работе; им понятны цели, задачи и требования. Результат выше нормы (норма — 87 %–100 %.). Остальные показатели утверждений находятся в пределах нормы (рис. 2).

Субъективная оценка компании, которая базировалась на таких критериях, как командная работа, репутация работодателя, превосходство в продуктах и услугах, мотивирующая и инте-

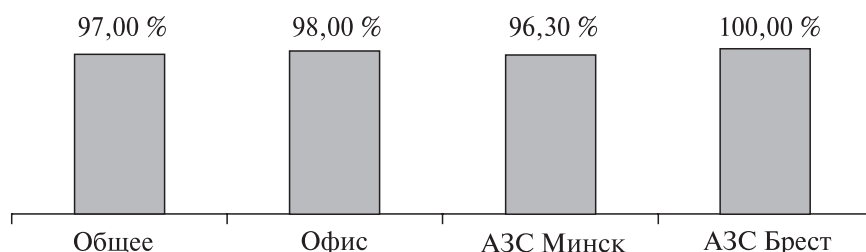


Рис. 2. Утверждения сотрудников относительно целей, задач и требований руководства

Источники: разработано авторами.

ресная работа, почти в равной степени разделилась на тех, кто считает, что компания лучше остальных (48 %), и тех, кто считает, что компания такая же, как остальные (47 %). По мнению сотрудников, основными преимуществами являются командная работа (57 %) и успешная, динамичная, развивающаяся компания (56 %).

В целях дополнительного исследования одного из инструментов мотивации, такого как корпоративные мероприятия, в опросник были включены вопросы, которые носили информационный характер и будут использованы для дальнейшего планирования мероприятий по повышению уровня вовлеченности.

Были проанализированы такие мероприятия, как Хэллоуин, Рождественские чаепития, Новогодний корпоратив, боулинг-турнир «Оранжевый шар», волейбол, открытие/закрытие вело-сезона и многие другие. Эти мероприятия, по мнению сотрудников, способствуют укреплению командного духа, взаимопонимания и здоровья. Судя по интересам сотрудников, самое важное для них – это здоровье, семья и профессиональное развитие.

Однако многие сотрудники не готовы рекомендовать компанию как место работы своим друзьям и знакомым.

В этой связи был рассчитан коэффициент чистой лояльности сотрудников eNPS (employee Net Promoter Score).

Сотрудникам было предложено 2 вопроса: с какой вероятностью (от 0 до 10) вы могли бы порекомендовать компанию в качестве места работы своим друзьям и каковы причины такого решения?

Ответ на первый вопрос и является основанием отнесения сотрудника к одной из трех категорий: промоутеры (9–10), нейтралы (8–7) и критики (детракторы). Расчет коэффициента показан на рис. 3.

Из 315 опрошенных сотрудников к промоутерам отнесли себя 101 человек, нейтралам – 121, критикам – 87 человек. В результате eNPS равняется 4,4 % (32 % – 27,6 % = 4,4 %).

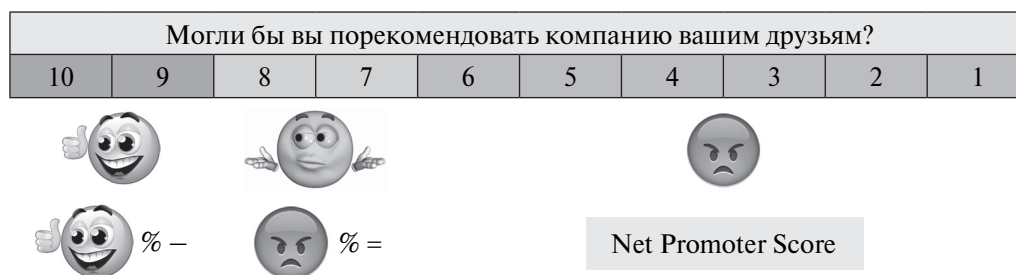


Рис. 3. Расчет коэффициента Чистой лояльности сотрудников

Источники: разработано авторами.

Что же повлияло на низкие показатели вовлеченности персонала и нежелание рекомендовать компанию своим знакомым? Результаты ответа на второй вопрос – о причинах рекомендации или не рекомендации компании своим друзьям отражены на рис. 4 и 5.



Рис. 4. Причины, по которым респонденты рекомендовали компанию своим друзьям

И с т о ч н и к: разработано авторами.



