

ИНСТРУМЕНТАРИЙ ДИАГНОСТИКИ И УСИЛЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА В УПРАВЛЕНЧЕСКУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

доктор экономических наук, профессор **Е.А. Колесниченко**¹

кандидат экономических наук, доцент **Я.Ю. Радюкова**¹

кандидат экономических наук, доцент **В.Ю. Сутягин**¹

1 – ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина», г. Тамбов, Россия

В настоящее время руководители организаций пришли к осознанию того, что лидирующие позиции их компаниям позволяют занимать не только использование высоких технологий, но и персонал, который является основой любой организации. Именно то, насколько персонал организации заинтересован в выполнении поставленных задач, с каким энтузиазмом он приступает к работе и как внешне проявляет свое отношение к компании и является проявлением вовлеченности сотрудников. Проблема вовлеченности персонала является актуальной как в исследовательском, так и в практическом плане. Во-первых, это объясняется сложившейся ситуацией развития рынка: многие как зарубежные, так и российские компании стали осознавать всю значимость и важность вовлечения персонала и с особым интересом стали относиться к понятию вовлеченности и факторам ее формирования. Во-вторых, это объясняется необходимостью разработки теоретических основ понимания феномена вовлеченности, выработки подходов, а также разработки методик для повышения уровня вовлеченности сотрудников в организации. Цель данной статьи состоит в изучении теоретических аспектов исследования вовлеченности персонала и разработке рекомендаций по совершенствованию инструментария усиления вовлеченности персонала в деятельность организации. Теоретическая значимость представленной статьи состоит в том, что представленные выводы и заключения, которые сформулированы в результате проведенного исследования, могут найти применение в научных работах, исследованиях, научных диссертациях. Практическая значимость данной статьи состоит в возможности использования разработанных рекомендаций по совершенствованию инструментария усиления вовлеченности персонала в деятельность организации в практике функционирования коммерческих организаций со сходными характеристиками персонала.

Ключевые слова: управление персоналом, вовлеченность персонала, инструментарий усиления вовлеченности персонала

DIAGNOSTICS TOOLS AND STRENGTHENING PERSONNEL INVOLVEMENT IN ACTIVITIES OF ORGANIZATION

DSc (Economics), Professor **E.A. Kolesnichenko**¹

PhD (Economics), Associate Professor **Y.Yu. Radyukova**¹

PhD (Economics), Associate Professor **V.Yu. Sutyagin**¹

1 - FSBEI HE «Tambov State University named after G.R. Derzhavin», Tambov, Russian Federation

Abstract

At present, the heads of organizations have come to realize that leading positions of their companies are allowed to them not only by use of high technologies, but also the personnel that is the basis of any organization. Just how much the organization's personnel is interested in accomplishing the tasks set, with what enthusiasm it starts to work and how

externally it shows its attitude to the company is a manifestation of the involvement of employees. The problem of staff involvement is relevant both in research and in practical terms. Firstly, this is due to the current market development situation: many foreign and Russian companies have become aware of the importance of involving personnel and have begun to treat with particular interest the notion of involvement and factors of its formation. Secondly, this is due to the need to develop a theoretical framework for understanding the phenomenon of involvement, developing approaches, and developing methods to increase the level of involvement of employees in the organization. The purpose of this article is to study the theoretical aspects of the study of staff involvement and develop recommendations for improving the toolkit to increase the involvement of staff in the organization activities. The theoretical significance of the presented article is that the presented conclusions and conclusions formulated as a result of conducted research can find application in scientific work, studies, and scientific dissertations. The practical importance of this article consists in the possibility of using the developed recommendations on improving the toolkit to increase the involvement of personnel in the organization's activities in practice of functioning of commercial organizations with similar characteristics of personnel.

Keywords: human resource management, staff involvement, tools to increase staff involvement

Введение. Научный и практический интерес к понятию «вовлеченность» прослеживается с конца XX века – времени, когда начала происходить кардинальная перестройка в мировой экономике, начали происходить изменения в общественном сознании, повлиявших на структуру организационных системы [1].

Первое появление термина «вовлеченность» связывают с именем социального психолога Вильяма Кана. В его работе в 1990 году личная вовлеченность определялась как ситуация, когда «люди включают или исключают свое личное «я» при выполнении трудовых ролей» [2].

Дж. Хартер определил понятие «вовлеченность» как индивидуальную погруженность в работу, проявление энтузиазма в ходе рабочего процесса, появление «удовлетворенности работой». Фактически речь идет о том, что состояние вовлеченности является следствием высокой удовлетворенности работой.

Понятие «вовлеченность» представляет собой качественную характеристику персонала, которая заключается в доброжелательном отношении не только к руководителям, но и к организации в целом, принятии и разделении целей, принципов, миссии, действующих в организации; непрерывном взаимобратном диалоге на уровне руководитель – подчиненный.

Методы и подходы к исследованию вовлеченности персонала. Наиболее полная картина, обобщившая существующие подходы к анализу вовлеченности, была предложена в 2011 г. Б. Ша-

ком [3]. Основываясь на данных психологии менеджмента, им было предложено четыре основных подхода к понятию «вовлеченность» персонала:

1. *Подход «удовлетворение потребностей».* Б. Шак в рамках данного подхода стал рассматривать подход Кана к определению понятия «вовлеченность». Несмотря на то, что данный подход важен для теоретических размышлений, в эмпирических исследованиях он применяется крайне редко.

