Министерство образования и науки Российской Федерации
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ (НИ ТГУ)
Факультет психологии
Кафедра управления образованием

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ В ГЭК
Руководитель ООП
д-р пед. наук, профессор _____
И.Ю. Малкова
«07» июня 2018 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

ПОВЫШЕНИЕ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА ЧЕРЕЗ УЛУЧШЕНИЕ УСЛОВИЙ ТРУДА РАБОТНИКОВ (НА МАТЕРИАЛЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОМСКОГО ФИЛИАЛА КОМПАНИИ N)

по основной образовательной программе подготовки бакалавров
направление подготовки 38.03.03 – Управление персоналом

Амельченко Дарья Михайловна

Руководитель ВКР
канд. пед. наук, доцент
_____О.Н. Калачикова
«30» июня 2018 г.

Автор работы
студент группы № 20405
_____ Д.М. Амельченко

Томск-2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение 4
1 Понятие «вовлеченность персонала» в теории и практике управления сотрудниками организации 7
1.1 Понятие «вовлеченность персонала» в сфере HR 7
1.2 Характеристика изменений условий труда в организациях для работы с вовлеченностью персонала 13
1.3 Анализ практик создания и использования вовлеченности персонала 19
1.3.1 Значение создания и использования вовлеченности персонала 19
1.3.2 Исследование вовлеченности персонала в компании ООО «Элком+» 22
2 Улучшение условий труда для повышения вовлеченности персонала в работу томского филиала Компании N 31
2.1 Управление деятельностью компании 31
2.1.1 Система управления в Компании N 31
2.1.2 Система управления персоналом в томском филиале Компании N 36
2.1.3 Система управления вовлеченностью в томском филиале Компании N 44
2.2 Постановка проблемы обеспечения улучшения условий труда для повышения вовлеченности сотрудников в томском филиале Компании N 49
2.3 Рекомендации по улучшению условий труда для повышения вовлеченности персонала в компании 65
Заключение 72
Список литературы и источников 74
Приложение А Перечень условий труда, оцениваемых в системе вовлеченности персонала 79
Приложение Б Ответы анкетируемых студентов ТГУ о желаемых характеристиках компаний-работодателей 80
Приложение В Аналитическое описание системы управления вовлеченностью сотрудников в компании ООО «Элком+» 88
Приложение Г Вопросы для опроса удовлетворенности сотрудников по методике О.Н. Павловой и Е.А. Скриптуновой 89
Приложение Д Вопросы опросника Gallup 90
Приложение Е Организационная структура управления томского филиала Компании N 91
Приложение Ж Прецеденты в томском филиале Компании N 92
Приложение И Матрица системы управления в томском филиале Компании N 93

Приложение К Результаты опроса на тему вовлеченности томского филиала Компании N 100
Приложение Л Расшифровка интервью с менеджером по персоналу томского филиала Компании N 101
Приложение М Сравнительный анализ типов систем управления 107

ВВЕДЕНИЕ

Условием конкурентоспособности компании на современном рынке является инновационная экономика, когда производятся новые и иные продукты и идеи, связанные со всеми направлениями работы компании. Главной целью бизнесов выступает повышение экономической эффективности деятельности организации. При этом, основным ресурсом для создания идей и развития компании, а значит и достижения ее цели сейчас выступает человек. Поэтому в политике управления очень важно уделять внимание внутренней среде – создавать условия труда, благодаря которым персонал, будет вовлечен в работу компании.

Сотрудник может быть удовлетворен компанией, лоялен к ней или вовлечен в работу компании. И каждое из этих понятий указывает на разную степень приверженности работника к организации. При этом вовлеченность персонала – важнейший критерий кадровой стабильности, который демонстрирует хорошее отношение к фирме-работодателю, личную заинтересованность в ее успешном развитии.

Вовлеченность характеризуется степенью взаимозависимости и взаимовыгодности организационных процессов с сотрудниками. Работа с этим критерием актуальна для компаний, поскольку, когда учитываются потребности сотрудников, создаются комфортные условия труда, работники получают удовольствие от работы, от возможности реализовать свой творческий потенциал в компании, тем самым улучшают и создают новые продукты.

Именно вовлеченность связана с бизнес-показателями компании. Исследование вовлеченности поможет компании расставить приоритеты в сфере HR, выделив ключевые условия труда, которые подвигнут сотрудников добиваться лучших бизнес-результатов. Эффективно выстроенная система вовлеченности дает возможность привлекать и удерживать сотрудников, формирует клиентоориентированность, умение работать в команде, снижает текучесть кадров, что уменьшает расходы ресурсов на привлечение новых работников. Все это приводит к формированию лояльности к продукту компании и росту прибыли. И задача каждого менеджера по персоналу создавать необходимые для организации условия, чтобы развивать и поддерживать такую систему. Следовательно, актуальность исследования определяется тем, что в современных компаниях вовлеченность персонала рассматривается как важнейшая составляющая успеха бизнеса.

