Федеральное государственное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

Санкт-Петербургский государственный университет

Высшая школа менеджмента

**ТЕМА «Вовлеченность работников производственных предприятий: особенности и пути ее совершенствования»**

Курсовая работа

студента 4 курса программы бакалавриата

по направлению «Менеджмент»,

профиль — Управление человеческими ресурсами

**Архипова Анна Валентиновна**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

*(подпись)*

Научный руководитель:

**Лисовская Антонина Юрьевна**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

*(подпись)*

Санкт-Петербург

2023

**ЗАЯВЛЕНИЕ О САМОСТОЯТЕЛЬНОМ ХАРАКТЕРЕ КУРСОВОЙ РАБОТЫ**

Я, Архипова Анна Валентиновна, студентка 4 курса Высшей школы менеджмента СПбГУ (направление 38.03.02 — Менеджмент, профиль — Управление человеческими ресурсами), подтверждаю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «», представленной в офис бакалаврской программы для публичной защиты, не содержится элементов плагиата.

Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищённых ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Мне известно, что согласно п.12.4.14 «Правил обучения на бакалаврской программе ВШМ СПбГУ», «обнаружение в ВКР студента элементов плагиата (контекстуальное или прямое заимствование текста из печатных и электронных оригинальных источников, а также из защищенных ранее выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций без соответствующих ссылок) является основанием для выставления ГАК оценки «неудовлетворительно».



\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Подпись студента) \_\_30.05.2023\_\_\_ (Дата)

Содержание

[Введение 4](#_Toc133061858)

[Глава 1: Вовлеченность персонала (Теория) 6](#_Toc133061859)

[1.1 Вовлеченность работников как инструмент бизнес-модели производственного предприятия 6](#_Toc133061860)

[1.2 Влияние основных факторов на вовлеченность работников предприятий 9](#_Toc133061861)

[1.3 Методы оценки уровня вовлеченности работников производственных предприятий 16](#_Toc133061862)

[Глава 2: Разработка методологии оценки вовлеченности сотрудников для компании X 23](#_Toc133061863)

[2.1 Описание компании X 23](#_Toc133061864)

[**Анализ структуры и движения персонала предприятия** 26](#_Toc133061865)

[2.2 Разработка методологии 29](#_Toc133061866)

[2.3 Оценка результатов исследования 35](#_Toc133061867)

[2.4 Разработка рекомендаций по вовлечению сотрудников для компании X 37](#_Toc133061868)

[Источники 38](#_Toc133061869)

# Введение

Вовлеченность персонала на производственных предприятиях является важным фактором успеха организации, поскольку она способствует вовлеченности сотрудников, удовлетворенности работой и производительности. Однако за последние три года возникли значительные трудности в достижении эффективной вовлеченности персонала на производственных предприятиях.

Одной из основных проблем является изменение характера работы и все более широкое использование автоматизации и технологий в производственных процессах, что может привести к перемещению рабочих мест и нехватке навыков у сотрудников. Согласно исследованию Ляо и коллег (2021), технологические изменения могут уменьшить объем задач сотрудников и их автономию, что может препятствовать их вовлечению в процессы принятия решений.[[1]](#footnote-1)

Другой проблемой является растущее давление на производственные предприятия с целью повышения их экологической устойчивости и социальной ответственности. Это требует от сотрудников осведомленности и вовлеченности в практику и инициативы в области устойчивого развития. Исследование Шмидера-Рамиреса и Маллетта (2021) показало, что вовлечение сотрудников в практику устойчивого развития может привести к повышению удовлетворенности работой и организационной приверженности.[[2]](#footnote-2)

Исследования также показали, что уровень вовлеченности сотрудников в процесс принятия решений оказывает значительное влияние на удовлетворенность работой и производительность. Однако многие производственные предприятия испытывают трудности с эффективным вовлечением сотрудников в процесс принятия решений из-за отсутствия коммуникации, доверия и расширения прав и возможностей. Согласно исследованию Hsiao и коллег (2021), доверие и расширение прав и возможностей играют значительную роль в содействии вовлечению сотрудников в процесс принятия решений.[[3]](#footnote-3)

Кроме того, множество исследований доказали связь между различными организационными факторами, ресурсами и требованиями работы с уровнем вовлеченности сотрудников, однако остается неясным, какие именно факторы наиболее важны для достижения этой цели, а также какие практики управления персоналом необходимо применять. **Цель** данной выпускной квалификационной работы - разработать рекомендации для компании Х по работе с вовлеченностью персонала. **Вопрос исследования** - какие организационные факторы имеют большее значение для повышения уровня вовлеченности сотрудников? Для достижения этой цели были поставлены задачи: анализ литературы по предикторам вовлеченности персонала, проведение опросов и интервью с сотрудниками организации и разработка рекомендаций для повышения вовлеченности персонала в компании Х в соответствии с исследовательскими результатами.

**Объект исследования** сфокусировано на сотрудниках компании Х и на том, что влияет на их уровень вовлеченности. **предмет** – факторы вовлеченности сотрудников компании Х. Исследование проводится с использованием количественного и качественного опросов. Анкеты для опросов были также разработаны в ходе исследования.

Актуальность данной работы заключается в том, что уровень вовлеченности сотрудников компании Х падает на протяжении последних нескольких лет, так как компания не занимается проработкой данного вопроса. Результаты исследования помогут компании определить, как повысить уровень вовлеченности своих сотрудников.

# Глава 1: Теоретические основы Вовлеченности персонала

Вовлеченность сотрудников - это важнейшая концепция в управлении человеческими ресурсами, которая в последние годы привлекает значительное внимание благодаря своим потенциальным преимуществам для организаций. В научной литературе было предложено множество определений вовлеченности сотрудников, отражающих различные точки зрения и подходы исследователей и практиков. Согласно Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma и Bakker (2002), вовлеченность сотрудников - это позитивное, приносящее удовлетворение состояние души, связанное с работой, характеризующееся энергичностью, преданностью и поглощенностью. Кан (Kahn, 1990) определяет вовлеченность сотрудников как использование "я" членов организации в их рабочих ролях, когда люди используют и выражают себя физически, когнитивно и эмоционально во время исполнения роли. Macey и Schneider (2008) описывают вовлеченность сотрудников как вовлеченность человека в работу, его удовлетворенность и энтузиазм по отношению к работе, которую он выполняет. Наконец, Мэй, Гилсон и Хартер (2004) определяют вовлеченность сотрудников как степень, в которой сотрудники мотивированы вносить свой вклад в успех компании, готовы тратить усилия на благо организации и стремятся остаться в ней.

Исходя из вышеприведенных определений, вовлеченность сотрудников относится к позитивному, полноценному и связанному с работой состоянию духа, характеризующемуся энергичностью, преданностью и поглощенностью, когда сотрудники мотивированы внести свой вклад в успех компании, готовы прилагать усилия от имени организации и стремятся остаться в ней.

## 1.1 Вовлеченность работников как инструмент измерения производственного предприятия

Термин "вовлеченность сотрудников" был введен Уильямом Каном, профессором организационного поведения Бостонского университета. В своей работе 1990 года "Психологические условия личной вовлеченности и разобщенности на работе" он определил вовлеченность как способность работника использовать свое "полное "я" на работе [Global].

Концепция вовлеченности в работу (WE) вызвала интерес многих ученых.

Вовлеченность в работу обозначает степень, в которой человек проявляет самоотдачу в рабочих задачах, чтобы способствовать установлению связей между собой и работой, что может повысить результативность роли через когнитивную, эмоциональную и физическую самоинвестицию (Kahn, 1990).

Исходя из теории WE, теорию следует разделить на когнитивную вовлеченность, эмоциональную вовлеченность и физическую вовлеченность. Например, человек, который вкладывает когнитивные ресурсы в работу (например, я должен усердно работать), чтобы повысить результативность роли, не обязательно одновременно вкладывать в работу эмоциональные ресурсы или физические ресурсы. Когнитивная вовлеченность как уровень сосредоточенности, концентрации, вовлеченности и сосредоточенной интенсивности для работы. эмоциональная вовлеченность определяется как радость от работы. физическая вовлеченность определяется как интенсивность работы (плотность энергии, затрачиваемой на работу). Кроме того, согласно теории WE (Kahn, 1990), он обнаружил, что безопасность, значимость и доступность являются тремя важными движущими факторами WE [Stanley].

Вовлеченность сотрудников также называют вовлеченностью в работу или вовлеченностью работников. Вовлеченный сотрудник" — это тот, кто полностью вовлечен в свою работу и увлечен ею, и, таким образом, будет действовать так, чтобы способствовать интересам организации. Вовлеченность сотрудников относится к сотрудничеству между работниками и организацией, когда все работают вместе для достижения целей организации и самих сотрудников.

Вовлеченные сотрудники больше ориентированы на прибыльность компании, а не на свои личные цели. Они всегда распространяют позитивные сообщения и стараются сделать рабочую среду более конгениальной. Такие сотрудники демонстрируют высокую степень организационной гражданственности [Деста, р. 1].

Модель требований и ресурсов работы отражает связь требований, ресурсов работы и личностных ресурсов с увлеченностью работой - альтернативным пониманием вовлеченности (Bakker & Demerouti, 2007; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2007). По сути, модель требований и ресурсов работы — это одна из первых попыток описать организационные и личностные драйверы вовлеченности.

Концепции личной вовлеченности В. Кана и модель требований и ресурсов работы фокусируются на профессиональном и рабочем аспекте вовлеченности.

Тогда как А. Сакс в 2006 году рассматривает концепцию вовлеченности в компанию, где сфокусировал свое видение вовлеченности персонала, включающее вовлеченность в работу и вовлеченность в компанию, объясняя это тем, что человек в компании выполняет 2 роли: профессиональную и членство в компании.

Итак, концепции описывают разные границы вовлеченности, однако все они указывают на значимость стиля управления, обратной связи, благоприятного климата в компании и других аспектов работы для развития и поддержания вовлеченности сотрудников.

Показатель вовлеченности сотрудников по всему миру 2011 - 2022 (рис.1.1).

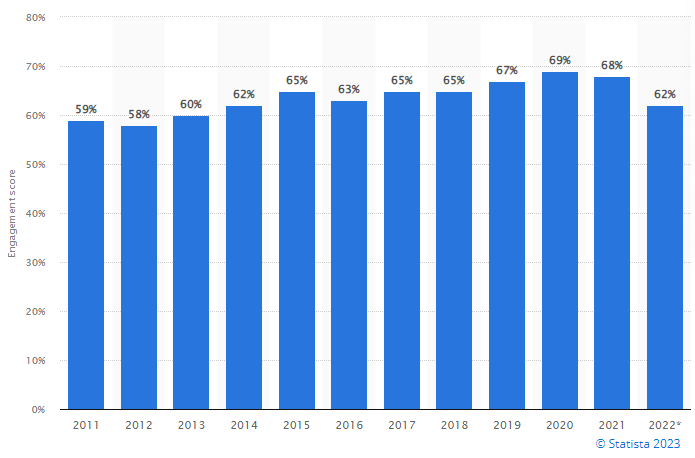
****

Рис. 1.1 Оценка вовлеченности сотрудников по всему миру с 2011 по 2022 год [Statista][[4]](#footnote-4)

В 2011-2021 годах вовлеченность сотрудников в мире увеличилась, но в 2022 году немного снизилась. В 2021 году он составил почти 70 процентов по сравнению с чуть более 60 процентов в 2022 году. Самый высокий показатель был в 2020 году, когда он достиг 69 процентов.

Таким образом, привлечение сотрудников производственных компаний характеризуется неразрывным единством трех главных составляющих.

1. Удовлетворенность различными аспектами своей работы в компании (ее содержательностью и разнообразием, степенью независимости и самостоятельности выполнения, организацией рабочих процессов и процедур, наличием необходимых для успешного выполнения работы ресурсов, режимом и условиями работы, уровнем материальной компенсации, перспективами профессионального развития и должностного роста, взаимоотношениями с руководством и коллегами и т.д.).

2. Лояльность - положительное отношение к компании, работодателю и корпоративному бренду, которое передается окружающим, а также нацеленность на долгосрочную работу в компании.