2. *Подход «анти-выгорание».* Данный подход рассматривает понятие «вовлеченность» в качестве позитивной противоположности выгорания (анти-выгорание).

3. *Подход «удовлетворенность – вовлеченность».* Согласно компании Gallup понятие «вовлеченность» представляет собой энтузиазм, с которым сотрудник выполняет свою работу, в то же время он настолько же включен и удовлетворен своей работой. Данный подход рассматривает «вовлеченность» и «удовлетворенность» как идентичные понятия.

4. *Многомерный подход.* А. Сакс в рамках данного подхода рассматривает понятие «вовлеченность» персонала как уникальный конструкт, который состоит из познавательного, эмоционального и поведенческого компонентов, связанные с индивидуальной рабочей ролью.

Рассмотренные подходы к анализу вовлеченности персонала представлены в табл. 1.

Теория и практика диагностики вовлеченности персонала в деятельность организации. Существуют различные варианты оценки во-

влеченности, наиболее распространенный – проведение периодических письменных и устных опросов сотрудников организации.

Вовлеченность персонала нужно изучать не менее 2 раз год. Исследование и оценку результативности выполненных мероприятий для повышения степени вовлеченности первый раз проводят в конце финансового года. Анализ данных показывает, насколько они были успешными. После этого разрабатывают бюджет на выполнение в следующем году нового плана мероприятий. В конце первого полуго-

дия проводится повторный опрос сотрудников. После изучения полученных данных вносятся коррективы в план.

Российские организации, как правило, для исследования вовлеченности персонала приглашают консалтинговые организации, имеющие опыт подобной работы. Специально для диагностики вовлеченности персонала исследователями были созданы методики измерения вовлеченности персонала (табл. 2).

Таблица 1

Подходы к понятию «вовлеченность» персонала.

Подход и исследователи	Год	Трактовка и базовая теория
Вовлеченность как удовлетворение потребностей Подход В. Кана	1990	Вовлеченность как полноценная включенность в выполнение рабочей роли, при которой сотрудник направляет свою когнитивную, эмоциональную и физическую энергию на выполнение рабочих задач. Факторы вовлеченности: осмысленность, безопасность и доступ к ресурсам. Базовая теория: психологическая.
Вовлеченность как антитеза выгорания Подход Маслач, Лейтера	1997	Вовлеченность определяется не как отдельный конструкт, а как позитивная противоположность выгорания. Компоненты вовлеченности (высокий уровень энергии, увлеченность, ощущение эффективности) определяются через противопоставление компонентам выгорания (истощение, цинизм, неэффективность). Базовая теория: психологическая.
Подход «удовлетворенность – вовлеченность» Модель Gallup	2002	Вовлеченность как следствие удовлетворенности различных потребностей сотрудника. В случае удовлетворения потребностей сотрудника он демонстрирует включенность, удовлетворенность работой и трудовой энтузиазм. Базовая теория: позитивная психология.
Многомерный подход к вовлеченности Трехмерная модель А. Сакса	2006	Вовлеченность как «ответ» сотрудника на экономические и социоземotionalные ресурсы от организации. Вовлеченность – это трехмерный конструкт из когнитивной, эмоциональной и поведенческой составляющих. Базовая теория: социального обмена.

Таблица 2

Основные методики измерения вовлеченности персонала.

Название	Индикаторы
Методика Gallup	Опросник включает 12 вопросов, которые измеряют вовлеченность через показатели включенности, удовлетворенности и энтузиазма.
Методика Шауфели, Беккера	Опросник «Шкала вовлеченности в работу» включает в себя 17 вопросов и выделяет три шкалы вовлеченности: энергичность, преданность, погруженность (поглощенность) деятельностью.
Методика Е.А. Скриптуновой [4]	позволяет оценить: вовлеченность в решение корпоративных задач, нацеленность на эффективность работы и развитие компании..
Методика Мэя, Гилсона и Хартера	Методика основана на работе В. Кана. Данная методика оценивает 3 компонента вовлеченности: когнитивный, эмоциональный, физический.
Методика А. Сакса	Методика разработана для измерения двух типов вовлеченности: вовлеченность в работу и организационная вовлеченность.
Методика Aon Hewitt	позволяет оценить уровень вовлеченности и удовлетворенности работников 14 факторами, влияющими на вовлеченность.
Методика Towers Watson	Методика, измеряющая 3 фактора: привязанность к компании, стремление приложить дополнительные усилия и добиться большего; атмосфера, которая располагает к продуктивному труду и способствует улучшению трудовых показателей; индивидуальные условия труда.

Рассмотрим реализацию инструментария вовлеченности персонала на примере Тамбовского

филиала ПАО «Ростелеком». В Тамбовском филиале ежегодно проводятся исследования вовлеченно-

сти персонала. Данные исследования помогают получить обратную связь от сотрудников, которая позволяет понять, как персонал оценивает ситуацию в компании, насколько они удовлетворены работой в компании и мотивированы, выявить основные факторы, влияющие на вовлеченность персонала, а также определить необходимые изменения, которые приведут к росту результативности.