В данной работе рассмотрены теоретические и практические подходы к использованию вовлеченности персонала в управлении организацией. В теоретическом базисе использовались работы таких авторов, как Ф. Лалу, Д. Хоуден, А.Я. Кибанов, А. Р. Коэн, Р. Дафт, А.П. Егоршина, А.С. Егорова, П. Друкер, Е. Шамис и других. Изучены тенденции изменений в организационных условиях труда. Проанализированы кейсы о

компаниях «Лаборатория Касперского» и «Инструм-Рэнд», составленные кафедрой экономической теории МГУ. Проведен опрос студентов IT-специальностей НИ ТГУ о характеристиках компаний-работодателей, которые их привлекают. В параграфе 1.3 показаны результаты исследований и использования ресурса вовлеченности персонала в мировых лидирующих компаниях и в томской компании ООО «Элком+». Вторая глава посвящена анализу практики использования вовлеченности в томском филиале Компании N. Она включает описание самой организации, системы управления в ней, описание практики использования ресурса вовлеченности. В заключительном параграфе 2.3 представлены составленные на основе исследования планы мероприятий на год по изменению условий труда для повышения вовлеченности персонала в двух отделах филиала. В заключении делаются выводы об особенностях работы с вовлеченностью персоналом и достигнутых результатах исследования.

Цель исследования – разработать план по работе с вовлеченностью персонала для улучшения условий труда в томском отделении Компании N на 1 год.

Объект – управление персоналом в томском филиале Компании N.

Предмет – условия труда в томском филиале Компании N.

Задачи:

1. Провести анализ содержания понятия «вовлеченность персонала»;
2. Изучить тенденции в изменениях условий труда организаций;
3. Проанализировать практики использования вовлеченности персонала в управлении персоналом;
4. Проанализировать систему управления томского филиала Компании N;
5. Определить проблемы условий труда в томском филиале Компании N;
6. Разработать рекомендаций по улучшению условий труда для повышения вовлеченности персонала в томском филиале Компании N.

Методы исследования:

- Понятийный анализ;
- Реферирование;
- Анализ источников;
- Включенное наблюдение;
- Анализ системы управления;
- Анализ кейсов;
- Анкетирование;
- Интервью;
- Фасилитационная сессия;

- Метод расчета удовлетворенности (методика Павловой О. Н. и Скриптуновой Е.А.);
- Метод расчета лояльности – методика расчета индекса eNPS (Фредерика Райхельда);
- Метод расчета вовлеченности – методика института Gallup;
- Вторичная аналитика данных исследования вовлеченности digital-сервиса Happy Job;

Структура работы включает в себя две главы:

1. Теоретическая. В ней рассмотрены теория, основные тенденции и лучшие практики в области вовлеченности персонала;
2. Практическая, где описывается проведенное исследование в 2018 году в томском филиале Компании N, использованные методики и результаты.

Составление плана – заказ томского филиала Компании N, так как работа с вовлеченностью является частью кадровой политики и стратегии достижения цели организации. В этом заключается практическая значимость работы. По итогам исследования было выявлено, что эффективнее разрабатывать планы на конкретные отделы, а не на весь филиал. 30 мая 2018 года два плана были утверждены руководством филиала. Их электронная версия выложена на сайт компании. Предложенные в планах мероприятия могут использоваться и другими отделами при согласовании с непосредственным начальником и директором филиала. Справка о внедрении прилагается.

1 Понятие «вовлеченность персонала» в теории и практике управления сотрудниками организации

1.1 Понятие «вовлеченность персонала» в сфере HR

Для обоснования понятия «вовлеченность персонала» мы проанализировали актуальную литературу и источники на данную тему. В данном параграфе мы дадим описание не только вовлеченности персонала, но и лояльности и удовлетворенности, так как эти понятия имеют схожий смысл. Данное теоретическое описание было выполнено с помощью понятийного анализа и реферирования.

Вовлеченность персонала – это степень совпадения ценностей сотрудника с ценностями организации. Вовлеченность является важнейшей социологической характеристикой коллектива. По своей сущности она аналогична экономической характеристике его производственной деятельности – производительности труда. Вовлеченность напрямую влияет на эффективность деятельности организации, то есть при минимальных затратах средств и времени достигается оптимальный результат. Следовательно, эти два понятия взаимосвязаны: при низком уровне вовлеченности никогда не будет достигнут высокий уровень эффективности деятельности организации и наоборот [6].

Вовлеченность персонала – процесс побуждения человека при помощи внутренних личностных и внешних факторов к определенной деятельности, направленной на достижение индивидуальных и общих целей [35].

Вовлеченность персонала – это совокупность внутренних и внешних движущих сил (мотивов), побуждающих человека к деятельности для достижения поставленных действий [2].

Вовлеченность – это побуждение человека к труду, являющееся результирующей системой внутренних побудительных элементов, таких как потребности, интересы, ценностные ориентиры, с одной стороны, с другой – отражаемые и фиксируемые сознанием человека факторы внешней среды, то есть внешние стимулы, побуждающие к деятельности [31].

Вовлеченность – это стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности [53].

Вовлеченность – это основной компонент самосознания работника, определяющий его отношение и поведение в труде, его реакции на конкретные условия работы [31, с.51].

Вовлеченный работник – преданный организации сотрудник, заинтересованный в совместном с организацией максимальном развитии во имя личных целей через достижение организационных целей. Чтобы максимально вовлечь каждого сотрудника в общий рабочий процесс, нужно сделать так, чтобы цели работника и организации совпадали в наибольшей

степени. Только почувствовав себя частью команды, человек будет работать на других, как на себя [1].

Вовлеченность персонала определяется как взаимообратный и взаимозависимый процесс, выражающийся в готовности сотрудника инвестировать свой когнитивный, навыковый и эмоциональный капитал в деятельность организации, обменивая его на ресурсы и льготы, предоставляемые компанией [59]. В нашем исследовании мы будем опираться на этот термин канадского профессора Алана М. Сакса, потому что, по нашему мнению, именно это понятие приближено к реальности на рынке нашей страны, в том числе к компании, в которой мы проводили исследование.