3. Сверхнормативная активность - готовность работать не просто от и до в рамках выполнения формальных должностных обязанностей, а стремление проявлять инициативность, направленную на улучшение сложившихся практик работы, поиск новых путей решения порученных задач, повышение качества и надежности, минимизацию затрат, совершенствование уровня клиентского сервиса, систематически прилагать дополнительные усилия для достижения максимального высокого рабочего результата, превосходящего исходные ожидания клиентов, коллег и руководства.

Итак, вовлеченность — это эмоциональное и интеллектуальное состояние, которое мотивирует, стимулирует и вдохновляет работников выполнять свою работу с максимальной самоотдачей, независимо от их возраста, пола и условий работы в компании.

## 1.2 Факторы влияющие на вовлеченность работников предприятий

Существует множество мнений о том, какие факторы влияют на уровень вовлеченности работников в научной и деловой среде. Исследователь I. Hellevig выделяет общие и индивидуальные "драйверы" вовлечения, такие как доверие, справедливость, уважение, коммуникации, согласованность, эффективные процессы, полномочия, организационную структуру, самодисциплину, ориентацию на качество и удовлетворение потребностей потребителей, поведение лидеров и менеджеров, а также индивидуальные факторы, такие как качество жизни, содержание работы, плата и вознаграждение, и "мягкие" аспекты корпоративной культуры. Б. К. Деста также выделяет факторы, такие как понимание корпоративных целей, понимание работы, четкое сообщение целей, обучение и развитие, гордость за организацию, привлечение сотрудников к принятию решений и рабочая среда. Б. Келлехер, ведущий эксперт в области управления персоналом и президент группы по вовлечению сотрудников, рассказывает о необходимости учета этих факторов для достижения высоких результатов в компаниях.[[5]](#footnote-5)

Также B. Келлехер, выделил несколько факторов, которые необходимо учитывать компаниям для достижения высоких показателей эффективности.

Во-первых, должна существовать взаимосвязь между высокоэффективными показателями компании и потенциалом всех сотрудников, а для достижения успеха и руководство, и персонал должны работать вместе. Эффективное взаимодействие между этими двумя элементами приводит к повышению вовлеченности сотрудников, что, в свою очередь, ведет к улучшению работы компании.

Во-вторых, вовлеченность начинается с самого верха. Действия руководителей высшего и среднего звена являются основными факторами, влияющими на вовлеченность сотрудников.

В-третьих, вовлечение линейных менеджеров имеет решающее значение. Многие компании совершают огромную ошибку, не обучая своих менеджеров вести за собой людей. Линейные менеджеры не должны быть скептиками, поскольку негатив не будет способствовать развитию компании. Самих линейных менеджеров следует вовлекать в работу, поскольку сотрудники с гораздо большей вероятностью последуют за топ-менеджером, который эффективен и считается хорошим специалистом.

В-четвертых, послание компании имеет решающее значение. Действия руководства должны не только вовлекать действующих сотрудников, но и привлекать лучших специалистов с рынка труда. Необходимо говорить не только о том, что делает компания, но и о том, почему она это делает. Это поможет привлечь в компанию лучших из лучших.

В-пятых, важна индивидуальная вовлеченность сотрудников. С каждым годом в компаниях работает все больше сотрудников, представляющих поколение U. В этом контексте важно понимать, что механизмы вовлечения для разных возрастных групп отличаются. Именно молодежь является главной движущей силой инноваций и изменений в компании.

В-шестых, очень важна культура мотивации. Если компания хочет иметь вовлеченных сотрудников, руководство должно давать им интересные задания. Сотрудники должны любить то, что они делают. В этом случае зарплата не так важна.

В-седьмых, важны механизмы обратной связи. Между компанией и сотрудниками должно быть общение. Недостаточно просто спросить у сотрудников, что они думают, руководство должно реагировать на мнение людей. Многие компании даже не заботятся о мнении своих сотрудников.

В-восьмых, стимулирование и вознаграждение очень важны. Работники должны получать адекватное вознаграждение за свой труд. Задача компании - построить такую систему мотивации, которая учитывала бы все достижения работника на рабочем месте. Это будет стимулировать их к достижению еще больших высот.

В-девятых, очень важна коммуникация. Сотрудники хотят знать, как обстоят дела в компании, на которую они работают. Очень важно доносить до сотрудников информацию о состоянии дел в компании.

В заключение следует отметить, что для достижения высоких результатов деятельности компаниям необходимо вовлекать своих сотрудников. Это предполагает создание культуры мотивации, предоставление обратной связи, стимулирование и поощрение сотрудников, а также эффективное общение. Линейные менеджеры и высшее руководство играют решающую роль в вовлечении сотрудников. Важными факторами также являются послание компании, индивидуальная вовлеченность сотрудников и различные механизмы коммуникации для разных возрастных групп.[[6]](#footnote-6)

Согласно И. Кульковой, наиболее важные факторы для повышения вовлеченности персонала включают в себя следующее[[7]](#footnote-7):

1. Развитие корпоративной культуры в организации.
2. Создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе и установление командной работы.
3. Установление системы оплаты труда, которая зависит от результатов трудовой деятельности.
4. Привлечение работников к участию в управлении организацией.
5. Развитие профессиональных, карьерных и личностных планов для сотрудников.
6. Развитие лидерских качеств у руководителей.
7. Создание благоприятных условий для сотрудников.

На рис. 1.2 представлены факторы, которые способствуют формированию вовлеченности сотрудников в деятельность компании.

**ФАКТОРЫ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА**

Мотивы трудовой деятельности работника:

1. материальные мотивы труда;
2. социальные мотивы труда: статусные, моральные и труд как потребность

Система стимулов компании:

1. материальные;

социальные: статусные, моральные, удовлетворенность трудом

Отношение к труду - совокупность мотивов труда, направленных на выполнение своих обязанностей с высокой эффективностью и улучшение социально-экономических показателей предприятия

Мотивация

Условия труда работников компании:

1. социально-психологическая атмосфера
2. уровень корпоративной культуры;
3. отношения с руководством;
4. условия быта и т.д.
5. 4) условия

Стимулирование

Создание условий труда

Уровень мотивов труда - сила мотивов трудовой деятельности

**Вовлеченность** -

характеристика отношения работника к труду и к компании

1. Типология факторов привлечения персонала к деятельности предприятия [Кулькова, с. 89].[[8]](#footnote-8)

Изображенный на рисунке 1 анализ показывает, что вовлеченность сотрудников в деятельность компании зависит от первичных факторов, таких как совокупность мотивов труда, включая внутреннее стремление к эффективной деятельности на благо организации, и уровень мотивов труда, обозначающий силу внутреннего стремления к эффективной деятельности на благо организации. Кроме того, вторичные факторы также влияют на вовлеченность сотрудников, такие как мотивация - внутреннее или внешнее побуждение к эффективной трудовой деятельности, стимулирование - побуждение к деятельности с помощью материальных или социальных стимулов, а также условия труда в организации, которые не направлены непосредственно на формирование и усиление мотивов труда, но оказывают значительное влияние на эти мотивы.

Дж. Берсин, основатель компании Bersin & Associates, выделил 5 важных элементов и 20 основных стратегий, которые работают вместе. Основатель компании отметил, что эти 20 факторов объединяются в единую систему привлечения, которая пронизывает всю корпоративную культуру.

В таблице 1 представлены 20 факторов, влияющих на вовлеченность сотрудников.

1. 5 элементов-драйверов вовлечения [Bersin]

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Значимая работа | Оперативное управление | Позитивная рабочая среда | Возможности для роста | Вера в лидерство |
| Автономность | Ясные, прозрачные цели | Гибкая рабочая среда | Обучение и поддержка на работе | Миссия и цель |
| Подбор подходящих людей | Коучинг | Гуманная среда | Содействие мобильности талантов | Постоянные инвестиции в людей |
| Маленькие команды с расширенными полномочиями | Инвестиции в совершенствование управления | Культура признания достижений | Самоуправляемый и динамичный процесс обучения | Прозрачность и честность |
| Время для отдыха | Современное управление эффективностью деятельности | Инклюзивная разнообразная рабочая среда | Сильная культура обучения | Одобрение |
| Фокус на простоте | | | | |

Концепция драйверов привлечения, предложенная J. Bersin, является подходом к управлению сотрудниками, основанным на выявлении ключевых факторов, которые увеличивают вовлеченность и удержание работников в организации. Ниже я предоставлю более подробное объяснение каждого из пяти основных драйверов привлечения.

1. Сделать работу значимой

Этот драйвер приводит к тому, что работники чувствуют, что их работа имеет смысл и важность. Для этого компании должны оснащать рабочие места технологиями, предоставлять больше самостоятельности и право голоса в принятии решений, а также обеспечивать поддержку сотрудникам в достижении целей и успехов. Если работники ощущают, что их работа имеет важное значение, то они становятся более мотивированными и преданы своей работе.

1. Грамотное управление

Вовлечение сотрудников напрямую связано с качеством управления в организации. Для того, чтобы сотрудники чувствовали себя важными и значимыми, необходимо, чтобы у них были понятные цели и задачи, а также чтобы они имели возможность развиваться и продвигаться по карьерной лестнице. Организации должны разрабатывать систему коучинга, чтобы помочь сотрудникам выявить свои сильные стороны и помочь им развиться. Также важно обеспечивать поддержку и развитие лидерства в организации.

1. Гибкая и гуманная рабочая среда

Организации должны предоставлять гибкие условия работы, чтобы улучшить качество жизни сотрудников. Это может быть обеспечение гибкого графика работы, удаленной работы, доступа к дополнительным услугам и удобствам на рабочем месте, таким как детский центр, спортивный зал или другие удобства для работы и отдыха. Гуманный подход также включает в себя создание условий для баланса между личной и профессиональной жизнью сотрудников.

1. Создание возможностей для роста:

Создание возможностей для роста сотрудников является важной задачей для компаний. Это должна быть системная и комплексная задача, которая включает в себя как официальные, так и неофициальные возможности для развития, профессионального обучения и карьерного роста. Официальные возможности могут включать в себя формальные курсы обучения, тренинги, менторинг, стажировки и программы подготовки руководителей. Неофициальные возможности для роста могут включать в себя взаимодействие с коллегами, участие в проектах, участие в общественной деятельности, волонтерство и т.д.

Важно также способствовать внутренней мобильности, позволяя сотрудникам перемещаться между отделами и должностями, создавая возможности для роста и развития. Кроме того, компании должны обращать внимание на поведение руководителей и лидеров, чтобы обучение, развитие и мобильность вознаграждались и поощрялись.

1. Определение миссии и целей.

Лидерские практики, такие как определение миссии и целей, имеют непосредственное влияние на способность компании привлекать и удерживать талантливых сотрудников. Важным элементом является разработка и объяснение глубокого смысла целей, чтобы люди могли оживиться, когда видят, что их работа влияет на успех компании в глазах клиентов, влиятельных игроков или общества.

Другой важный аспект, который становится все более актуальным в наше время, - это прозрачность. Социальные сети и интернет привыкли к быстрым, открытым и прозрачным коммуникациям, поэтому компании должны следовать этой тенденции, чтобы привлекать и удерживать талантливых сотрудников.

Третий важный аспект - это постоянные инвестиции в людей. Лидеры должны обеспечивать обучение, регулярную обратную связь и искренне заботиться о каждом сотруднике, чтобы создать условия для высокой вовлеченности и мотивации.

Компания Creditcall запустила тестовый кейс на новом канале корпоративной культуры Corpstories. Вся коммуникация была разделена на два потока: развлекательный и информационный, и на каждый из них был выделен ответственный сотрудник. Компания определила стратегию и регулярность публикаций, при этом каждый день сотрудники получали до 5 корпоративных страниц на свои устройства.

Утром сотрудникам пожелания продуктивного рабочего дня и трансляция поздравлений с важными событиями и днями рождения. В течение дня транслировалась важная информация, а когда рабочий день подходил к концу, сотрудники получали заботливую историю, в которой получали благодарность за проведенный рабочий день и пожелание приятного вечера.