Исследование вовлеченности персонала в Тамбовском филиале ПАО «Ростелеком» прово-

дится с помощью внешнего провайдера. Начиная с 2014 года, в Тамбовском филиале проводится исследование вовлеченности персонала при поддержке компании AXES Management, которая является в России представителем компании Aon Hewitt. В исследованиях вовлеченности AXES Management плотно сотрудничает с международным лидером HR-консалтинга Aon Hewitt. Результаты исследования индикаторов уровня вовлеченности за 2015 – 2016 годы представлены на рис. 1.

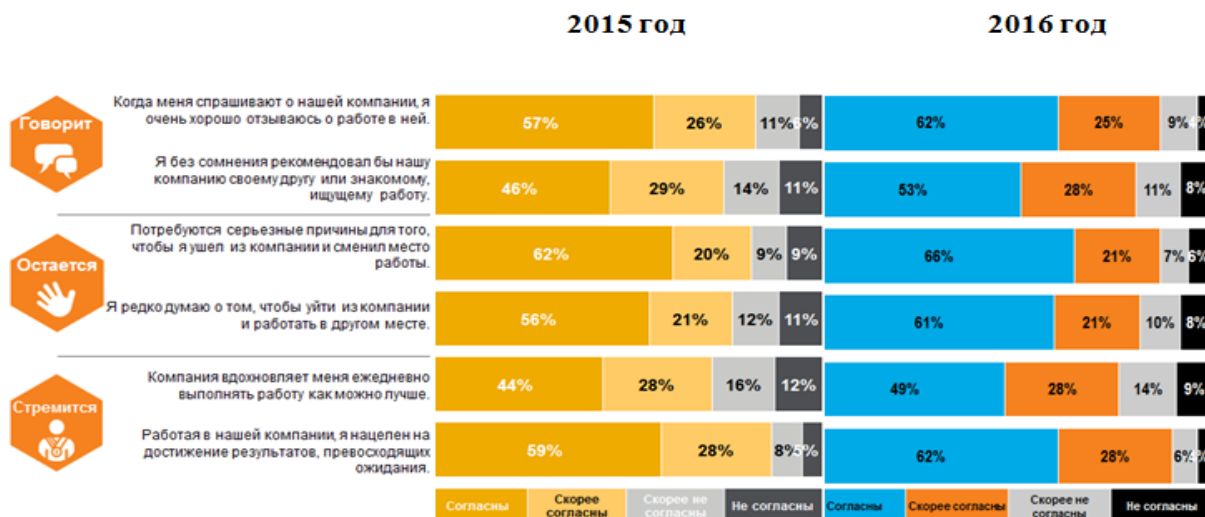


Рис. 1. Результаты по индикаторам вовлеченности

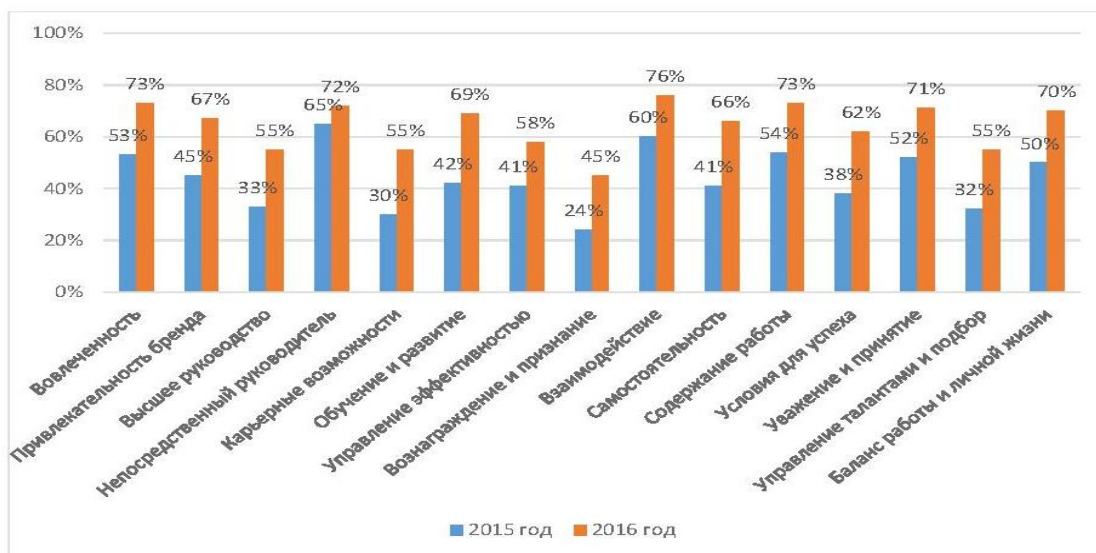


Рис. 2. Уровень вовлеченности персонала Тамбовского филиала ПАО «Ростелеком» факторами в 2015-2016 годах

Из рисунка видно, что в 2016 году по сравнению с 2015 годом наблюдается рост вовлеченности в Тамбовском филиале ПАО «Ростелеком».