По мнению института Gallup[1], вовлеченность персонала в работу организации – это основная движущая сила любого бизнеса. В лучших компаниях вовлеченность – это намного больше, чем просто инициатива HR-департамента, это в первую очередь стратегическая основа их ведения бизнеса.

Институт делит вовлеченность персонала в работу компании на 4 уровня (см. Рисунок 1).

Рисунок 1 – Иерархия вовлеченности по Gallup

Базовые уровень – это обустроенность рабочего места и включенность в работу, то есть непосредственное выполнение функциональных обязанностей. На таком уровне вовлеченности сотрудники заинтересованы только в материальной прибыли для себя. Этот уровень вовлеченности называют физическим.

[1] Gallup - американский институт общественного мнения. Проводит опросы в странах во всем мире, в том числе и в России (с 1991 года).

Второй уровень включает воздействие на работника извне, когда взаимодействие с управляющим звеном и коллективом становится важным.

На третьем уровне работник-функция становится человеком-личностью, которому важно, что его мнение слышат, которому доверяют. Он соотносит себя с компанией.

Второй и третий уровень вместе описывают эмоциональную вовлеченность в компанию.

Последний уровень «как мы можем расти» подразумевает взаимозависимый процесс роста компании и работника. Это интеллектуальный уровень вовлеченности.

Пирамиду часто сравнивают с пирамидой потребностей А. Маслоу, потому что они имеют одинаковый принцип действия: если базовый уровень не обеспечен, следующий построить сложно. На сайте французской консалтинговой компании Consulting Akoya специалисты в сфере вовлеченности в шутку говорят, что в современных организациях в этих системах появляется еще один уровень, который является первостепеннее базового – Wi-Fi.

Делаем вывод, что работник проходит эти стадии в компании (кто-то быстрее, кто-то медленнее) по мере удовлетворения своих целей и остается на той, которая принята в компании, и на которую нацелен сам работник.

Проанализировав «Вовлеченность персонала: 7 шагов к пониманию» А.С. Егоровой, вопросы, используемые в исследованиях сервисом Happy Job[2] и статьи на данную тему, мы сделали вывод об основных метриках, по которым оценивается вовлеченность персонала в компании. Эти метрики – условия труда, улучшение которых ведет к увеличению вовлеченности. К ним относятся: руководитель, стратегия, признание, обратная связь, процессы, изменения, коллеги, баланс, карьера, оплата. Каждая из метрики имеет субметрики. Полный перечень условий труда и субметрик, оцениваемых в системе вовлеченности персонала представлен в Приложении А.

Согласно статье 209 Трудового Кодекса РФ условия труда – это совокупность факторов производственной среды и трудового процесса, оказывающих влияние на работоспособность и здоровье работника. Мы будем понимать под этими факторами те характеристики, которые влияют на вовлеченность сотрудников.

Далее мы распределили условия по уровням вовлеченности (см. Таблицу 1).

Оплата труда включает не только льготы, удовлетворенность уровнем, но и понятность всей системы оплаты труда, гибкость в способах ее изменения и эффективность устройства рабочих процессов.

[2] Happy Job - онлайн-сервис для проведения опросов и развития вовлеченности персонала.

Таблица 1 – Распределение метрик по уровням вовлеченности

Уровень вовлеченности	Характеристики, оцениваемые в вовлеченности персонала
1. Физический – что я получаю	• оплата • ресурсы
2. Эмоциональный 1 – что я хочу	• признание • карьера (включая обязательное обучение) • баланс
3. Эмоциональный 2 – свой ли я здесь	• коллеги (включая корпоративную культуру) • обратная связь • процессы • руководитель

4. Интеллектуальный – как мы можем расти	• инициативность в
	  ○ изменениях
	  ○ стратегии
	  ○ обучении

Признание отвечает за мотивацию, и включает частоту поощрений, обоснованность, то есть конкретность, своевременность, культуру поощрений, искренность со стороны компании к сотрудникам. Карьера – это понятность возможностей роста в компании, автономность в путях достижения цели, обучение (обязательное, для проверки достижения KPI), реализация планов по продвижению по карьере и система наставничества. Баланс личной жизни и работы включает заботу о питании сотрудников, их счастье в общем понятии, стресс на работе, спорт и сам показатель баланса совмещения работы со всеми этими факторами.

Характеристика блока «коллеги» подразумевает отношения в коллективе, взаимопонимание, налаженность коммуникаций, правила (от этических кодексов до традиций и устоев), взаимодействие в команде. Обратная связь включает частоту, структуру, результат, который дает обратная связь, конструктив и взаимовыгодный диалог. Процессы подразумевают не только обеспеченность ресурсами (которые относятся к базовому уровню), но и клиентоориентированность, продуктивность во время рабочего дня, диалог между всеми сотрудниками, включая руководство, чтобы решать спорные вопросы сообща, обсуждая со всеми заинтересованными лицами поступившие проблемы; инициативность в работе. Метрика «руководитель» – это четкость рабочих заданий, уровень доверия сотрудникам, фактор лидерства, продуктивность работы руководства и качество совещаний.

Изменения – это доступность организационной информации, барьеры, которые есть в компании, планирование (SMART, качество планирования задач), обеспеченность необходимыми ресурсами для изменений, оценка в форме рефлексии и обратной связи после реализованных планов, проектов, функциональных обязанностей. Метрика «стратегия»

включает ее знание работниками, оценку достижимости, актуальность на настоящий момент, оценку содержания, возможность проявления инициатив по ее улучшению.