## 1.3 Методы оценки уровня вовлеченности сотрудников

Существует множество методик оценки вовлеченности сотрудников, которые можно использовать для сбора данных и понимания вовлеченности сотрудников. В этом разделе будут рассмотрены наиболее широко используемых методики, включая модель вовлеченности Aon Hewitt, глобальное исследование рабочей силы Towers Watson, опрос Kenexa о вовлеченности сотрудников, Employee Net Promoter Score (eNPS), качественные интервью и методологию Gallup Q12.

Каждая из этих методик имеет свои сильные стороны и ограничения и может лучше подходить для различных организационных контекстов или исследовательских вопросов. Понимая различные подходы к оценке вовлеченности сотрудников, работодатели могут принимать обоснованные решения о том, какую методику использовать и как интерпретировать результаты и действовать в соответствии с ними.

**Методология Gallup Q12**

Методология Gallup Q12 - это широко используемый подход к оценке вовлеченности сотрудников. Разработанная организацией Gallup, эта методология основана на наборе из 12 вопросов, предназначенных для измерения ключевых аспектов вовлеченности сотрудников.

Ниже перечислены 12 вопросов:

1. Знаете ли вы, чего от вас ждут на работе?
2. Есть ли у вас материалы и оборудование, необходимые для правильного выполнения работы?
3. Есть ли у вас на работе возможность каждый день заниматься тем, что у вас получается лучше всего?
4. Получали ли вы за последние семь дней признание или похвалу за хорошую работу?
5. Кажется, что ваш начальник или кто-то из сотрудников заботится о вас как о человеке?
6. Есть ли на работе человек, который поощряет ваше развитие?
7. Считаются ли на работе с вашим мнением?
8. Заставляет ли миссия/цель вашей компании чувствовать, что ваша работа важна?
9. Стремятся ли ваши коллеги к качественному выполнению работы?
10. Есть ли у вас лучший друг на работе?
11. За последние шесть месяцев кто-нибудь на работе говорил с вами о ваших успехах?
12. За последний год были ли у вас возможности учиться и расти?

Сотрудников просят ответить на каждый из этих вопросов по пятибалльной шкале Лайкерта в диапазоне от "совершенно согласен" до "совершенно не согласен". Ответы затем используются для расчета общего балла вовлеченности сотрудников, а также баллов по каждому из 12 вопросов.

Методология Gallup Q12 основана на предпосылке, что вовлеченные сотрудники более продуктивны, привержены и удовлетворены, и что организации с более высоким уровнем вовлеченности сотрудников с большей вероятностью достигнут успеха. Измеряя уровень вовлеченности сотрудников и выявляя области для улучшения, организации могут предпринять шаги по повышению вовлеченности сотрудников и воспользоваться преимуществами более вовлеченной рабочей силы.[[9]](#footnote-9)

Некоторые преимущества методики Gallup Q12 включают:

* Она предоставляет стандартизированный набор вопросов, который можно использовать в разных организациях и отраслях.
* Это относительно простой и понятный подход к оценке вовлеченности сотрудников
* Результаты можно сравнивать с другими организациями или отраслевыми нормами
* Методология имеет прочную эмпирическую основу и доказала свою эффективность в прогнозировании эффективности работы сотрудников и успеха организации.

Однако существуют также некоторые ограничения и проблемы, связанные с методологией Gallup Q12. Например:

* Она может не отражать все аспекты вовлеченности сотрудников или может быть более актуальной для определенных видов работ или отраслей, чем для других.
* Результаты могут быть неприменимы, если организации не предпримут шаги для решения конкретных проблем, выявленных в ходе опроса
* методология может не учитывать культурные или контекстуальные факторы, которые могут влиять на уровень вовлеченности сотрудников.[[10]](#footnote-10)

В целом, методология Gallup Q12 является широко используемым и эффективным подходом к оценке вовлеченности сотрудников. Используя эту методику, организации могут получить ценные сведения о своем персонале и предпринять шаги для повышения вовлеченности сотрудников и успеха организации.

**Модель вовлеченности Aon Hewitt**

Модель вовлеченности Aon Hewitt - это подход к измерению вовлеченности сотрудников, разработанный Aon Hewitt, международной компанией по оказанию профессиональных услуг. В основе модели лежит идея о том, что вовлеченность состоит из четырех взаимосвязанных факторов, известных как "четыре активатора". Эти четыре фактора - Say, Stay, Strive и Safety - представляют собой различные аспекты опыта сотрудника в организации.

Say (Сказать): фактор Say относится к тому, чувствуют ли сотрудники себя комфортно, выражая свои мнения и идеи в организации. Этот фактор включает в себя такие факторы, как общение, сотрудничество и расширение прав и возможностей. Когда сотрудники чувствуют, что их голоса услышаны и что их мнение ценят, они с большей вероятностью будут вовлечены в работу.[[11]](#footnote-11)

Оставаться: Фактор, способствующий удержанию, относится к стремлению сотрудника остаться в организации в долгосрочной перспективе. Этот фактор включает такие факторы, как гарантия занятости, возможности карьерного роста и баланс между работой и личной жизнью. Когда сотрудники чувствуют, что их карьера развивается и что их баланс между работой и личной жизнью соблюдается, они с большей вероятностью останутся в организации.

Стремление: Стимулирующий фактор Strive означает готовность сотрудника идти на большее в своей работе. Этот фактор включает в себя такие факторы, как мотивация, признание и вознаграждение. Когда сотрудники чувствуют, что их мотивируют и ценят, они с большей вероятностью будут стремиться работать как можно лучше.

Безопасность: Фактор безопасности относится к чувству физической и эмоциональной безопасности сотрудника в организации. Этот фактор включает в себя такие факторы, как физическая безопасность, психологическая безопасность и доверие к руководству. Когда сотрудники чувствуют себя в безопасности и поддержку на работе, они с большей вероятностью будут вовлечены в работу.[[12]](#footnote-12)

Модель вовлеченности Aon Hewitt использует подход, основанный на опросе, для измерения вовлеченности сотрудников по этим четырем факторам. Опрос обычно состоит из серии вопросов, направленных на оценку отношения и опыта сотрудников в рамках каждого из этих факторов. Результаты опроса могут быть использованы для определения областей, в которых организация работает хорошо, и областей, в которых необходимы улучшения, а также для разработки целевых стратегий по повышению уровня вовлеченности. В целом, модель вовлеченности Aon Hewitt представляет собой комплексную основу для понимания вовлеченности сотрудников и факторов, способствующих ее повышению.

**Глобальное исследование рабочей силы Towers Watson**

Исследование Towers Watson Global Workforce Study - это подход к измерению вовлеченности сотрудников, разработанный Towers Watson, международной компанией по оказанию профессиональных услуг. В основе исследования лежит идея о том, что вовлеченность состоит из трех измерений - вовлеченность в работу, вовлеченность организации и вовлеченность руководства - и что каждое из этих измерений имеет решающее значение для понимания и улучшения общей вовлеченности сотрудников.

Вовлеченность в работу: Измерение вовлеченности в работу относится к эмоциональной и когнитивной приверженности сотрудника своей работе. Это измерение включает такие факторы, как удовлетворенность работой, значимая работа, возможности для роста и развития. Когда сотрудники увлечены своей работой, они с большей вероятностью будут мотивированы и покажут наилучшие результаты.[[13]](#footnote-13)

Вовлеченность организации: Измерение вовлеченности в организацию относится к эмоциональной привязанности сотрудника к организации в целом. Это измерение включает такие факторы, как организационная культура, коммуникация и степень, в которой сотрудники чувствуют свою значимость и поддержку. Когда сотрудники чувствуют связь с организацией, они с большей вероятностью будут привержены ее успеху и испытывают чувство лояльности.

Вовлеченность руководства: Измерение "Вовлеченность руководства" относится к уровню доверия и уверенности сотрудников в высшем руководстве. Это измерение включает в себя такие факторы, как прозрачность, коммуникация и эффективность лидеров в руководстве организацией. Когда сотрудники верят в своих руководителей, они с большей вероятностью будут вовлечены в работу и будут чувствовать мотивацию вносить свой вклад в успех организации.

Для измерения вовлеченности сотрудников по этим трем параметрам в Глобальном исследовании рабочей силы компании Towers Watson используется метод опроса. Как правило, опрос состоит из серии вопросов, направленных на оценку отношения и опыта сотрудников по каждому из измерений. Результаты опроса могут быть использованы для определения областей, в которых организация работает хорошо, и областей, в которых необходимы улучшения, а также для разработки целевых стратегий по повышению уровня вовлеченности.

Уникальность исследования Towers Watson Global Workforce Study заключается в том, что в нем используется метод бенчмаркинга, который позволяет организациям сравнивать свои уровни вовлеченности с показателями других компаний в своей отрасли или регионе. Это может дать ценную информацию о том, как организация выглядит в сравнении со своими коллегами, и помочь определить области, в которых ей, возможно, следует улучшить свои показатели.[[14]](#footnote-14)

В целом, исследование Towers Watson Global Workforce Study представляет собой комплексную основу для понимания вовлеченности сотрудников и факторов, способствующих этому. Измеряя вовлеченность по трем измерениям, исследование обеспечивает тонкое понимание различных факторов, влияющих на вовлеченность, и может помочь организациям разработать целевые стратегии для повышения уровня вовлеченности.

**Опрос Kenexa о вовлеченности сотрудников**

Опросник вовлеченности сотрудников Kenexa - это подход к измерению вовлеченности сотрудников, разработанный компанией Kenexa, глобальной фирмой по оказанию профессиональных услуг, которая в настоящее время является частью IBM. Опрос предназначен для измерения уровня вовлеченности сотрудников и их отношения к различным аспектам своей работы и рабочего места.

Как правило, опрос состоит из серии вопросов, которые охватывают широкий круг тем, включая удовлетворенность работой, общение, лидерство, баланс между работой и личной жизнью, а также возможности для роста и развития. Вопросы предназначены для оценки отношения и опыта сотрудников в каждой из этих областей, а также для выявления областей, в которых организация работает хорошо, и областей, в которых необходимы улучшения.

В опросе Kenexa Employee Engagement Survey для оценки ответов используется пятибалльная шкала Лайкерта с вариантами ответов от "категорически не согласен" до "категорически согласен". Опрос может проводиться как онлайн, так и в бумажном формате, и обычно заполняется анонимно, чтобы поощрить сотрудников к честным и откровенным отзывам.

После завершения опроса результаты анализируются для выявления закономерностей и тенденций в данных. Результаты обычно представляются в виде серии отчетов, в которых подробно описывается отношение сотрудников к организации и их опыт работы в ней.

Уникальность опроса Kenexa о вовлеченности сотрудников заключается в том, что он включает компонент бенчмаркинга, который позволяет организациям сравнить свой уровень вовлеченности с уровнем вовлеченности других компаний в своей отрасли или регионе. Это может дать ценную информацию о том, как организация выглядит в сравнении со своими коллегами, и помочь определить области, в которых ей, возможно, следует улучшить свои показатели.

В целом, опросник Kenexa Employee Engagement Survey обеспечивает комплексный подход к измерению вовлеченности сотрудников и может дать организациям ценную информацию о том, как повысить уровень вовлеченности и создать более позитивную и продуктивную культуру на рабочем месте.

**Employee Net Promoter Score (eNPS)**

Показатель Employee Net Promoter Score (eNPS) - это метрика, используемая для измерения лояльности и вовлеченности сотрудников в организации. Он основан на Net Promoter Score (NPS), который является показателем лояльности клиентов и измеряет вероятность того, что клиенты будут рекомендовать компанию другим.

В опросе eNPS сотрудникам обычно задается один ключевой вопрос: "По шкале от 0 до 10, насколько вероятно, что вы порекомендуете нашу организацию как место работы другу или коллеге?". Исходя из ответа, сотрудники делятся на три группы:

Промоутеры: Те, кто отвечает 9 или 10, что говорит о том, что они с высокой вероятностью порекомендуют организацию как место работы.

Пассивные: Те, кто ответил 7 или 8, что говорит о том, что они с некоторой вероятностью порекомендуют организацию как место работы.