Рассмотрим результаты исследования вовлеченности персонала в 2016 году в сравнении с 2015 годом, которые отражены на рис. 2.

Как видно из рис. 2, в Тамбовском филиале ПАО «Ростелеком» в 2016 году уровень вовлеченности вырос на 20% по сравнению с 2015 годом. Это свидетельствует о том, что специалистами Управления по работе с персоналом были разработаны меры, которые были направлены на изменение устоявшихся положений вещей, которые способствовали вовлечению персонала в изменения, происходящие в жизни компании. Также такое повышение уровня вовлеченности свидетельствует о том, что сотрудникам небезразлична их работа, и они готовы прикладывать дополнительные усилия, чтобы способствовать достижению поставленных компанией целей [5].

По сравнению с 2015 годом в 2016 году изменились приоритеты, с которыми необходимо работать, чтобы повысить вовлеченность:

1. *Вознаграждение и признание.* Персонал хочет видеть, как их вклад в работу соотносится с уровнем их заработной платы (понимание системы ФОТ, знание распределения премий), а также хотят понимать, как компания делится с ними финансовым успехом.

2. *Высшее руководство.* Сотрудники хотят, чтобы руководство было доступно для них и взаимодействовало с ними.

3. *Привлекательность бренда.* Персоналу очень важен бренд компании, в частности: выполнение обещаний, данных сотрудникам, а также внешний и внутренний бренд компании.

4. *Условия для успеха.* Сотрудники хотят видеть эффективное управление работой, успешное внутриорганизационное сотрудничество, а также рационально построенную организационную структуру и бизнес – процессы.

Из рис. 2 видно, что четыре рассмотренных фактора находятся в зоне риска, а значит, они способны значительно повлиять на изменение вовлеченности в Тамбовском филиале.

В Тамбовском филиале ПАО «Ростелеком» ежегодно проводится сегментирование сотрудников по их отношению к компании, в котором выделяют следующие категории сотрудников: «Движущая сила», «Ослабленные», «Мученики», «Балласт», «Будущий потенциал», «Мысленно уже не в

компании». Первые три категории персонала относятся к вовлеченным сотрудникам, а три последующие категории – к не вовлеченным сотрудникам. Рассмотрим более подробно характеристику каждой категории персонала и полученные результаты исследования.

«*Движущая Сила*» – это сотрудники и руководители, которые несут основную часть нагрузки, причем делают это добровольно и с удовольствием. Таких сотрудников в целом в Тамбовском филиале ПАО «Ростелеком» на момент проведения исследования в октябре – ноябре 2016 года составило около 53 %. Это на 11 % выше результата прошлого года.

Сотрудники из категории «*Ослабленные*» вовлечены в работу, отдают Компании все силы. В то же время, есть такие сферы в их рабочей жизни, которыми они не вполне удовлетворены. Таких сотрудников в Тамбовском филиале в октябре – ноябре 2016 года было 7%. По сравнению с прошлым годом процент персонала данной категории снизился на 6%.

«*Мученики*» – это сотрудники, которые на 100 % вовлечены в работу в компании, но при этом всем не удовлетворены. Таких сотрудников в Компании на момент проведения исследования в 2016 году не обнаружено.

«*Будущий Потенциал*» демонстрируют низкую вовлеченность, также есть сферы, которыми эти сотрудники не довольны. По мнению консультантов компании, Hewitt именно сотрудники из этой группы могут в будущем пополнить ряды самых вовлеченных людей в компании или на предприятии в случае, если действия HR-службы и руководства компании, направленные на эту группу, будут своевременными и эффективными. Таких сотрудников в Тамбовском филиале в октябре – ноябре 2016 года было 26%. По сравнению с прошлым годом процент персонала данной категории снизился на 6%.

«*Балласт*» – это категория персонала, которые совершенно не вовлечены в свою работу, но в то же время всем довольны. Это могут быть очень лояльные сотрудники, которые годами работают в одной и той же компании, занимая одну и ту же

должность (или даже перемещаются по карьерной лестнице), но при этом не выдвигают каких-либо идей, за реализацию которых они могли бы взяться, не берут на себя ответственность и при выполнении своей работы никогда не демонстрируют особой самоотверженности. Таких сотрудников в Компании на момент проведения исследования в 2016 году было 10 %. По сравнению с прошлым годом процент данной категории персонала остался неизменным.

«Мысленно уже не в компании» – это категория персонала, которая не вовлечена и нет таких сфер рабочей жизни в компании, которыми сотрудники этой категории были бы довольны. На момент проведения исследования в Тамбовском филиале ПАО «Ростелеком» таких сотрудников было 4 %, что на 1 % ниже результата 2015 года.

По итогам исследований авторами было выделены 14 основных факторов вовлеченности: привлекательность бренда, высшее руководство, непосредственный руководитель, карьерные возможности, обучение и развитие, управление эффективностью, вознаграждение и признание, взаимодействие, самостоятельность, содержание работы, условия для успеха, уважение и признание, управление талантами и подбор, баланс работы и личной жизни.

Инструментарий вовлеченности персонала и направления его совершенствования.

По мнению зарубежного исследователя Й. Хеллевига, на формирование и развитие вовлеченности персонала в организации, оказывают

влияние общие и индивидуальные факторы вовлеченности.