Разделение по уровням вовлеченности поможет компаниям выстраивать последовательность работы и выставлять приоритеты в системе вовлеченности сотрудников.

Значимость или не значимость каждой из субметрик зависит от многих факторов: отрасли, региона, размера компании, состава сотрудников, корпоративной культуры, которые являются уникальным набором для каждой компании. HR-специалисту нужно определить, какие из условий труда являются ценными для работников его компании, чтобы знать, как лучше управлять ими для достижения общих целей. Знание желаний сотрудников дает возможность оценить эффективность мероприятий компании и перераспределить бюджет на то, что нужно персоналу, отказавшись от неэффективных направлений работы.

Лояльность сотрудника – это способность и готовность смириться с одними требованиями и глубоко принять другие. Лояльность сотрудника – это стремление сохранить свое рабочее место. Лояльность сотрудника – это желание сделать свою работу наилучшим образом. Лояльность сотрудника – осознанное соблюдение принятых правил и соответствующая требовательность к другим [48, с. 422]. Лояльность имеет в своей основе одностороннее принуждение: работодатель принуждает работника. Она создается условиями, в которых сотрудник обязан выполнять трудовые функции и работать в компании. Лояльный сотрудник относится к компании, в которой работает, рационально, так как компания привязывает сотрудника оплатой труда, мотивационными программами. А вовлеченность персонала – это показатель взаимоотношений «организация-работник». При этом работник готов к выполнению действий, которые могут выходить за рамки его функционала, прилагать дополнительные усилия, а также рекомендовать свою компанию в качестве надежного работодателя, а также работать в компании как можно дольше [22]. Лояльность – это эмоциональный и физический уровни в пирамиде вовлеченности.

Удовлетворенность персонала работой можно рассматривать как физическую привязанность человека к работе, когда его устраивает само содержание труда. Оценка удовлетворенности работой проводится для выявления базовых потребностей персонала.

Таким образом, мы будем понимать понятия удовлетворенности и лояльности как более низшие уровни вовлеченности. Три этих понятия иногда объединяют в термин «приверженность». Высшая степень приверженности сотрудников к организации – вовлеченность, обеспечение которой – одна из задач менеджера по персоналу. Из всех показателей только вовлеченность связана с бизнес-результатами, поэтому ей уделяется первостепенное значение.

Стоит также уточнить, что нельзя путать понятия «мотивация персонала» и «вовлеченность персонала». По словам С. В. Ивановой, эксперта в области HR, бизнес-тренера и консультанта, мотивация – это набор факторов (мотиваторов), которые повышают эффективность работы человека за счёт того, что соответствует его реальным потребностям.

Мотивированные сотрудники – те работники, которые старательно выполняют свои обязанности достигая нужных показателей эффективности для компании, но они не соотносят себя с компанией. Они чётко выполняют свою работу, соблюдая корпоративные ценности, ожидая за это награды. Они чем-то мотивированы. Мотивация – это важная система управления персоналом, которая включает набор определенных мотиваторов, конкретных поощрений, которые ждут работники. А вовлеченность – это состояние отношения работников к организации. Вовлеченный сотрудник остаётся работать в компании, даже вопреки предложению с большим вознаграждением, не допускает действий во вред компании и положительно рекомендует её как работодателя. Вовлечённые сотрудники прилагают дополнительные усилия, предлагают и реализуют инициативы для успеха компании. Верность компании и заинтересованность в ее успехе – признаки вовлеченности. Чтобы в организации появился вовлеченный персонал, нужно учитывать его мнение, привлекать к проектам, от которых зависит конечный результат деятельности компании и предоставлять полномочия.

Компания может использовать свои собственные разработанные методики для исследования вовлеченности, а может использовать проверенные. Перечислим некоторые:

- методика компании Aon Hewitt;
- методика Business Result Group;
- методика сервиса Happy Job;
- опрос института Gallup;
- индекс eNPS;
- тест Р. Кунина;
- методика О.Н. Павловой и Е.А. Скриптуновой.

Первые три методики представляют комплексную оценку всех уровней приверженности, когда компании-провайдеры сами проводят опросы, анализ полученных данных и выдают компаниям-заказчикам уже готовые результаты. Остальные предназначены для оценки одного показателя. Их можно комбинировать в зависимости от цели исследования. При этом оценку вовлеченности, лояльности и удовлетворенности следует проводить не реже одного раза в год (о чем говорят сами разработчики методик), чтобы контролировать эффективность труда, прогресс или регресс, принимать обратную связь. В случае, если результаты исследования высокие, а на практике эффективность труда низкая,

следует проверить требования к работникам. В компаниях со слабоконтролируемым стилем управления сотрудники могут посвящать рабочий день не рабочим процессам, а своим личным делам, поэтому их удовлетворенность будет высокая.

Вывод: в данном параграфе мы дали теоретическое описание понятию «вовлеченность персонала» и разделили его с лояльностью, удовлетворенностью и мотивацией. Было определено, что вовлеченность персонала является высшей степенью приверженности сотрудников к организации, когда работники разделяют ценности этой организации и стремятся через самореализацию улучшать ее. Также было выявлено, что на обеспечение вовлеченности влияет множество факторов, набор которых индивидуален в каждой компании. Задача руководителей максимально сосредотачиваться на важных для сотрудников условиях труда, потому что их улучшение прямо пропорционально бизнес-результатам всей деятельности компании. Также мы описали методики, с помощью которых можно исследовать вовлеченность персонала.