Недоброжелатели: Те, кто ответил 0-6, что говорит о том, что они вряд ли будут рекомендовать организацию в качестве места работы.

Для расчета оценки eNPS процент недоброжелателей вычитается из процента сторонников. Полученный результат может варьироваться от -100 до 100, причем более высокие показатели свидетельствуют о более высоком уровне вовлеченности и лояльности сотрудников.

Опрос eNPS может также включать дополнительные вопросы для сбора более подробной информации от сотрудников, например, о причинах, по которым они склонны рекомендовать или не рекомендовать организацию как место работы.

Одним из преимуществ подхода eNPS является его простота и легкость администрирования. Опрос можно легко и быстро распространить среди сотрудников, а результаты могут дать ценную информацию об общем уровне вовлеченности сотрудников и областях, в которых могут потребоваться улучшения.

Однако некоторые критики утверждают, что опрос eNPS может чрезмерно упростить сложные факторы, способствующие вовлеченности и лояльности сотрудников, и что для более полного понимания опыта сотрудников в организации могут потребоваться дополнительные опросы или оценки.

В заключение следует отметить, что для измерения вовлеченности сотрудников существует несколько методик, включая Employee Net Promoter Score, Kenexa Employee Engagement Survey, Towers Watson Global Workforce Survey, Aon Hewitt Engagement Model и Gallup Q12 Methodology. Хотя каждый подход имеет свои сильные стороны и ограничения, методология Gallup Q12 в сочетании с личными интервью является лучшим вариантом для получения значимых и действенных выводов.

Методология Gallup Q12 обеспечивает комплексную основу для измерения вовлеченности сотрудников по 12 ключевым параметрам, таким как признание, общение и карьерный рост. Собирая данные путем сочетания опросов и личных интервью, этот подход позволяет глубже понять опыт, потребности и проблемы сотрудников, обеспечивая более тонкую и точную картину вовлеченности на рабочем месте.

Более того, очный компонент методологии Gallup Q12 позволяет персонализировать, отслеживать и решать проблемы в режиме реального времени. Это создает возможность для сотрудников почувствовать, что их слышат и ценят, что может способствовать повышению доверия, удовлетворенности и приверженности организации. Используя эту методологию, организации могут получить ценные сведения о вовлеченности сотрудников, что может способствовать улучшению таких областей, как удержание сотрудников, производительность и общая эффективность организации.

# Глава 2: методология исследования оценки вовлеченности сотрудников для компании X

## 2.1 Описание компании X

**Организационно-экономическая характеристика ЧП "Х"**

Компания "Х" является производителем кормовых добавок и ветеринарных препаратов № 1 в Украине. Компания основана в 2003 году, во время кризисного периода в сельском хозяйстве страны и хронической нехватки средств для лечения животных.

На сегодняшний день ЧП "Х" является признанным лидером ветеринарного оптового рынка Украины.

ЧП "Х" производит более 1000 видов высококачественной продукции для сельского хозяйства и ветеринарии.

ЧП "Х" имеет свое мощное производство, которое состоит из 30 цехов общей площадью 50000 м2. Собственный логистический парк хозяйствующего субъекта насчитывает 120 автомобилей.

Компания "Х" реализует произведенные ветеринарные препараты каждый месяц на 2500 хозяйств (которые содержат птиц, свиней, крупный рогатый скот), 4000 ветеринарных аптек, 1500 ветеринарных клиник, 3000 зоомагазинов.

Ассортимент собственного производства ЧП Х содержит более 2000 наименований, дистрибьюция других производителей - более 4000 наименований.

Компания "Х" производит и реализует: дератизационные средства, вакцины, растворы для инфузий, противомикробные препараты, зоотовары, противопаразитарные препараты, корма для животных, противовоспалительные препараты, кормовые добавки и витамины, гормональные препараты, препараты для наружного применения, препараты для лечения внутренних органов. Вследствие качественного усовершенствования сервиса количество клиентов компании постоянно увеличивается, а ассортимент товаров непрерывно растет. [[15]](#footnote-15)

Основными партнерами ЧП "Х" являются оптовые компании, фермерские хозяйства, сети СМ, дистрибьюторы, сети ветеринарных аптек. Подтверждением финансовой стабильности является тот факт, что компания Х выступает дистрибьютором основных зарубежных производителей (Хювефарма Болгария, Bayer, КВЗ, INVESA, Армавирская биофабрика, PFIZER, Inter Heat, Biowet Pulawy), которые совокупно составляют 95% оборота ветеринарного рынка нашей страны.

В настоящее время разработан проект вывода продукции на международный рынок, компания "Х" является №1 в мире по количеству произведенных товаров. [[16]](#footnote-16)

Продукция ЧП "Х" экспортируется в более чем 30 арабских, азиатских и европейских стран, среди которых Узбекистан, Азербайджан, Объединенные Арабские Эмираты, Беларусь, Туркменистан, Эстония, Таджикистан, Грузия, Румыния, Казахстан, Монголия, Катар, Молдова, Кыргызстан, Литва, Латвия.

Работники ЧП "Х" каждый день принимают сотни заказов со всей территории нашей страны. Компания имеет более чем 3800 постоянных клиентов.

Основными конкурентами ЧП "Х" выступают:

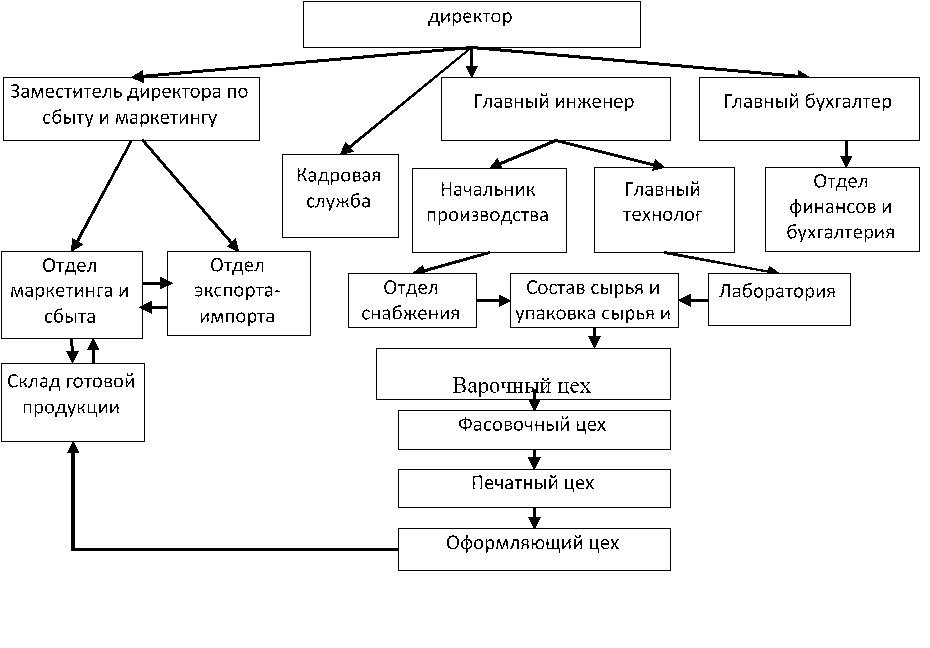
* ООО "Бровафарма";
* Boehringer Ingelheim RCV GmbH&Co KG, Представительство в Украине (Берингер Ингельхайм Украина).

Несмотря на долгий период деятельности и существенную долю рынка компаний-конкурентов, ЧП "Х" обладает такими преимуществами по сравнению с ними: соответствие GMP стандарту; доступная цена; доставка вакцин с соблюдением температурных режимов; собственная лаборатория; бесплатная доставка по всей Украине; высокое качество продукции. Все вышеперечисленное позиционирует ЧП "Х" как сильную торговую марку, привлекательную для всех каналов сбыта. А разумная цена и контролируемое качество делают продукцию ЧП "Х" интересной для покупателя.

Структура управления ЧП "Х" - линейная, таким образом ей характерна гибкость в адаптации к меняющимся условиям рынка, простота, оперативность, однако при этом меньшая, по сравнению с другими структурами, согласованность действий исполнителей, четкость.

Линейный тип организационной структуры управления ЧП "Х" характеризуется линейными формами связи между звеньями управления и, как результат, концентрацией всего комплекса функций управления и выработки управленческих действий в одном звене управления.

Организационная структура ЧП "Х" представлена на рис. 2.



1. Организационная структура ЧП "Х"

**Анализ структуры и движения персонала предприятия**

Проведем анализ структуры и движения кадров ЧП Х в динамике трех лет.

Основные данные движения кадров и их сравнение представлены в табл. 2

1. **Характеристика движения кадров на предприятии ЧП "Х" в 2019-2021 гг.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2019 | 2020 | 2021 | Абсолютное отклонение, +/- | | Относительное отклонение, % | |
| 2020/2019 | 2021/2020 | 2020/2019 | 2021/2020 |
| Принято работников, чел. | 13 | 28 | 11 | 15 | -17 | 115,4 | -60,7 |
| Выбыло работников, чел. | 4 | 3 | 3 | -1 | 0 | -25,0 | 0,0 |
| Общая численность персонала, чел. | 103 | 128 | 136 | 25 | 8 | 24,3 | 6,3 |

Основываясь на анализе данных табл. 2.2 видно, что в 2021 г. было принято 11 работников, что на 60,7% больше, чем в 2020 г. К тому же было уволено только 3 человека, таким образом общая численность персонала увеличилась на 6,3%. Увеличение количества персонала является следствием увеличения объема производства и выручки от реализации.

Проведем анализ кадрового состава ЧП "Х" в динамике трех лет. Основные данные и их сравнение занесем в табл. 3.[[17]](#footnote-17)[[18]](#footnote-18)[[19]](#footnote-19)

1. Кадровый состав ЧП "Х" в 2019-2021 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категории персонала | 2019 | | 2020 | | 2021 | | Отклонение 2020/2021 | |
| человек. | % | человек. | % | человек. | % | человек. | доля, % |
| Административно-управленческий персонал | 31 | 30,00 | 38 | 30,00 | 41 | 30,00 | 2 | 0,00 |
| Торгово-оперативный персонал | 58 | 56,00 | 73 | 57,00 | 78 | 57,00 | 5 | 0,00 |
| Вспомогательный персонал | 14 | 14,00 | 17 | 13,00 | 18 | 13,00 | 1 | 0,00 |
| Итого | 103 | 100,00 | 128 | 100,00 | 136 | 100,00 | 8 | 0,00 |

Можем подытожить, что фактическая численность административно-управленческого персонала хозяйствующего субъекта в течение 2019-2021 годов находится в пределах нормы (30%), следовательно является целесообразной. Торгово-оперативный персонал занимает ведущую долю в удельном весе персонала хозяйствующего субъекта (56-57%).

Проведем анализ персонала ЧП "Х" по возрасту и образованию в динамике двух лет (табл. 4).

1. Характеристика персонала по возрасту и образованию на ЧП Х за 2020-2021 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Возраст | С высшим образованием, чел. | | Со средним специальным образованием, чел. | | С общим средним образованием, чел. | | Всего, чел. | | Доля в общем количестве, % | |
| 2020 | 2021 | 2020 | 2021 | 2020 | 2021 | 2020 | 2021 | 2020 | 2021 |
| До 30 лет | 48 | 56 | 24 | 21 | 5 | 6 | 77 | 83 | 60,16 | 61,03 |
| От 30 до 45 | 6 | 16 | 24 | 18 | 2 | 2 | 32 | 36 | 25,00 | 26,47 |
| От 45 до 55 | 4 | 4 | 8 | 9 | 2 | 2 | 14 | 15 | 10,94 | 11,03 |
| Более 55 | 2 | 0 | 2 | 2 | 1 | 0 | 5 | 2 | 3,91 | 1,47 |
| Итого | 60 | 76 | 58 | 50 | 10 | 10 | 128 | 136 | 100 | 100,00 |

Согласно полученным данным в структуре персонала ЧП Х по возрасту усматривается стабильная тенденция к превалированию молодежи. Сокращение количества персонала в группе более 55 лет произошло из-за того, что работники вышли на пенсию. Это, с одной стороны является положительным фактом, поскольку их место заняли молодые работники, а с другой стороны, данная группа работников обладала существенным опытом работы на предприятии, и они могли передавать собственные практические знания новым работникам. Осуществив расчет доли работников хозяйствующего субъекта, которые имеют высшее, среднее специальное, общее среднее образование, можем сделать вывод об уровне их профессиональной подготовки. Большая часть рабочих предприятия имеют высшее образование.