Похожую точку зрения можно найти и у российских исследователей. Так, по мнению российского ученого В. Н. Белкина, анализ факторов вовлеченности сотрудников необходимо проводить на двух уровнях:

- 1) на уровне организации (подразделения) – организационный уровень;
- 2) на уровне каждого сотрудника – индивидуальный уровень [6].

Для того чтобы обеспечить формирование и развитие вовлеченности персонала недостаточно благих намерений и реальной заинтересованности. Процесс формирования вовлеченности представляет собой системный процесс, в котором участвуют все уровни сотрудников организации: руководители, менеджеры среднего звена, рядовые сотрудники (табл. 3) [7].

По мнению практиков, самыми действенными инструментами развития вовлеченности являются:

1. Разработка и проведение адаптационной программы для новых сотрудников.
2. Еженедельная трансляция информации общего характера по всем подразделениям в компании. Можно рассказывать о проходящих акциях, о проведенных и планируемых мероприятиях – каждый сотрудник должен постоянно находиться в курсе событий компании.

Таблица 3

Процесс формирования вовлечения персонала.

	Выработка единого видения	Согласование целей	Развитие способностей
Руководители	Формирование общего системного видения	Владение полной картиной	Разработка стандартов поведения
Менеджеры	Согласованная интерпретация стратегий	Координация усилий команды с целями компании	Увеличение вовлечения людей и команд
Рядовые сотрудники	Понимание стратегических задач организации и команды	Объединение индивидуальных усилий со стратегическими целями	Развитие навыков

3. Проведение бесед, текущих интервью. Данные методы вовлечения представляют собой альтернативу выходному интервью [8].

4. Регулярное (оптимально – ежемесячное) проведение собраний руководителей высшего менеджмента с сотрудниками подразделений, на ко-

торых обсуждаются существующие проблемы и пути их решения.

5. Участие сотрудников в проектных группах по различным направлениям совершенствования процессов, продукции и т.д.

6. Участие в ярких, значимых для компании проектах. С целью повышения вовлеченности персонала большинство современных компаний включают своих сотрудников в работу над яркими проектами. Возможность участия в подобных проектах вдохновляет их и мотивирует сотрудников, что в последствии ведет к повышению вовлеченности и улучшению бизнес-показателей компании.

7. Вовлечение персонала через проведение соревнований между бригадами на производствах, командами, а также поощрение победителей.

8. Поощрение лучших сотрудников. Д. Робинсон считает, что вовлеченность персонала возможно достичь путем создания организационной среды, в которой присутствуют положительные эмоции. Например, это та среда, в которой сотрудников поощряют. Благодаря этому повышается организационная эффективность, снижается текучесть кадров и улучшается здоровье сотрудников [9].

9. Оказание помощи руководителями своим подчиненным в профессиональном развитии путем делегирования задач, передачи имеющихся знаний, обучения на личном примере.

10. Обучение и развитие сотрудников – для этого должны существовать эффективные программы внутреннего обучения, при необходимости можно оплатить обучение и у внешних провайдеров услуг.

11. Разработка индивидуальных планов развития. Создание индивидуальных планов развития, которые отражают личные и профессиональные цели сотрудников, приводит путь к повышению вовлеченности и улучшению рыночных показателей

Таким образом, формирование и развитие вовлеченности персонала требует готовности к изменениям всех участников этого процесса. От HR-менеджера здесь требуется умение убеждать, состыковывать интересы, раскрывать и фиксировать пользу от результата вовлечения.

Рекомендации по совершенствованию развития вовлеченности

В качестве рекомендаций по совершенствованию вовлеченности персонала в Тамбовском филиале ПАО «Ростелеком», были разработаны

мероприятия по совершенствованию развития 4 факторов вовлеченности персонала:

«Вознаграждение и признание» – предполагает работу с материальной и нематериальной мотивацией персонала, а также представляет собой необходимость понимания персоналом Тамбовского филиала системы мотивации, объективного соотношения поставленных задач и возможностей для их выполнения, активного применения на практике системы индивидуального премирования персонала по результатам их деятельности. Основной целью данного фактора вовлеченности является то, что сотруднику: понятны правила денежных выплат; он считает вознаграждение за свою работу справедливым; а также, что у него есть возможность тем или иным образом влиять на свой доход.

Для повышения вовлеченности персоналу по данному фактору, предлагаются к реализации следующие мероприятия:

1. *Внедрение программы бонусов и льгот, основанной по типу «Кафетерия».* Предлагается включить «меню кафетерия» следующие виды услуг:

- корпоративный полис добровольного медицинского страхования (ДМС), в том числе для близких родственников сотрудника;
- компенсация за пользование мобильной связью и интернетом (сумма не ограничена);
- компенсация оплаты детского сада и различных развивающих мероприятий для детей сотрудника;
- компенсация оплаты коммунальных услуг;
- компенсация оплаты туристических поездок;
- компенсация оплаты полисов ОСАГО и КАСКО;
- компенсация за питание (определенная сумма в месяц);
- изучение иностранного языка (английский);
- компенсация оплаты различных медицинских услуг;
- компенсация оплаты процентов по ипотечным кредитам.