Рис. 5. Причины, по которым респонденты не рекомендовали компанию своим друзьям

И с т о ч н и к: разработано авторами.

Анализируя причины, по которым респонденты рекомендуют/не рекомендуют своим знакомым данную компанию в качестве работодателя достаточно любопытно. Так, низкая/высокая заработная плата, хотя и стоит на первом месте среди факторов («да» – 20 %, «нет» – 26 %), но в принципе не является определяющим (эту причину назвала только пятая часть опрошенных). Очень важно, что 17 % опрошенных назвали в качестве позитивного качества «коллектив», а 15 % репутацию компании. К сожалению, 14 % опрошенных не устраивает отношение к персоналу и только 7 % устраивают условия, создаваемые организацией для карьерного роста, и 7 % – условия для развития персонала.

По итогам предварительного анализа причинами низкой вовлеченности сотрудников являются:

- оплата труда только по результатам работы (действует система KPI);
- высокая интенсивность работы;
- недостаточные возможности для профессионального развития;
- отсутствие обратной связи с непосредственным руководителем по результатам работы.

Выводы

1. В формирующейся экономике знаний (цифровой экономике) определяющей частью мотивационной системы организации является нематериальная мотивация.

2. Система нематериальной мотивации может быть создана только в условиях зрелой корпоративной культуры, определяющей вектор развития и основные ценностные позиции (гуманитарную составляющую устойчивого развития общества).

3. Важнейшая задача формирующейся корпоративной культуры – развитие эмоционального интеллекта сотрудников, который, по мнению экспертов, становится определяющим инструментом создания системы вовлеченности персонала.

4. Повышение уровня вовлеченности персонала становится первоочередной задачей организации в современных условиях.

5. Вовлеченности персонала предшествуют удовлетворенность и лояльность, формированию которых как переходных этапов вовлеченности необходимо уделять внимание в первую очередь.

6. Проведенное эмпирическое исследование вовлеченности ГК «А-100 АЗС» позволило выявить ряд слабых мест в формировании корпоративной культуры организации. Это недостаточная обратная связь с руководством, недостаточные условия для развития, обучения и создания карьеры персонала.

7. Выявленные в результате исследования практические аспекты вовлеченности персонала и его удовлетворенности трудом должны быть положены в основу мероприятий по дальнейшему формированию корпоративной культуры организации.

Список использованных источников

1. *Воробьева, Е. М.* Анализ факторов, определяющих эффективное функционирование организации в экономике знаний / Е. М. Воробьева, А. В. Воробьев // Социально-экономические последствия рыночных преобразований в постсоциалистических странах : материалы VI Междунар. науч.-практ. конф. г. Черкассы 25–27 сент. 2013 г. – Черкассы: ЧГУ им. Б. Хмельницкого, 2013. – 136 с.

2. *Воробьева, Е. М.* Влияние культуры на эффективность функционирования персонала организации в условиях глобализации / Е. М. Воробьева, А. В. Воробьев // Проблемы прогнозирования и государственного регулирования социально-экономического развития : обеспечение экономического роста в условиях внешних вызовов : материалы XVII Междунар. научн. конф. (Минск, 20–21 октября 2016 г.) : в 3 т. / редкол. А. В. Червяков [и др.]. – Минск: НИЭИ М-ва экономики Респ. Беларусь, 2016. – Т. 2. – 314 с.

3. *Воробьева, Е. М.* Корпоративная культура как фактор конкурентоспособности организации в экономике знаний / Е. М. Воробьева, А. В. Воробьев // Инновационное развитие экономики: предпринимательство, образование, наука : сб. науч. ст. / редкол.: Т. В. Борздова (отв. ред.) [и др.]. – Минск : ГИУСТ БГУ, 2013. – 340 с.

4. Вовлеченность персонала как инструмент повышения эффективности его деятельности. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/vovlechennost-personala-kak-instrument-povysheniya-effektivnosti-ego-deyatelnosti>. – Дата доступа: 07.10.2018.

5. *Кириллов Л.* Вовлеченность компаний как фактор успеха в условиях кризиса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.cfin.ru/anticrisis/methodical_material/consultants/employee_engagement.shtml. – Дата доступа : 19.10.2018

6. Опросник оценки вовлеченности персонала (Gallup) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/tool/oprosnik-ocenki-vovlechennosti-personala-gallup>. – Дата доступа: 07.03.2018.

Статья поступила 20.10.2018