Проанализируем персонал ЧП "Х" по полу в динамике трех лет (табл. 5).[[20]](#footnote-20)[[21]](#footnote-21)[[22]](#footnote-22)

1. Характеристика персонала по полу на ЧП "Х"

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категории персонала | 2019 | | 2020 | | 2021 | | Отклонение 2021/2019 | | | |
| +/- | | % | |
| ч | ж | ч | ж | ч | ж | ч | ж | ч | ж |
| Административно-управленческий персонал | 22 | 9 | 27 | 12 | 29 | 12 | 7 | 3 | 32,04 | 32,04 |
| Торгово-оперативный персонал (производственный) | 40 | 17 | 51 | 22 | 54 | 23 | 14 | 6 | 34,40 | 34,40 |
| Вспомогательный персонал | 10 | 4 | 12 | 5 | 12 | 5 | 2 | 1 | 22,61 | 22,61 |
| Итого | 72 | 31 | 90 | 38 | 95 | 41 | 23 | 10 | 32,04 | 32,04 |

Осуществив расчет доли работников по полу на хозяйствующем субъекте ЧП "Х" по категориям персонала, можем подытожить относительно стабильной половой структуры персонала предприятия, в которой подавляющее большинство во всех категориях персонала занимают мужчины (около 70%).

Проведем анализ движения кадров ЧП "Х" в динамике двух лет. Основываясь на данных из табл. 2.2 и 2.3 рассчитаем следующие коэффициенты: коэффициент оборота по приему; коэффициент оборота по увольнению; коэффициент общего оборота; коэффициент текучести кадров (табл. 6).

1. Характеристика движения кадров на ЧП "Х"

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Отчетный год | Текущий год | Отклонение | |
| +/- | % |
| 1. Среднесписочная численность работников, чел. | 128 | 136 | 8 | 6,25 |
| 2. Принято на работу новых работников в течение года, чел. | 28 | 11 | -17 | -60,71 |
| 3. Выбыло работников, чел. | 3 | 3 | 0 | - |
| - по собственному желанию | 1 | 0 | -1 | -100,00 |
| - выбытие на учебу, выход на пенсию и т. д. | 0 | 2 | 2 | - |
| 4. Коэффициент оборота: |  |  |  |  |
| - по приемке, % | 12,62 | 21,88 | 9,25 | - |
| - по увольнению, % | 3,88 | 2,34 | -1,54 | - |
| 5. Коэффициент текучести кадров, % | 3,88 | 2,34 | -1,54 | - |
| 6. Коэффициент общего оборота, % | 16,50 | 24,22 | 7,71 | - |

Основываясь на анализе данных, можем подытожить о целесообразности движения кадров на хозяйствующем субъекте ЧП "Х". Коэффициент оборота по увольнению в 2021 г. практически в десять раз меньше коэффициента оборота по приему (21,88% и 2,34% соответственно), что указывает на увеличение численности работников на предприятии, в то же время в 2021 г. увеличился показатель текучести кадров (на 1,54%), а коэффициент общего оборота увеличился на 7,71%. Причинами текучести на ЧП "Х" в основном обусловлена увольнениями за неисполнение поставленных задач, прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины, кроме того, текучесть кадров наблюдается в основном среди работников. Основываясь на данных показателях, а также учитывая, что предприятие никак не следит за вовлеченностью персонала, был сделан вывод, что компании необходимо развивать инструментарий связанные с вовлеченностью персонала, а также контролем вовлеченности.

## 2.2 Разработка методологии

В данном случае причины текучести кадров в основном связаны с невыполнением поставленных задач, прогулами и нарушениями трудовой дисциплины. Все эти проблемы можно напрямую решить с помощью вовлеченности сотрудников, поскольку вовлеченные сотрудники с большей вероятностью будут продуктивными, целеустремленными и ответственными. Используя методику Gallup 12, можно лучше понять, в каких областях сотрудники могут быть не вовлечены, и предпринять целенаправленные шаги для решения этих проблем, а также оценить все необходимые факторы вовлеченности (удовлетворенность атмосферой в коллективе; удовлетворенность системой похвалы; понимание цели и миссии компании и тд).

Проведение личных интервью в сочетании с опросом Gallup 12 также может стать эффективным способом получения дополнительных сведений и отзывов от сотрудников. Такой подход поможет установить доверие и взаимопонимание, а также позволит вам собрать более подробную информацию о конкретных вопросах или проблемах, которые могут влиять на вовлеченность сотрудников.

В целом, использование методологии Gallup 12 в сочетании с личными интервью является эффективным способом оценки вовлеченности сотрудников.

Кроме этого, следует учитывать факт того, что в компании не применяется ни одна из методологий по контролю и измерению вовлеченности сотрудников, а Gallup 12 и личные интервью - простые для понимания и внедрения HR отдела инструменты.

Gallup Q12 будет использована в качестве сбора количественных данных, а личные интервью для получения более точной информации.

*Процесс сбора количественных данных:*

1. Определить выборку: Для получения достоверной информации по всей компании, необходимо, чтобы были опрошены сотрудники организации, однако стоит учитывать погрешность, что некоторые сотрудники не будут его проходить по различным причинам. Принимая во внимание погрешность, количество работников, которые должны пройти опрос – не менее 85% от общего числа сотрудников.
2. Разработать анкету:

Раздел 1: Основная информация

Что представляет собой ваш отдел?

* Административно-управленческий персонал
* Торгово-оперативный персонал (производственный)
* Вспомогательный персонал
* Другие (пожалуйста, укажите)

Какую должность вы занимаете в компании?

* Сотрудник начального уровня
* Супервайзер
* Менеджер
* Старший менеджер
* Исполнительный директор
* Другие (пожалуйста, укажите)

Раздел 2: Вопросы Gallup Q12

На следующие вопросы, пожалуйста, выберите ответ, который лучше всего отражает ваш опыт работы в компании.

Я знаю, чего от меня ждут на работе.

* Сильно согласен
* Согласен
* Нейтрально
* Не согласен
* Сильно не согласен

У меня есть материалы и оборудование, необходимые для правильной работы.

* Сильно согласен
* Согласен
* Нейтрально
* Не согласен
* Сильно не согласен

На работе у меня есть возможность каждый день заниматься тем, что у меня получается лучше всего.

* Сильно согласен
* Согласен
* Нейтрально
* Не согласен
* Сильно не согласен

За последние семь дней я получал признание или похвалу за хорошую работу.

* Сильно согласен
* Согласен
* Нейтрально
* Не согласен
* Сильно не согласен

Мой начальник или кто-то из сотрудников, похоже, заботится обо мне как о человеке.

* Сильно согласен
* Согласен
* Нейтрально
* Не согласен
* Сильно не согласен

На работе есть человек, который поощряет мое развитие.

* Сильно согласен
* Согласен
* Нейтрально
* Не согласен
* Сильно не согласен

На работе с моим мнением считаются.

* Сильно согласен
* Согласен
* Нейтрально
* Не согласен
* Сильно не согласен

Миссия или цель моей компании заставляет меня чувствовать, что моя работа важна.

* Сильно согласен
* Согласен
* Нейтрально
* Не согласен
* Сильно не согласен

Мои коллеги или сослуживцы стремятся выполнять качественную работу.

* Сильно согласен
* Согласен
* Нейтрально
* Не согласен
* Сильно не согласен

У меня есть лучший друг на работе.

* Сильно согласен
* Согласен
* Нейтрально
* Не согласен
* Сильно не согласен

Раздел 3: Открытые вопросы

* Что вам нравится в работе в этой компании?
* Какие вещи, по вашему мнению, эта компания могла бы сделать лучше?
* Какие вещи вы хотели бы видеть измененными или улучшенными в вашем отделе?

1. Выбрать метод распространения: так как опрос должны пройти не менее 85% всех сотрудников компании, он должен быть распространен через корпоративную электронную почту. Кроме того, следует учесть, что у части сотрудников нет корпоративной почты, поэтому также будет подготовлены письменные анкеты.
2. Донести цель: В начале электронного письма с опросом и письменной анкеты должна быть четка донесена цель опроса. Целью опроса - это возможность для сотрудников предоставить обратную связь и помочь улучшить работу организации.
3. Обеспечить конфиденциальность: Для обеспечения конфиденциальности ответы на опрос должны собираться нейтральной третьей стороной, например, внешней компанией, проводящей опросы. Была выбрана компания «Лигал Актив», где специалисты по кадровому учету провели опросы среди персонала и составили структурированный отчет.
4. Установить сроки: Опрос должен проводиться в рамках четырех недель, c середины января по середину февраля, так как за это время все сотрудники успеют пройти опрос и будет достаточно времени проанализировать результаты и внести изменения в компании в течении года.

*Процесс проведения личных интервью*

Определить цель исследования: Целью качественных интервью – определить какие факторы способствуют вовлеченности сотрудников в фармацевтической производственной компании?

Выбрать респондентов: в качестве респондентов были выбрано по 2 сотрудника из каждого подразделения компании. Это позволит получить широкий взгляд на факторы, способствующие вовлеченности сотрудников. Кроме того, в каждом департаменте будут опрошены сотрудники, проработавшие в компании разное количество времени, так как это позволит пролить свет на изменения в вовлеченности сотрудников с течением времени. Опросив ряд сотрудников с разными точками зрения, можно получить более полное представление о факторах, способствующих вовлеченности сотрудников.

Разработать вопросы для интервью:

1. Насколько вы удовлетворены своей нынешней должностью?

Этот вопрос дает представление о том, как сотрудники относятся к своей конкретной роли в компании и находят ли они ее удовлетворительной, что является важнейшим фактором общей вовлеченности сотрудников.

1. Что побуждает вас приходить на работу каждый день?

Этот вопрос помогает определить, что мотивирует сотрудников приходить на работу каждый день, что может помочь выявить ключевые факторы вовлеченности сотрудников.

1. Какие, по вашему мнению, наиболее важные факторы способствуют вовлеченности сотрудников?

Этот вопрос спрашивает мнение сотрудника о том, что, по его мнению, является наиболее важными факторами, способствующими вовлеченности сотрудников. Ответ даст ценную информацию о том, что сотрудники считают важным в своей работе.

1. Как бы вы описали культуру компании?

Просьба к сотрудникам описать культуру компании помогает понять, как сотрудники воспринимают обстановку на рабочем месте, что является важным фактором вовлеченности сотрудников.

1. Насколько вы чувствуете поддержку со стороны руководителя и коллег?

Этот вопрос измеряет уровень поддержки, которую сотрудники получают от своих начальников и коллег. Это важнейший фактор вовлеченности сотрудников, поскольку сотрудники, чувствующие поддержку, с большей вероятностью будут вовлечены в свою работу.

1. Какие возможности для роста и развития доступны вам в компании?

Этот вопрос дает представление о том, предоставляет ли компания возможности для роста и развития, что очень важно для вовлечения сотрудников.

1. Какое признание или вознаграждение вы получаете за свою работу?

Этот вопрос помогает определить, чувствуют ли сотрудники признание и благодарность за свою работу, что является важным фактором вовлеченности сотрудников.

1. Насколько открытыми и прозрачными, по вашему мнению, являются каналы коммуникации в компании?

Этот вопрос оценивает эффективность каналов коммуникации в компании, что может повлиять на вовлеченность сотрудников, если они чувствуют себя обделенными.

1. Насколько хорошо, по вашему мнению, поддерживается баланс между работой и личной жизнью?

Этот вопрос оценивает, насколько хорошо компания поддерживает баланс между работой и личной жизнью сотрудников, что имеет решающее значение для удержания и вовлечения сотрудников.

1. Насколько хорошо, по вашему мнению, компания прислушивается и реагирует на отзывы сотрудников?