1.2 Характеристика изменений условий труда в организациях для работы с вовлеченностью персонала

Данный параграф основан на статье компании Pierre Audoin Consultants (PAC)[3], созданной для Fujitsu[4], посвящен тенденциям изменения условий труда современных и будущих организаций, которые способствуют улучшению системы управления вовлеченностью. Также в нем описаны результаты опроса студентов Томского государственного университета о характеристиках, привлекающих их в компаниях как работодатель. Были использованы такие методы, как реферирование и анкетирование.

Культура управления в современных организациях затачивается на создание таких условий труда, в которых сотрудники могут развиваться, чтобы создавать инновационные продукты. Поэтому сотрудников называют главной ценностью компании.

В статье «WorkSpace 2025» («Рабочая среда 2025»), опубликованной 26.10.2017 ведущей независимой исследовательской компанией Pierre Audoin Consultants (PAC) для Fujitsu, говорится, что рабочие среды компаний могут претерпеть коренные перемены,

[3] Pierre Audoin Consultants (PAC) – компания, основанная в 1976 году, является частью CXP Group (группа компаний со всего мира, занимающихся исследованиями рынков), ведущей независимой европейской исследовательской и консалтинговой фирмы для программного обеспечения, IT-услуг и индустрии цифровой трансформации.

[4] Fujitsu Limited — крупная японская IT-корпорация, производитель электроники. Работает на глобальном уровне, имеет дочерние подразделения во всём мире, в том числе. в России.

вызванные изменением демографии сотрудников, развитием искусственного интеллекта и исчезновением традиционных офисных сред.

В статье указывается, что компании должны уже сейчас внедрять культуру инноваций и совместной работы, а не индивидуальной, как внутри, так и за пределами своих организаций. Использование устаревших технологий и рабочих процессов может снизить продуктивность и демотивировать сотрудников.

Организации должны следить за состоянием здоровья своих сотрудников. Согласно данным Минтруда РФ, число пенсионеров в России к 2025 году вырастет. С 2016 по 2025 год доля людей старше трудоспособного возраста существенно вырастет с 24,6% до 27% – это почти 40 миллионов человек. К 2025 году возраст выхода на пенсию будет повышаться в большинстве (если не во всех) крупных экономиках, чтобы справиться с ростом пенсионных и медицинских расходов. Это означает, что организациям необходимо улучшать условия работы пожилых сотрудников, чтобы поддерживать их здоровье.

Расширение участия пожилых работников принесет пользу не только экономике с точки зрения снижения нагрузки на пенсионную систему, но также продлит процесс передачи знаний молодому поколению. К 2025 году такие сектора, как производство и розничная торговля, будут использовать технологию экзоскелета, чтобы помочь более старым промышленным работникам выполнять задачи, превышающие их собственные силы, а также поддерживать сотрудников в повторяющихся рабочих действиях, чтобы предотвратить и уменьшить травмы.

Рабочее пространство будет максимально диджитализироваться и готовиться для комфортного индивидуального и группового рабочего процесса. Рабочее пространство должно быть максимально обустроено техникой.

Однако потенциально большая проблема заключается в поддержке потребностей сотрудников поколения Z[5], которые к 2025 году будут представлять более 20% глобальной рабочей силы. Это поколение растет в эпоху, когда постоянное изменение является нормой, будь то в социальном, политическом или экономическом климате, или в растущем влиянии технологий во всех областях их жизни. Возможность подключения к глобальному сообществу для совместной работы, создания и обмена идеями и контентом является их второй натурой. Геймификация играет неотъемлемую роль в их образовании, и к тому моменту, когда они войдут в рабочую среду, они привыкнут к цифровому опыту. Предприятиям нелегко будет передать им опыт, без приложений, современных технологий обучения. Предоставление инструментов и платформы для создания и обмена инновациями

[5]Поколение Z, согласно теории поколений, - термин, применяемый к людям, родившихся между 2000 и 2009 годами.

не только с коллегами, но и с более широкой экосистемой будет иметь решающее значение для использования полного потенциала поколения, для которых цифровые коммуникации привычнее.

Работники Z предпочитают потреблять информацию, переключаясь между несколькими устройствами и платформами, имеют естественный инстинкт для исследования информации по нескольким источникам. Обучение необходимо разбить на простые в потреблении цифровые пакеты, а не на длительные курсы или семинары. Ежегодные программы оценки и повышения квалификации будут заменены непрерывными программами переподготовки, чтобы постоянно обеспечивать сотрудников актуальными тенденциями для бизнеса и повышать их опыт ежедневно. Варианты обучения будут разнообразными, чтобы отражать различные предпочтения поколений. Старые сотрудники по-прежнему будут играть ценную роль наставников.

Работа все чаще будет выполняться удаленно. Обеспечение рабочего места для образа жизни таких работников потребует перестройки управленческих структур. Организациям необходимо создать соответствующие структуры HR и карьеры, чтобы сотрудники имели доступ к необходимым инструментам, системам и данным, которые им требуются. Также нужно формировать инструменты корпоративной культуры так, чтобы все сотрудники чувствовали себя частью компании. Самое простое, что может этому способствовать – регулярные встречи коллектива, в том числе виртуальные. Нужно поощрять чувство принадлежности к сообществу.