Данная программа позволит не только мотивировать людей к повышению качества работы, но и стимулировать их к профессиональному росту и личностному развитию.

2. *Внедрение программы «Признание».* Программа «Признание» представляется собой определенный набор действий, которые направлены на оценку проявленных качеств сотрудников при выполнении своих непосредственных обязанностей, а также оценку их усилий при выполнении поставленных задач, общественное признание этих качеств и усилий с вручением соответствующих атрибутов признания и символов достижения.

Программа «Признание» – это наивысшая награда для самых профессиональных, результативных и преданных сотрудников Тамбовского филиала ПАО «Ростелеком».

Действие программы «Признание» в Тамбовском филиале будет осуществляться в четырех номинациях:

1. Личный вклад сотрудников («Сотрудник года»).
2. Командная работа («Мы сила!»).
3. Управленческие качества («HR-менеджер»).
4. Преданность компании («Вместе с Тамбовским филиалом ПАО «Ростелеком»»).

«Высшее руководство» – предполагает работу по выстраиванию связи между сотрудниками Тамбовского филиала и высшим руководством. Фактор вовлеченности «Высшее руководство» определяет отношение сотрудников филиала к руководству компании ПАО «Ростелеком» и топ-менеджерам. Основной целью данного фактора вовлеченности является: информированность руководства компании об основных проблемах сотрудников Тамбовского филиала; заинтересованность в благополучии сотрудников; общение с сотрудниками филиала открыто и искренне. Для сотрудников важно чтобы руководство было доступно для них и взаимодействовало с ними.

Для повышения вовлеченности персонала по данному фактору предлагается к реализации следующие мероприятия:

1. *Проект «Дни информирования» сотрудников.*

Данный проект является инструментом внутрикorporативной коммуникации, который основан на прямом общении первых лиц Компании с сотрудниками.

Благодаря введению «Дней информирования» в Тамбовском филиале ПАО «Ростелеком» предполагается наладить максимально возможный контакт между работниками филиала и Высшим руководством.

Данный проект позволит повысить взаимопонимание, оперативность принятия решений и эффективность работы и выстроить единый коллектив, решающий единые задачи.

«Привлекательность бренда» – направлен на повышение привлекательности бренда компании «Ростелеком» не только как работодателя, но и как социально ответственной организации. Основной целью по данному фактору вовлеченности является то, что персонал Тамбовского филиала ПАО «Ростелеком» понимает, что компания пользуется уважением, а сотрудники уверены в успехе компании, ее надежности и устойчивости. С целью повышения вовлеченности по данному фактору предлагается к реализации следующий перечень мероприятий:

1. *Разработка и внедрение программы «Приведи друга»*

В настоящее время найти квалифицированный персонал достаточно сложно. В поисках эффективных инструментов подбора Тамбовскому филиалу рекомендуется обратить внимание на рекомендательный рекрутмент.

Целью данной программы является привлечение кандидатов на открытые в филиале вакансии посредством активного участия сотрудников.

«Условия для успеха» – предполагает, что компания предоставляет возможности для самореализации и способствует достижению целей сотрудников. Основной целью данного фактора является то, что сотрудники довольны развитием своей карьеры и понимают, что карьерный рост зависит от результатов их непосредственной работы.

Для повышения вовлеченности сотрудников Тамбовского филиала по данному фактору предлагается к реализации следующий перечень мероприятий:

1. Проведение модульной программы обучения «Мастер коммуникаций». Данная программа позволит дать ключевым сотрудникам инструменты, знания, навыки, которые позволят работать более эффективно.

2. Проведение тренинга для сотрудников Тамбовского филиала ПАО «Ростелеком». Данный тренинг позволит сформировать навыки повышения вовлеченности персонала через управление информацией.

3. Запуск проектов по кадровому росту сотрудников, занимающих различные категории должностей в Тамбовском филиале ПАО «Ростелеком».

Заключение

Вовлеченность персонала представляет собой степень участия сотрудников в жизни и деятельности организации, позитивное отношение к организации, руководителям, своей работе; принятие и разделение целей, принципов, миссии, действующих в организации; понимание значимости своего вклада в деятельность и развитие организации; стремление расти и развиваться вместе с организацией посредством проявления инициативы и внесения инноваций. Вовлеченность персонала — комплексный показатель. Структуру вовлеченности характеризуют три основных аспекта: когнитивный, эмоциональный и поведенческий аспекты. Вовлеченность может быть описана как многомерная мотивационная концепция, которая отражает одновременный вклад работником физической, умственной и эмоциональной энергии в процесс выполнения трудовой деятельности.

Интерес к изучению понятия «вовлеченность» персонала объясняется многочисленными положительными результатами: возрастание энтузиазма в работе, появление активности и готовности сотрудников к перевыполнению своих обязательств, снижение текучести, повышение производительности труда, которые в конечном итоге приводят к процветанию компании и успешному развитию бизнеса.