Этот вопрос оценивает реакцию компании на отзывы сотрудников, что является важным фактором вовлечения сотрудников, поскольку сотрудники хотят чувствовать, что их слышат и ценят.

1. Насколько ценным сотрудником компании вы себя ощущаете?

Этот вопрос измеряет, насколько ценным чувствует себя сотрудник в компании, что является важнейшим фактором вовлечения сотрудников.

1. Насколько хорошо, по вашему мнению, компания поддерживает многообразие, равенство и инклюзивность?

Этот вопрос оценивает, насколько хорошо компания поддерживает многообразие, равноправие и инклюзивность, что крайне важно для повышения вовлеченности сотрудников и удержания разнообразной рабочей силы.

1. Насколько вы удовлетворены льготами и компенсациями, предлагаемыми компанией?

Этот вопрос оценивает, насколько сотрудники удовлетворены своими льготами и компенсационными пакетами, что является важным фактором вовлечения сотрудников.

1. Насколько хорошо, по вашему мнению, компания решает проблему стресса, связанного с работой?

Этот вопрос оценивает, насколько хорошо компания решает проблему стресса, связанного с работой, что может существенно повлиять на вовлеченность и благополучие сотрудников.

1. Насколько хорошо, по вашему мнению, компания поощряет командную работу и сотрудничество?

Этот вопрос измеряет, насколько хорошо компания поощряет командную работу и сотрудничество, что является важнейшим фактором вовлеченности сотрудников, особенно тех, кто работает в команде.

Далее анкеты для количественного опроса и вопросы для качественного были согласованы с главой HR-департамента компании. Вся методология была одобрена.

### 2.3 Оценка результатов исследования

Вовлеченность сотрудников - важнейший аспект успеха любой организации. Вовлеченные сотрудники, как правило, более продуктивны, креативны и преданы своей работе, что приводит к повышению уровня удовлетворенности работой и снижению текучести кадров. Чтобы измерить уровень вовлеченности сотрудников, было проведено комплексное исследование, в период с 15 января 2023 года по 15 февраля 2023 года, включающее как количественные, так и качественные компоненты. Количественный опрос прошли 95% всех сотрудников, что позволило получить надежную базу данных для анализа. Кроме того, также был проведен качественный опрос, в котором приняли участие по два человека из каждого подразделения компании, один мужчина и одна женщина. В этой части главы представлены результаты обоих опросов, дающие ценную информацию об уровне вовлеченности сотрудников в организации.

Результаты количественного опроса представлены на рисунке № 3.



1. Результаты количественного опроса

По результатам количественного исследования вовлеченности сотрудников, проведенного в рассматриваемой компании, выяснилось, что значительная часть сотрудников не имеет возможности выполнять те обязанности, которые у них лучше всего получаются. Из 129 опрошенных сотрудников только половина сообщила, что они могут выполнять те обязанности, которые у них лучше всего получаются. Это указывает на необходимость переоценки ролей и обязанностей сотрудников, чтобы убедиться, что они соответствуют их сильным сторонам и набору навыков.

Кроме того, опрос показал, что на работе отсутствует система похвалы, что может быть одним из факторов, способствующих низкому уровню вовлеченности сотрудников. Ошеломляющие 49% сотрудников сообщили, что они никогда не получают похвалы или признания за свою работу, что может привести к отсутствию мотивации и снижению удовлетворенности работой.

Еще один важный вывод, сделанный в ходе опроса, заключается в том, что сотрудникам не дают возможности проявлять инициативу, поскольку их мнение не принимается во внимание. Об этом сообщили 74% опрошенных сотрудников, что указывает на необходимость для компании улучшить каналы коммуникации и процессы принятия решений.

Опрос также показал, что миссия компании не доносится до сотрудников, при этом 60% сотрудников сообщили, что не понимают важности того, что они делают. Это говорит о том, что компании необходимо улучшить свои коммуникационные стратегии и обеспечить осведомленность сотрудников о целях и задачах организации.

Кроме того, некоторые сотрудники сообщили, что у них нет друзей на работе, что не позволяет им получать удовлетворение от межличностных отношений на работе. Об этом сообщил 21% опрошенных сотрудников, что говорит о том, что компании необходимо формировать позитивную рабочую культуру и поощрять социальные взаимодействия между сотрудниками.

Наконец, исследование показало, что большинство сотрудников не имеют представления о своем развитии на работе: 66% сотрудников сообщили, что они не получают обратной связи или рекомендаций относительно своего прогресса или возможностей карьерного роста. В последствии это может привести к отсутствию возможностей для роста и развития, что может негативно сказаться на вовлеченности и удовлетворенности сотрудников.

В целом, результаты опроса свидетельствуют о том, что компании необходимо улучшить стратегии вовлечения сотрудников. Компания может начать с улучшения коммуникации, предоставления сотрудникам возможностей для проявления инициативы, внедрения системы похвалы и признания, согласования ролей сотрудников с их сильными сторонами и формирования позитивной рабочей культуры, поощряющей социальное взаимодействие между сотрудниками.

В ходе опроса были проведены качественные интервью с сотрудниками каждого отдела. Из каждого отдела был опрошен один мужчина и одна женщина.

1. Насколько вы удовлетворены своей нынешней должностью?

Ответы были неоднозначными, но в целом большинство сотрудников удовлетворены своей нынешней должностью.

1. Что побуждает вас приходить на работу каждый день?

Сотрудники указали различные причины мотивации, такие как чувство выполненного долга, признание и личная самореализация.

1. Как вы думаете, какие факторы являются наиболее важными для вовлечения сотрудников?

Самыми важными факторами были названы поддержка руководителя, возможности для роста и развития, признание за работу, баланс между работой и личной жизнью, а также каналы связи.

1. Как бы вы описали культуру компании?

Сотрудники охарактеризовали культуру компании как конкурентную, но в то же время совместную и поддерживающую.

1. Насколько вы чувствуете поддержку со стороны вашего руководителя и коллег?

Сотрудники-женщины сообщили, что чувствуют меньшую поддержку со стороны начальства и коллег, чем сотрудники-мужчины. Они сообщили, что чувствуют, что их игнорируют.

1. Какие возможности для роста и развития имеются в компании?

Сотрудники сообщили, что возможностей для роста и развития немного, причем большинство из них ограничены несколькими должностями.

1. Какое признание или вознаграждение вы получаете за свою работу?

Сотрудники сообщили, что признание и вознаграждение часто отсутствовали, а когда они присутствовали, то были непоследовательными.

1. Насколько, по вашему мнению, открыты и прозрачны каналы коммуникации в компании?

Сотрудники сообщили, что каналы коммуникации не всегда открыты и прозрачны, и что обратная связь не всегда приветствуется.

1. Как вы думаете, насколько хорошо поддерживается баланс между работой и личной жизнью?

Сотрудники сообщили, что баланс между работой и личной жизнью соблюдается плохо: долгие часы работы, частые сверхурочные и ограниченное количество свободного времени.

1. Как вы считаете, насколько хорошо компания прислушивается и реагирует на отзывы сотрудников?

Сотрудники сообщили, что компания не прислушивается к отзывам сотрудников и не реагирует на них, при этом многие считают, что их мнение не ценится.

1. Насколько ценным сотрудником вы считаете себя для компании?

Сотрудники сообщили, что чувствуют себя недооцененными, при этом многие считают, что их работа не признается и не ценится.

1. Как вы считаете, насколько хорошо компания поддерживает многообразие, равенство и инклюзивность?

Сотрудники высказали неоднозначное мнение по этому вопросу: некоторые считают, что компания поддерживает многообразие, равенство и инклюзивность, другие же считают, что есть возможности для улучшения ситуации.

1. Насколько вы удовлетворены льготами и компенсациями, предлагаемыми компанией?

Сотрудники сообщили, что льготы и компенсации их не устраивают, при этом многие считают, что им недоплачивают, а льготы не покрывают их потребности в достаточной степени.

1. Как вы думаете, насколько эффективно компания решает проблему стресса, связанного с работой?

Сотрудники сообщили, что компания неэффективно решает проблему стресса, связанного с работой, причем многие считают, что их стресс не признается или не решается.

1. Насколько, по вашему мнению, компания поощряет командную работу и сотрудничество?

Сотрудники сообщили, что командная работа и сотрудничество поощряются в некоторой степени, но все еще существует множество препятствий для эффективной командной работы и сотрудничества, таких как плохая коммуникация и отсутствие признания.

Таким образом, в ходе качественного опроса сотрудники сообщили, что они не полностью вовлечены в работу компании, назвав в качестве причин своей невовлеченности отсутствие баланса между работой и личной жизнью, отсутствие поддержки со стороны руководителей, отсутствие учета мнения сотрудников, отсутствие признания за работу и плохое преодоление стресса, связанного с работой. Сотрудники-женщины сообщили, что чувствуют меньшую поддержку со стороны начальства и коллег, чем сотрудники-мужчины. Женщины сообщили, что для них важнее баланс между работой и личной жизнью и стресс, связанный с работой, в то время как мужчины сообщили, что для них важнее признание за работу и возможности для роста и развития.

Выявляя коренные причины проблемы отсутствия вовлеченности, данный раздел закладывает основу для практических рекомендаций, которые направлены на непосредственное решение этих основных проблем и создание более вовлеченного персонала.

### 2.4 Разработка рекомендаций по вовлечению сотрудников для компании Х

В данном разделе будут приведены практические рекомендации, которые помогут устранить проблемы, которые оказывают прямое влияние на вовлеченность персонала. К проблемам, выявленным в рамках проведенного исследования, относятся:

* Сотрудники предприятия не могут заниматься тем, что получается у них лучше всего;
* На предприятии отсутствует система похвалы;
* На предприятии отсутствует система развития сотрудников;
* К мнению сотрудников не прислушиваются – они чувствуют себя незначимыми;
* Для сотрудников непонятна миссия и ценности компании;
* У части сотрудников нет межличностного общения на работе.

*Сотрудники предприятия не могут заниматься тем, что получается у них лучше всего*

Необходимо провести комплексную оценку навыков, чтобы определить сильные и слабые стороны каждого сотрудника. Это поможет вам выявить области, в которых сотрудники испытывают трудности, и определить, какие задачи и обязанности лучше всего подходят для их навыков.

Для того чтобы провести процесс переоценки необходимо предпринять следующие шаги:

Коммуницировать с персоналом: Важность процесса переоценки должна быть четко донесена до сотрудников. Они должны быть проинформированы о цели переоценки и о том, какую пользу она принесет им и компании.

Определить цели: Цели процесса переоценки должны быть четко определены. Цели должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, актуальными и привязанными ко времени (SMART).

Выбрать правильные инструменты: Соответствующие инструменты переоценки должны быть выбраны на основе целей и задач процесса переоценки.

Собрать данные: необходимо собрать данные о навыках и знаниях каждого сотрудника. Это можно сделать с помощью опросов, анкет, интервью или оценки компетенций.

Проанализировать данные: Собранные данные следует проанализировать, чтобы выявить пробелы в навыках или области, где необходимо дополнительное обучение или поддержка.

Создать план действий: необходимо составить план действий для устранения пробелов в навыках или областей, требующих улучшения, выявленных в процессе переоценки. Этот план должен включать конкретные цели, задачи, сроки и необходимые ресурсы.

Реализовать план: План действий должен быть реализован, а прогресс должен регулярно отслеживаться, чтобы убедиться, что процесс переоценки достиг своих целей.

Следуя этим шагам, компания может эффективно провести переоценку навыков своих сотрудников, выявить пробелы в навыках или области, требующей улучшения, и составить план действий для их устранения. Это может привести к созданию более квалифицированной и мотивированной рабочей силы, которая поможет компании достичь своих целей и задач.

*На предприятии отсутствует система похвалы*

Разработка системы похвалы в компании может стать эффективным способом создания позитивной рабочей атмосферы и повышения морального духа сотрудников. Ниже приводится пошаговый план разработки системы похвалы для компании:

Определить цель: Первым шагом в разработке системы похвалы является определение цели программы. Определите причины создания программы и цели, которых компания хочет достичь с ее помощью.