Резюмируем описанные данные с точки зрения HR-сферы. Компания к 2025 году должна обеспечить такие условия труда, в которых совместно смогут работать сотрудники трех поколений: X[6], Y[7] и Z. Это можно делать уже сейчас, изменяя методы обучения и оценки, делая их цифровыми и инфографичными. Нужно обустраивать рабочие места современным техническим оборудованием. Компании следует быть готовой к переходу большого количества работы на удаленный формат. При таком формате сложнее сохранить единость компании, поэтому необходимо реорганизовывать систему мотивации и корпоративных коммуникаций. Важно уделять внимание сохранению и поддержанию здоровья работников, так как возраст ухода на пенсию будет расти.

Мы, в свою очередь, в рамках работы над проектом для IT-компании Томска, в марте 2018 года проводили анкетирование студентов ТГУ института прикладной математики и компьютерных наук, радиофизического факультета и факультета инновационных

[6] Поколение X, согласно теории поколений, - термин, применяемый к людям, родившихся с 1965 по 1979 года (по другой датировке – с 1961 по 1981).

[7] Поколение Y, согласно теории поколений, - термин, применяемый к людям, родившихся с 1981 по 1999 год.

технологий. Всего было опрошено 95 студентов с 1 по 4 курс бакалавра 1995-2000 годов рождения (то есть люди, родившиеся на стыке поколений Y и Z). Анкета включала восемь вопросов, один из которых был об условиях работы, которые они – потенциальные кандидаты хотели бы видеть в своей компании. Этот вопрос был сформулирован как «На какие характеристики компании Вы будете обращать внимание при выборе работы? (отметьте 3-4 варианта)». Варианты ответов:

- Престижность организации;
- Близость к дому;
- Комфортные условия труда;
- Хороший коллектив;
- Высокий уровень з/п;
- Возможность самостоятельно планировать рабочий день;
- Неформальные взаимоотношения внутри коллектива;
- Возможность постоянно повышать квалификацию;
- Высокий должностной статус;
- Социальные гарантии;
- Возможность карьерного роста;
- Затрудняюсь ответить;
- Другое.

Все ответы анкетируемых студентов ТГУ о желаемых характеристиках компаний-работодателей представлены в Приложении Б. К сожалению, не все студенты оказались внимательными и давали давали не 3-4 варианта в ответе, а больше, что могло исказить картину реальных предпочтений будущих работников. Несмотря на это, анализ был проведен. Результаты представлены в Таблице 2.

Таблица 2 – Результаты анкетирования студентов IT-специальностей ТГУ

Характеристика компании	Количество положительных ответов	% положительных ответов
Престижность организации	44	48,4
Близость к дому	14	15,4
Комфортные условия труда	69	75,8
Хороший коллектив	41	45,1
Высокий уровень з/п	65	71,4
Возможность самостоятельно планировать рабочий день	40	44,0

Продолжение таблицы 2

Характеристика компании	Количество положительных ответов	% положительных ответов
Неформальные взаимоотношения внутри коллектива	23	25,3
Возможность постоянно повышать квалификацию	57	62,6
Высокий должностной статус	4	4,4
Социальные гарантии	23	25,3
Возможность карьерного роста	63	69,2
Затрудняюсь ответить	1	1,1

Мы выявили лидирующие характеристики компаний и составили гистограмму (см. Рисунок 2).