Охарактеризованы подходы к исследованию и диагностике вовлеченности персонала. В настоящее время в практике организаций используется

различные подходы к описанию и исследованию вовлеченности персонала. Данные подходы строятся на практических разработках международных и российских компаний, которые проводят прикладные исследования вовлеченности персонала в различных организациях [10]. Все эти подходы имеют свои особенности. Практические подходы к исследованию вовлеченности персонала отличаются друг друга показателями (индикаторами) и ключевыми факторами вовлеченности, а также шкалами измерения уровня вовлеченности. Для исследования вовлеченности персонала используются, как правило, такие методы, как устный и письменный опрос сотрудников и менеджеров компании.

Проведен анализ факторов вовлеченности и оценен уровень вовлеченности персонала в Тамбовском филиале ПАО «Ростелеком».

В результате проведенного анализа было выявлено, что в Тамбовском филиале ПАО «Ростелеком» уделяется большое внимание работе, которая связана с вовлеченностью персонала. Исследования вовлеченности персонала проводятся с помощью внешнего провайдера (компания AXES Management, которая является представителем компании Aon Hewitt). Исследование проводится с помощью анкетирования, а также онлайн-анкетирования.

Разработаны рекомендации по совершенствованию развития вовлеченности персонала в Тамбовском филиале ПАО «Ростелеком».

В качестве рекомендаций по совершенствованию вовлеченности персонала в Тамбовском филиале ПАО «Ростелеком», были разработаны мероприятия по совершенствованию 4 факторов вовлеченности персонала:

1. Внедрить программу бонусов и льгот, основанную по принципу «Кафетерия». Внедрение программы поможет: устранить основной недостаток традиционной системы дополнительных выплат, при которой издержки распространяются на всех, а льготы получают избранные; уйти от «уравниловки» в предоставлении льгот; увязать предоставление льгот с индивидуальной результативностью; индивидуализировать мотивацию за счет то-

го, что каждый человек может самостоятельно выбрать наиболее привлекательные для него услуги.

2. Внедрить программу «Признание». Основная цель программы – информирование персонала о достижениях и успехах отличившихся сотрудников филиала, которая является целью руководства Тамбовского филиала.

3. Реализация проекта «Дни информирования» сотрудников. Данный проект является инструментом внутрикорпоративной коммуникации, который основан на прямом общении первых лиц Компании с сотрудниками. Благодаря введению «Дней информирования» в Тамбовском филиале ПАО «Ростелеком» предполагается наладить максимально возможный контакт между работниками филиала и Высшим руководством.

4. Разработка и внедрение программы «Приведи друга». Целью данной программы является привлечение кандидатов на открытые в филиале вакансии посредством активного участия сотрудников. Программа «Приведи друга» позволит филиалу сформировать свои команды, получить с помощью данного метода хороших сотрудников, а также увеличить поток потенциальных соискателей.

5. Внедрение проекта «Премия Ростелекома». Данный проект задуман с целью выявления творческого потенциала сотрудников. Основными задачами, которые призван решить проект «Премия Ростелекома» являются: повышение вовлеченности

сотрудников через создание позитивной атмосферы в филиале; развитие, укрепление кросс-функциональных и неформальных связей; открытие новых талантов; помощь в адаптации новичкам; улучшение микроклимата в подразделениях; укрепление внутреннего и внешнего имиджа компании.

6. Проведение модульной программы обучения «Мастер коммуникаций». Данная программа позволит дать ключевым сотрудникам инструменты, знания, навыки, которые позволят работать более эффективно.

7. Проведение тренинга для сотрудников Тамбовского филиала ПАО «Ростелеком». Данный тренинг позволит сформировать навыки повышения вовлеченности персонала через управление информацией.

Таким образом, разработав мероприятия по совершенствованию развития факторов вовлеченности, было усовершенствовано развитие вовлеченности персонала в Тамбовском филиале ПАО «Ростелеком».

Библиографический список

1. Брюховецкая, Н.Е. Формирование вовлеченности сотрудников в работу предприятий [Текст] / Н.Е. Брюховецкая, А.А. Черная // Стратегия и механизмы регулирования промышленного развития. – 2013. – № 5. – С. 3-21.
2. Белкин, В.Н. Организационное поведение работников [Текст] / В.Н.Белкин. – Челябинск: Энциклопедия, 2015. –116 с.
3. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала [Текст] / В.Р.Веснин. – М.: Юрист, 2013. – 387 с.
4. Колесниченко, Е.А. Инструментарий преодоления моббинга в системе межличностных отношений в государственных учреждениях [Текст] / Е.А. Колесниченко, В.В. Смагина, Я.Ю. Радиокова // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2016. – №2. – С. 261-265.
5. Озерникова, Т.Г. Методика диагностики трудовой мотивации персонала организации [Текст] / Т.Г.Озерникова // Мотивация и оплата труда. – 2007. – № 4. – С. 276-286.
6. Морковина С.С., Гузеева О.Г. Теоретико-методические аспекты исследования объектов инновационной инфраструктуры поддержки стартапов в регионах [Текст] / С. С. Морковина, О.Г. Гузеева // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2015. - №6 (146) – С. 101-108