Определить ключевые области эффективности: Определить области, на которых необходимо сосредоточиться и похвалить своих сотрудников. Это может быть основано на их должностных обязанностях, конкретных проектах или поведении. Например, можно сосредоточиться на признании сотрудников, которые обеспечивают исключительное обслуживание клиентов, проявляют лидерские качества или выходят за рамки своих должностных обязанностей.

Определить критерии признания: Определить критерии признания, основываясь на областях, которые были определены на этапе 2. Это могут быть конкретные показатели работы, отзывы коллег, менеджеров, клиентов или другие факторы, важные для вашей организации.

Определить виды признания: Существуют различные способы признания сотрудников, включая устную похвалу, письменные заметки или сертификаты, денежное вознаграждение или другие стимулы. Необходимо решить, какие виды признания будут наиболее эффективными для мотивации и вовлечения сотрудников.

Определить бюджет: Необходимо определить бюджет программы признания. Это поможет решить, какие виды признания компания может предложить, как часто они будут проводиться и какое количество сотрудников может быть отмечено.

Разработать программу: Необходимо разработать программу признания, задокументировав критерии, виды признания, бюджет и процесс признания сотрудников. Это может включать процедуры выдвижения кандидатур, рассмотрения и отбора, а также план информирования сотрудников о программе.

Внедрение и коммуникация: После разработки программы нужно ее внедрить и довести до сведения всех сотрудников. Необходимо убедиться, что все сотрудники понимают цель программы, критерии признания и виды признания, которые доступны.

Контроль и оценка: Нужно регулярно контролировать программу признания, чтобы убедиться, что она эффективно достигает своих целей. Нужно собирать отзывы сотрудников, руководителей и других заинтересованных сторон и использовать их для улучшения программы по мере необходимости.

*На предприятии отсутствует система развития сотрудников*

Отсутствие системы развития сотрудников в компании может препятствовать росту, производительности и удовлетворенности сотрудников. Чтобы устранить эту проблему, необходимо выполнить следующие шаги:

Во-первых, провести анализ текущей ситуации в компании, чтобы выявить сильные и слабые стороны существующей практики управления персоналом, включая возможности обучения и развития. Этот анализ поможет понять пробелы, которые необходимо решить, и станет отправной точкой для разработки новой системы развития сотрудников.

Во-вторых, необходимо создать план развития, основанный на стратегических целях компании и потребностях отдельных сотрудников. В плане должны быть указаны навыки, знания и компетенции, которые необходимо развить сотрудникам для достижения целей компании.

В-третьих, необходимо реализовать составленный план. Это включает в себя составление бюджета, определение соответствующих программ обучения или курсов, а также создание системы отслеживания прогресса сотрудников. Надо рассмотреть возможность найма внешнего консультанта или тренера для проведения обучения.

В-четвертых, надо не забывать поощрять участие сотрудников, создавая культуру непрерывного обучения и развития, стимулируя работников, участвующих в программах обучения, и обеспечивая активное участие руководителей в процессе развития.

Наконец, нужно регулярно оценивать результаты новой системы развития персонала, отслеживая прогресс сотрудников, собирая отзывы участников и оценивая влияние на производительность и удовлетворенность сотрудников. На основе этих оценок при необходимости можно вносить коррективы, чтобы система продолжала отвечать потребностям компании.

Ниже приведены три конкретные рекомендации по внедрению нематериальной мотивации на рабочем месте. Во-первых, назначение одного дня в году Днем признательности сотрудникам, когда сотрудники выражают признательность с помощью специальных угощений и персонализированных благодарственных записок от руководителей. Это может создать позитивную культуру признания и благодарности, заставляя сотрудников чувствовать свою значимость. Во-вторых, реализация программы наставничества, в рамках которой опытные сотрудники работают в паре с новичками. Данный подход может стать платформой для передачи знаний, личного и профессионального роста, а также создать чувство общности в организации. Наконец, предложение возможностей профессионального развития, таких как конференции, семинары и тренинги, может помочь сотрудникам развить новые навыки, быть в курсе тенденций отрасли и наладить контакты с коллегами. Инвестирование в профессиональное развитие сотрудников демонстрирует приверженность их росту и развитию, что может стать мощным мотиватором и повысить удовлетворенность работой.

*К мнению сотрудников не прислушиваются – они чувствуют себя незначимыми*

Чувство собственной незначительности и неуслышанности может быть демотивирующим фактором для сотрудников компании, что приводит к снижению морального духа и производительности. Компании важно решить эту проблему и создать среду, в которой все сотрудники будут чувствовать, что их ценят и учитывают их мнение. Вот некоторые шаги, которые можно предпринять для решения этой проблемы:

Прислушиваться к мнению сотрудников: Первый шаг - признать, что проблема существует, и активно прислушиваться к мнению сотрудников. Необходимо провести анонимные опросы, в ходе которых сотрудники могут поделиться своими мыслями и проблемами. Обязательно внимательно выслушивать их мнение и отнеситесь к нему серьезно.

Создать механизм обратной связи: Необходимо создать механизм обратной связи, с помощью которого сотрудники смогут делиться своими мыслями и идеями. Это могут быть ящики для предложений, онлайн-форумы или специальный адрес электронной почты. Нужно убедиться, что сотрудники знают, что их отзывы приветствуются и что они будут рассмотрены и приняты во внимание.

Поощрять участие: Компания должна вовлекать сотрудников к участию в процессах принятия решений. Это может включать их в командные совещания, спрашивать их мнение по проектам или инициативам или даже приглашать их на совещания руководства. Вовлекая сотрудников в процесс принятия решений, они почувствуют, что их ценят, и их вклад будет признан.

Обеспечивать обратную связь: Предоставление обратной связи необходимо для того, чтобы сотрудники знали, что их мнение услышано и принято во внимание. Компания должна убедиться, что обратная связь предоставляется своевременно и носит конструктивный характер. Это поможет сотрудникам почувствовать, что их вклад ценен, и побудит их продолжать вносить свой вклад. Существует несколько механизмов сбора отзывов от сотрудников, которые могут помочь оценить эффективность работы компании и удовлетворенность сотрудников. Далее приведены несколько примеров:

* Анонимные опросы: Одним из способов сбора отзывов является анонимное анкетирование. Вопросы анкеты могут быть составлены таким образом, чтобы собрать конкретную информацию об удовлетворенности сотрудников, культуре труда, общении и других значимых факторах. Анонимные опросы помогают сотрудникам чувствовать себя комфортно, предоставляя честные отзывы, не опасаясь возмездия или негативных последствий.
* Фокус-группы: Фокус-группы - это эффективный способ сбора отзывов сотрудников. Эти группы могут проводиться лично или в режиме онлайн и позволяют сотрудникам обсудить свой опыт и предоставить обратную связь в условиях совместной работы. Фокус-группы должны модерироваться нейтральной третьей стороной для того, чтобы все сотрудники имели равные возможности участвовать и делиться своими отзывами.
* Ящики для предложений сотрудников: Еще одним способом сбора отзывов является использование ящиков для предложений сотрудников. Это могут быть физические ящики, размещенные в местах общего пользования, или цифровые ящики для предложений, доступ к которым сотрудники могут получить онлайн. Предложения можно вносить анонимно, и сотрудники могут оставлять отзывы о любом аспекте деятельности компании.
* Встречи один на один: Встречи один на один между сотрудниками и их руководителями или менеджерами - это прекрасная возможность для сотрудников предоставить обратную связь. Эти встречи могут быть использованы для обсуждения результатов работы, вопросов, связанных с работой, и других замечаний, которые могут возникнуть у сотрудника. Встречи один на один - это возможность для сотрудников предоставить обратную связь непосредственно своим руководителям, не опасаясь возмездия.

Развивать культуру уважения: Компания должна создать культуру уважения, где ценят всех сотрудников и уважают их мнение. Этого можно достичь путем поощрения открытого общения, стимулирования сотрудничества, а также признания и поощрения сотрудников за их вклад.

*Для сотрудников непонятна миссия и ценности компании*

Проблема непонимания сотрудниками миссии и ценностей компании может оказать значительное негативное влияние на эффективность работы организации, вовлеченность сотрудников и удовлетворенность работой. Чтобы решить эту проблему, вот несколько шагов, которые может предпринять компания:

Разъяснить миссию и ценности компании: Первым шагом является удостовериться в том, чтобы миссия и ценности компании были четко определены и доведены до сведения всех сотрудников. Это можно сделать с помощью различных средств, таких как объявления по всей компании, плакаты и брошюры.

Включить миссию и ценности в повседневную работу: После того как миссия и ценности четко сформулированы, компания должна работать над их внедрением в повседневную работу сотрудников. Это можно сделать с помощью тренингов, собраний коллектива и оценок работы, которые подчеркивают, как работа сотрудников способствует выполнению общей миссии компании.

Поощрять участие сотрудников: Компания должна поощрять сотрудников к участию в формировании миссии и ценностей компании. Это можно сделать с помощью опросов, фокус-групп и открытых дискуссий. Вовлекая сотрудников в процесс, они будут чувствовать себя более заинтересованными в миссии и ценностях компании.

Признавать и поощрять поведение, соответствующее миссии и ценностям: Чтобы усилить важность миссии и ценностей, компания должна признавать и поощрять сотрудников, которые демонстрируют поведение, соответствующее им. Это можно сделать с помощью премий, повышения по службе и публичного признания.

Постоянное информирование о миссии и ценностях: В итоге, компания должна постоянно доносить миссию и ценности до сотрудников. Это можно сделать с помощью регулярных информационных бюллетеней, собраний коллектива и оценки результатов работы. Если постоянно помнить о миссии и ценностях, сотрудники с большей вероятностью будут приводить свое поведение в соответствие с ними.

Далее приведены конкретные мероприятия по донесению мессии и целей компании:

Организовать общее собрание: Общее собрание - это отличный способ донести до сотрудников цели и миссию компании. Оно позволяет наладить двустороннюю связь, и сотрудники могут задавать вопросы и оставлять отзывы. Такой подход помогает сформировать культуру прозрачности, доверия и вовлеченности.

Делиться видеороликами и историями успеха: Необходимо создавать видеоролики, рассказывающие о том, как миссия компании была успешно реализована в прошлом, и какое положительное влияние она оказала на клиентов, сотрудников и общество. Также можно поделиться историями успеха, которые соответствуют миссии, чтобы вдохновить и мотивировать сотрудников.

Использовать наглядные пособия: Используйте визуальные средства, такие как инфографика, плакаты и баннеры, чтобы усилить миссию и цели компании. Эти наглядные пособия должны быть размещены в стратегических местах, таких как комнаты отдыха, вестибюли и конференц-залы, чтобы сотрудники регулярно вспоминали о миссии и целях компании.

Включить миссию в управление эффективностью: Такой подход гарантирует, что сотрудники будут оцениваться с учетом их вклада в реализацию миссии и целей компании, тем самым усиливая их важность.

Отмечать знаменательные события и достижения: Необходимо отмечать значительные вехи и достижения, которые соответствуют миссии и целям компании. Такой подход является признанием усердной работы и преданности сотрудников и усиливает важность миссии и цели компании.

*У части сотрудников нет межличностного общения на работе*

Отсутствие межличностного общения между сотрудниками в компании может создать негативную рабочую атмосферу, помешать сотрудничеству и снизить производительность. Далее представлен план действий, который можно предпринять для решения этой проблемы:

Определить первопричину: Первым шагом является определение первопричины проблемы. Может быть, сотрудникам не хватает навыков общения, или культура компании не способствует общению? Существуют ли языковые барьеры или конфликтующие личности? Понимание первопричины имеет решающее значение для поиска решения.

Обучение и развитие: Если сотрудникам не хватает навыков общения, то помочь могут программы обучения и развития. Эти программы могут научить сотрудников эффективному общению, активному слушанию и разрешению конфликтов.

Создать позитивную рабочую среду: Позитивная рабочая среда способствует общению. Создание возможностей для взаимодействия и общения сотрудников может помочь разрушить барьеры и способствовать общению. Мероприятия по сплочению коллектива, обед и обучение или программы наставничества могут помочь создать позитивную рабочую атмосферу.