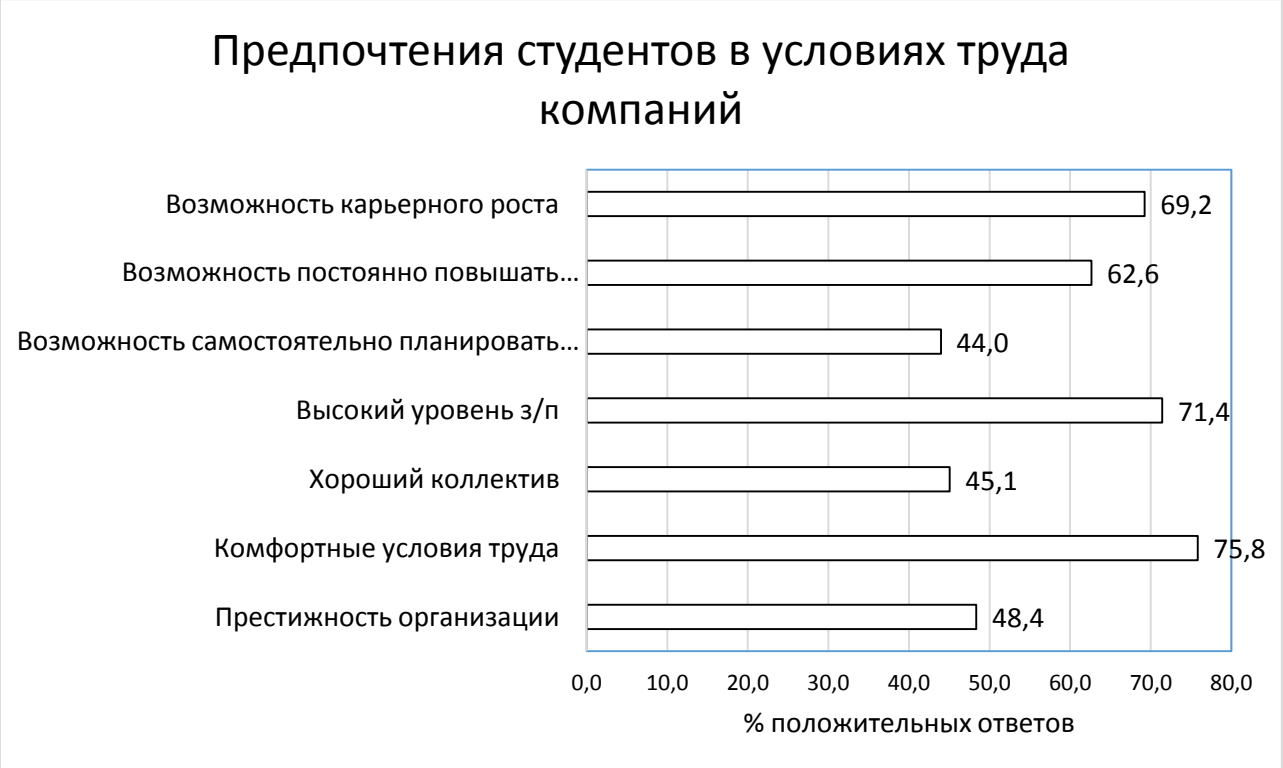


Рисунок 2 – Гистограмма приоритетных характеристик компаний для студентов IT-специальностей ТГУ

Первое место в предпочтениях будущих специалистов занимают комфортные условия труда. В ходе дальнейших бесед со студентами стало ясно, что такие условия для них – это оснащенное всем оборудованием место работы, удобная мебель, наличие корпоративного сайта для быстрых коммуникаций, не строгий график работы, оборудованные зоны групповых работ, а также зоны отдыха и питания. Так как контингент респондентов – специалисты интеллектуальной сферы, основное рабочее время которых проходит, сидя за

компьютерами, им необходимо физическое обустройство рабочего места, которое не будет наносить лишний ущерб здоровью. Также ясно, что есть потребность к быстрым беспрепятственным коммуникациям.

Стало неожиданностью то, что уровень заработной платы не лидирует в этом списке. Значит, только материальными составляющими молодых работников в компании не удержать.

Практически наравне с пунктом про оплату труда идет «возможность карьерного роста». Во время анкетирования не было уточнено, о каком именно росте идёт речь: горизонтальном или вертикальном. Но так как следующим по значимости вариантом идет возможность постоянно повышать квалификацию, мы можем сделать вывод, что потенциальные работники не собираются сидеть на одном рабочем месте, ограничиваясь знаниями из университета. Молодым специалистам нужно профессиональное движение и постоянный рост. Но стоит обратить внимание, что высокий должностной статус является важным условием лишь для 4% респондентов, то есть персонал хочет расти профессионально, постоянно повышать квалификацию, но не хочет занимать высокую должность. Это явные признаки горизонтальной карьеры, значит потенциальные работники нацелены именно на нее.

В среднем на 25% от перечисленных лидирующих показателей отстают условия престижности организации, хорошего коллектива и возможностей самостоятельного планирования рабочего времени. Следовательно, лишь для 40-45% респондентов эти характеристики являются первостепенными при выборе места работы.

Такие факторы, которые мы не указали в гистограмме, как близость к дому, неформальные взаимоотношения внутри коллектива, высокий должностной статус и социальные гарантии отметили 25% анкетируемых и ниже. Если обобщить, можно сказать, что для работников они являются приятным дополнением к желаемому месту работы.

Сразу после данного анкетирования с 31 марта по 01 апреля 2018 года в Томске проходил форум для студентов и выпускников Breakpoint 2018, в котором принимала участие организация, которая реализовывала данное анкетирование студентов. В ходе обсуждения итогов форума с рекрутером компании было выявлено, что студентов больше всего интересует вопрос обучения в компании, а также возможности стажировок и совмещения работы с учебой. Также мы поинтересовались о возможных причинах низкого приоритета в вертикальном росте у студентов. Как выяснилось, это связано со спецификой процесса работы IT-специалистов. В компаниях, занимающихся инновационными технологиями, немного ступенек карьерного роста для разработчиков. За все время работы их переводят на другую должность один или два раза: это может быть переход от

разработчика до, например, тимлида разработчиков (team lead с английского – руководитель команды) или руководителя направления мобильных разработок. В основном им раз в полгода или год повышают заработную плату и переводят на более интересный проект, чтобы поощрить. Поэтому должностной статус не так важен для таких сотрудников.

Таким образом, современные организации могут уже сегодня начинать реорганизовывать физические условия труда и диджитализировать системы обучения, адаптации, коммуникаций сотрудников. Это то, на что будут смотреть будущие работники в первую очередь при выборе компании. Вовлеченность IT-специалистов находится на начальных уровнях.

Если соотнести материал статьи и результаты анкетирования студентов, можно выделить тенденции на первый, второй и частично третий уровни вовлеченности по пирамиде Gallup. Можно сделать вывод, что запрос от работников изначально идет на базовые потребности и эмоциональные. Работодателю не нужно сразу же ждать или требовать от сотрудника гениальных идей изменения компании. Работник с первого рабочего дня может быть удовлетворен работой, а вовлеченность – это процесс, который требует время.

В данном параграфе на основе статьи компании PAC и опросу студентов ТГУ о характеристиках, привлекающих их в компаниях, было выявлено, как в ближайшие годы будут изменятся условия труда в организациях; были поставлены проблемы, с которыми столкнутся организации, выявлены приоритеты студентов и определены такие характеристики вовлеченности, как длительность и планомерность.

1.3 Анализ практик создания и использования вовлеченности персонала

1.3.1 Значение создания и использования вовлеченности персонала

Данный параграф посвящен практическим и статистическим данным о вовлеченности персонала в крупных мировых компаниях, в том числе российских. Были использованы такие методы, как реферирование, анализ источников и кейсов.