7. Скриптунова, Е.А. Методика расчёта индекса вовлеченности персонала [Электронный ресурс] / Е.А.Скриптунова // Управление человеческим потенциалом. №2 (22). 2010. – <http://www.axima-consult.ru/stati-04-10-metod-raschet-indeksa-vovl-personala.html>
8. Радюкова, Я.Ю. Совершенствование направлений развития персонала как элемент управления [Текст] / Я.Ю. Радюкова, Е.А.Колесниченко, Е.К. Карпунина // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. – 2016. – №3(19). – С. 68-78.
9. Kahn, W.A. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement [Text] / Kahn, W.A. // Work Academy of Management Journal. Dec 1990. – №33. – ProQuest. – P. 692.
10. Shuck, B. Four Emerging Perspectives of Employee Engagement: An Integrative Literature Review [Electronic resource] / B. Shuck // Human Resource Development. Review XX(X) 1-25. 2011. – <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.868.2141&rep=rep1&type=pdf>
11. Robinson, D. The Drivers of Employee Engagement [Electronic resource] / D.Robinson, S.Perryman, S.Hayday. – <http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/408.pdf>

References

1. Bryukhovetskaya, N.E. Formation of the involvement of employees into work of the enterprises [Text] / N.E. Bryukhovetskaya, A.A. Chernaya//Strategy and mechanisms of regulation of industrial development. – 2013. – No. 5. – Page 3-21.
2. Belkin, V.N. Organizational behavior of workers [Text] / V.N. Belkin. – Chelyabinsk: Encyclopedia, 2015. –116 pages.
3. Vesnin, V.R. Practical management of personnel [Text] / V.R. Vesnin. – М.: Lawyer, 2013. – 387 pages.
4. Kolesnichenko, E.A. Instrumentary of overcoming a mobbing in the system of the interpersonal relations in public institutions [Text] / E.A. Kolesnichenko, V.V. Smagina, Ya.Yu. Radyukova//RISK: Resources, information, supply, competition. – 2016. – No. 2. – Page 261-265.
5. Ozernikova, T.G. Metodika of diagnostics of labor motivation of personnel of the organization [Text] / T.G. Ozernikova//Motivation and compensation. – 2007. – No. 4. – Page 276-286.
6. Morkovina S.S., Guzeeva O.G. *Teoretiko-metodicheskie aspekti issledovaniya obektov innovacionnoi infrastrukturi podderjki startapov v regionah* [Theoretical and methodical aspects of research of objects of innovative infrastructure for supporting start-ups in the regions]. / S. S. Morkovina_ O.G. Guzeeva // Vestnik Tambovskogo universiteta. Seriya_ Gumanitarnie nauki. – 2015. - №6(146), pp. 101-108
7. Skriptunova, E.A. Method of calculation of the index of the involvement of personnel [An electronic resource] / E.A. Skriptunova//Management of human potential. No. 2 (22). 2010. – <http://www.axima-consult.ru/stati-04-10-metod-raschet-indeksa-vovl-personala.html>
8. Radyukova, Ya.Yu. Improvement of the directions of development of personnel as an element of management [Text] / Ya.Yu. Radyukova, E.A. Kolesnichenko, E.K. Karpunina//Models, systems, networks in economy, the equipment, the nature and society. – 2016. – No. 3(19). – Page 68-78.
9. Kahn, W.A. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement [Text] / Kahn, W.A. // Work Academy of Management Journal. Dec 1990. – №33. – ProQuest. – P. 692.
10. Shuck, B. Four Emerging Perspectives of Employee Engagement: An Integrative Literature Review [Electronic resource] / B. Shuck // Human Resource Development. Review XX(X) 1-25. 2011. – <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.868.2141&rep=rep1&type=pdf>
11. Robinson, D. The Drivers of Employee Engagement [Electronic resource] / D.Robinson, S.Perryman, S.Hayday. – <http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/408.pdf>

Сведения об авторах

Колесниченко Елена Александровна – заведующая кафедрой «Кадрового управления» ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный университет им. Г.Р.Державина», доктор экономических наук, профессор, 392024, г.Тамбов, Российской Федерации; e-mail: ekolesnichenko@live.ru

Радюкова Яна Юрьевна - заведующая кафедрой «Финансов и банковского дела» ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный университет им. Г.Р.Державина», кандидат экономических наук, доцент, 392024, г.Тамбов, Российской Федерации

Сутягин Владислав Юрьевич – доцент кафедры «Финансов и банковского дела» ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный университет им. Г.Р.Державина», кандидат экономических наук, доцент, 392024, г.Тамбов, Российской Федерации

Information about authors

Kolesnichenko Elena Aleksandrovna - Head of the Department of Personnel management of the Federal State Budget Education Institution of Higher Education «Tambov State University named after G.R. Derzhavin», Doctor of Economics, Sciences, Professor, 392024, Tambov, Russian Federation; e-mail: ekolesnichenko@live.ru

Radukova Yana Yurevna - Head of the Department of Finances and Bank Affaires of the Federal State Budget Education Institution of Higher Education «Tambov State University named after G.R. Derzhavin», Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, 392024, Tambov, Russian Federation

Sutyagin Vladislav Yurevich - Associate Professor of the Department of Finances and Bank Affaires of the Federal State Budget Education Institution of Higher Education «Tambov State University named after G.R. Derzhavin», Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, 392024, Tambov, Russian Federation