Поощрять открытое общение: Нужно поощрять сотрудников, которые открыто делятся своими идеями, отзывами и проблемами. Это можно сделать с помощью регулярных собраний коллектива, ящиков для предложений или анонимных опросов. Когда сотрудники чувствуют, что их слышат и ценят, они с большей вероятностью будут участвовать в межличностном общении.

Подавать пример: Лидеры компании должны подавать пример и демонстрировать позитивное коммуникативное поведение. Когда лидеры общаются открыто и честно, сотрудники с большей вероятностью будут делать то же самое.

Устранять конфликты: Конфликты могут мешать общению. Важно решать конфликты быстро и эффективно, чтобы предотвратить их эскалацию. Тренинги по разрешению конфликтов могут помочь сотрудникам научиться конструктивно управлять конфликтами. Вот некоторые конкретные мероприятия, которые можно провести для улучшения межличностного общения между сотрудниками:

Упражнения по сплочению коллектива: Необходимо организовать мероприятия по сплочению коллектива, которые побуждают сотрудников взаимодействовать друг с другом вне рабочего места. Это могут быть такие мероприятия, как командные обеды, спортивные мероприятия, пикники или волонтерская работа. Такие мероприятия способствуют укреплению доверия и товарищества между сотрудниками, что может улучшить коммуникацию на рабочем месте.

Обучение общению: Нужно проводить коммуникативные тренинги для сотрудников, чтобы помочь им улучшить навыки межличностного общения. Это могут быть мастер-классы, семинары или онлайн-курсы, посвященные активному слушанию, разрешению конфликтов и техникам эффективного общения. Такие тренинги можно проводить ежегодно или по мере необходимости.

Регулярные собрания коллектива: Нужно организовать регулярные собрания коллектива, на которых сотрудники могут обсуждать рабочие вопросы, делиться идеями и давать обратную связь. Эти собрания могут проводиться еженедельно, ежемесячно, так как компания небольшая.

Социальные мероприятия: Необходимо организовать социальные мероприятия, такие как счастливые часы, праздничные вечеринки или другие события, чтобы отметить достижения сотрудников или знаменательные даты. Такие мероприятия помогают создать чувство общности на рабочем месте и побуждают сотрудников общаться друг с другом на личном уровне.

*Рекомендации по мониторингу вовлеченности сотрудников*

Необходимо проводить ежегодное исследование вовлеченности сотрудников: Для начала нужно начать проводить ежегодное исследование вовлеченности сотрудников с середины января до середины февраля, используя опросник для количественного исследования, основанный на методологии Gallup 12 и личных интервью. Нужно убедиться, что опрос доступен для всех сотрудников и что в нем принимают участие не менее 85% сотрудников. Опрос поможет выявить сильные стороны и области, в которых необходимы улучшения.

Донести результаты опроса до сотрудников: После завершения опроса нужно поделиться его результатами со всеми сотрудниками. Это можно сделать на общекорпоративном собрании или по электронной почте. Необходимо рассказать как о положительных отзывах, так и о тех областях, в которых необходимы улучшения. Объяснить, какие шаги компания планирует предпринять для решения всех проблем.

Использование импульсных опросов: Наряду с ежегодным опросом и личными интервью, компании нужно использовать импульсные опросы в течение года для регулярного мониторинга вовлеченности сотрудников. Импульсные опросы - это короткие опросы, которые можно заполнить за несколько минут и которые предназначены для выявления настроения сотрудников в режиме реального времени. Использование данных опросов поможет выявления любых изменений в вовлеченности сотрудников и оперативного решения любых проблем.

Создание фокус-группы: Чтобы глубже понять мнения и проблемы сотрудников, нужно создать фокус-группы. Эти группы могут собираться регулярно в течение года и предоставлять отзывы по конкретным темам или вопросам. Полученные отзывы могут быть использованы для улучшения ситуации в этих областях.

Признание и поощрение сотрудников: Нужно признавать и поощрять сотрудников, которые проявляют активность и выходят за рамки своих должностных обязанностей. Это создаст позитивную рабочую культуру и мотивирует других сотрудников к более активному участию.

Применяя эти рекомендации, компания сможет контролировать вовлеченность сотрудников и создать позитивную рабочую среду, в которой сотрудники будут чувствовать себя ценными и мотивированными.

# Заключение

В заключение следует отметить, что в данной работе была изучена проблема вовлеченности сотрудников в производственной компании. Исследование продемонстрировало важность вовлеченности сотрудников в повышении эффективности и конкурентоспособности организации. Благодаря разработке анкет для количественных и качественных опросов, в ходе исследования были собраны ценные данные о вовлеченности сотрудников в рассматриваемой компании.

Результаты исследования выявили несколько основных проблем, связанных с недостаточной вовлеченностью сотрудников в производственной компании, включая плохую коммуникацию, неадекватное признание и отсутствие возможностей развития. Было установлено, что эти проблемы оказывают значительное негативное влияние на вовлеченность сотрудников и, как следствие, на общую производительность компании.

На основании результатов данного исследования были даны практические рекомендации по решению выявленных проблем и повышению вовлеченности сотрудников в производственной компании. Эти рекомендации включают в себя улучшение коммуникации посредством регулярных встреч и механизмов обратной связи, обеспечение признания и поощрения результатов работы сотрудников, а также предоставление возможностей для дальнейшего развития.

В целом, данное исследование внесло вклад в понимание вовлеченности сотрудников в производственной отрасли и предоставило практические рекомендации по улучшению вовлеченности сотрудников в исследуемой производственной компании. Можно надеяться, что рекомендации, представленные в данном исследовании, будут реализованы и будут способствовать повышению вовлеченности сотрудников, улучшению работы организации и повышению конкурентоспособности.

# Источники

Liao, H., Jia, X., Guo, Q., & Wu, L. (2021). How technological changes affect employee involvement: The mediating role of employee autonomy. International Journal of Environmental Research and Public Health, 18(6), 3103.

Schmieder-Ramirez, J., & Mallette, L. A. (2021). Employee involvement in sustainability practices: A path to job satisfaction and organizational commitment. Journal of Business and Psychology, 36(2), 283-297.

Hsiao, C. M., Chen, H. M., & Chen, Y. C. (2021). The impact of employee empowerment and trust on job satisfaction and organizational commitment. Sustainability, 13(7), 3716.

Келлехер В. 10 факторов вовлеченности сотрудников. URL: http://hrc.com.ua/archives/22467 (дата обращения: 06.02.2023).

Кулькова И. А., Николаев Н. А. Методические положения по оценке и развитию факторов формирования вовлеченности персонала в деятельность предприятия. Известия УГГУ. 2016. Вып. 4(44). С. 86-88

Кулькова И. А., Николаев Н. А. Методические положения по оценке и развитию факторов формирования вовлеченности персонала в деятельность предприятия. Известия УГГУ. 2016. Вып. 4(44). С. 88-93.

1. May, D. R., Gilson, R. L., Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*, 11–37.
2. Morethe, S. L. M., Swarts, I., Schultz, C. (2020). Talent development practices predict employee engagement of human resource professionals. *Southern African Business Review, 23*, 1–20.
3. Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Books.
4. Peters, J. (2019). *Employee engagement: Creating high positive energy at work*. Randburg: KR Publishing.
5. Schaufeli, W. A., Salanova, M., González–Romá, V., Bakker, A. B. (2001). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*, 71–92.
6. Schaufeli, W. B., Salanova, M. (2011). Work engagement: On how to better catch a slippery concept. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 20 (1)*, 39–46.
7. Statista. Показатель вовлеченности сотрудников по всему миру с 2011 по 2022 год. URL: https://www.statista.com/statistics/699977/global-employee engagement/#:~:text=Employee%20engagement%20in%20the%20world,when%20it%20reached%2069%20percent. (дата обращения: 03.02.2023).
8. KONOVALOVA V.G (2015) EMPLOYEES’ ENGAGEMENT: PROS AND CONS, Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в россии (№ 2 (17), 2015)
9. Отчет по труду ЧП "Х" за 4 квартала 2019 года.
10. Отчет по труду ЧП "Х" за 4 квартала 2020 года.
11. Отчет по труду ЧП "Х" за 4 квартала 2021 года.
12. О компании. Официальный сайт. ЧП "Х". 2022. URL: <http://agroolkar.com.ua/product/produktsiya/> (дата обращения: 09.02.2022)

1. Liao, H., Jia, X., Guo, Q., & Wu, L. (2021). How technological changes affect employee involvement: The mediating role of employee autonomy. International Journal of Environmental Research and Public Health, 18(6), 3103. [↑](#footnote-ref-1)
2. Schmieder-Ramirez, J., & Mallette, L. A. (2021). Employee involvement in sustainability practices: A path to job satisfaction and organizational commitment. Journal of Business and Psychology, 36(2), 283-297. [↑](#footnote-ref-2)
3. Hsiao, C. M., Chen, H. M., & Chen, Y. C. (2021). The impact of employee empowerment and trust on job satisfaction and organizational commitment. Sustainability, 13(7), 3716. [↑](#footnote-ref-3)
4. Statista. Показатель вовлеченности сотрудников по всему миру с 2011 по 2022 год. URL: https://www.statista.com/statistics/699977/global-employee-engagement/#:~:text=Employee%20engagement%20in%20the%20world,when%20it%20reached%2069%20percent. (дата обращения: 03.02.2023). [↑](#footnote-ref-4)
5. Hellevig I. Вовлеченность персонала в России. Предварительная версия. Moscow. 2012. 118 p. [↑](#footnote-ref-5)
6. Келлехер В. 10 факторов вовлеченности сотрудников. URL: http://hrc.com.ua/archives/22467 (дата обращения: 06.02.2023). [↑](#footnote-ref-6)
7. Кулькова И. А., Николаев Н. А. Методические положения по оценке и развитию факторов формирования вовлеченности персонала в деятельность предприятия. Известия УГГУ. 2016. Вып. 4(44). С. 88-93. [↑](#footnote-ref-7)
8. Кулькова И. А., Николаев Н. А. Методические положения по оценке и развитию факторов формирования вовлеченности персонала в деятельность предприятия. Известия УГГУ. 2016. Вып. 4(44). С. 88-93. [↑](#footnote-ref-8)
9. May, D. R., Gilson, R. L., Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*, 11–37. [↑](#footnote-ref-9)
10. Morethe, S. L. M., Swarts, I., Schultz, C. (2020). Talent development practices predict employee engagement of human resource professionals. *Southern African Business Review, 23*, 1–20. [↑](#footnote-ref-10)
11. engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*, 71–92. [↑](#footnote-ref-11)
12. Schaufeli, W. B., Salanova, M. (2011). Work engagement: On how to better catch a slippery concept. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 20 (1)*, 39–46. [↑](#footnote-ref-12)
13. KONOVALOVA V.G (2015) EMPLOYEES’ ENGAGEMENT: PROS AND CONS, Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в россии (№ 2 (17), 2015) [↑](#footnote-ref-13)
14. KONOVALOVA V.G (2015) EMPLOYEES’ ENGAGEMENT: PROS AND CONS, Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в россии (№ 2 (17), 2015) [↑](#footnote-ref-14)
15. О компании. Официальный сайт. ЧП "Х". 2022. URL: <http://agroolkar.com.ua/product/produktsiya/> (дата обращения: 09.02.2022) [↑](#footnote-ref-15)
16. О компании. Официальный сайт. ЧП "Х". 2022. URL: <http://agroolkar.com.ua/product/produktsiya/> (дата обращения: 09.02.2022) [↑](#footnote-ref-16)
17. Отчет по труду ЧП "Х" за 4 квартала 2019 года. [↑](#footnote-ref-17)
18. Отчет по труду ЧП "Х" за 4 квартала 2020 года. [↑](#footnote-ref-18)
19. Отчет по труду ЧП "Х" за 4 квартала 2021 года. [↑](#footnote-ref-19)
20. Отчет по труду ЧП "Х" за 4 квартала 2019 года. [↑](#footnote-ref-20)
21. Отчет по труду ЧП "Х" за 4 квартала 2020 года. [↑](#footnote-ref-21)
22. Отчет по труду ЧП "Х" за 4 квартала 2021 года. [↑](#footnote-ref-22)