Экспериментально Джимом Хоуденом, автором не одной работы на тему вовлеченности персонала и генеральным директором компании ROOT Learning[8] было доказано, что успех и конкурентоспособность организации определяются не четкостью видения и стратегией «великолепного меньшинства» в компании, а готовностью обучаться, пониманием и эффективностью работы «подавляющего большинства» [49].

[8] ROOT Learning - американская консалтинговая компания, основанная в 1984 году, базирующаяся на разработке стратегий.

Соавтор и разработчик методики ValuesProfile[9], признанный эксперт в сфере управления изменениями и культурных трансформаций, Эгберт Киндз считает, что к 2023 году решающим конкурентным преимуществом будут обладать те компании, которые признают сотрудников своей основной ценностью.

Мировой институт Gallup приводит следующую информацию: в среднем, количество вовлеченных сотрудников в стабильно развивающихся компаниях составляет порядка 60%, в то время как в тех компаниях, которые занимают лидирующие позиции на рынке, этот показатель не ниже 90%. При этом вовлеченные сотрудники:

- Более продуктивны;
- Более клиентоориентированы;
- Обеспечивают большую прибыль компании;
- Проявляют желание работать в этой организации и дальше.

Институт в 2014 году провел опрос, в котором приняли участие 49 928 бизнесов и подразделений компаний, 1.4 миллиона сотрудников, 49 отраслей в 34 странах, и было выявлено, что в компаниях с более удовлетворенными сотрудниками на 21% выше продуктивность, на 22% – прибыль, на 25% меньше текучесть кадров, на 37% меньше прогулов.

С обратной стороны были представлены следующие данные: не вовлеченный в работу компании сотрудник в 25% случаев приходит на работу с опозданием и дольше обедает. В 38% случаях считает, что убивает свое здоровье на работе, в 40% – планирует сменить работу, в 73% случаях сидит в социальных сетях вместо работы, и в 79% – считает, что руководство его не ценит.

По представленным данным видно, что низкая вовлеченность персонала может привести к экономическим потерям бизнеса, а также к снижению имиджа работодателя. Поэтому руководители по всему миру ищут новые способы вдохновения сотрудников на полную отдачу.

По данным Hay Group[10], в компаниях с высоким уровнем вовлеченности персонала прибыль растет в 2,5 раза быстрее, чем в других предприятиях в данной отрасли, а показатели удовлетворенности клиентов выше на 22%.

Но стоит отметить, что естественный высокий уровень вовлеченности персонала присущий только для зародившегося бизнеса, особенно с небольшим количеством

[9] Ценностные профили (Values Profile) – управленческий и диагностический инструмент, позволяющий комплексно рассмотреть пласты человеческой мотивации и на организационном уровне понять процессы, лежащие в основе поведения сотрудников компании и их реакции на стратегические и операционные изменения, проводимые в компании, почему есть сопротивление изменениям, непринятие этих изменений, низкий уровень результативности, пассивности сотрудников компании.

[10] Hay Group – крупнейшая международная консалтинговая компания в области управления. Основана в 1943 году в США.

сотрудников (до 100 человек). Новизна, открытость, четкое понимание своей роли и демократичность взаимодействий задают соответствующий рабочий фон. Но когда компания переходит на этап зрелости, то становятся необходимы искусственно сознанные целенаправленные действия для повышения вовлеченности.

Подробно разберем в качестве примера российскую компанию «Инструм-Рэнд»[11] с центральным офисом в нижегородской области. Основным рабочим контингентом являются конструкторы, инженеры и механики. Эта организация в начале 2000-х годов ввела новую систему работы «Бриллиант». Ее принцип таков, что брак произведенных деталей не наказуем. Наоборот, тот работник, который его выявил, поощряется. В компании брак является способом изменить себя и компанию, избавиться от несовершенств. Такая инновация на стыке управления качеством и управления персоналом дала компании нулевой объем брака, своевременные поставки и таких клиентов, как General Motors, Ford, Формула-1 (в общей сложности более 80% продукции всей компании поставляется на зарубежные рынки). Компания опирается на такие характеристики вовлеченности, как инициативность, обратная связь и коммуникации между работником и руководством, потому что они ценны для сотрудников этой компании. Характеристики находятся на стыке эмоционального и интеллектуального уровней вовлеченности.

Исследованием и развитием вовлеченности персонала занимаются многие другие лидирующие российские компании, например, HeadHunter, Avito, Лаборатория Касперского.

Приведем основные факторы успеха компании «Лаборатория Касперского», которые объединяют компанию и сотрудников:

- Руководитель – не начальник, а идейный лидер;
- Единая команда единомышленников;
- Мотивация для творческих людей – возможность самовыражения;
- Делегирование полномочий;
- Коллегиальное принятие решений;
- Атмосфера свободного интеллектуального и профессионального развития сотрудников.

Евгений Касперский – основатель компании, базируется на желании постигать что-то новое, изучать и развивать продукты не ради денег, а ради идеи, чтобы показать, что возможно делать хороший продукт, что можно помогать людям, спасать пользователей от различных видов угроз. Он – человек-бренд, лицо компании. В его организации такая

[11] Закрытое акционерное общество “ИнструмРэнд” основано в 1993 г. в небольшом городе Павлово Нижегородской области. Российско-американское предприятие по производству разнопланнового машинного оборудования.

атмосфера, что человек может выступить с инициативой, его выслушают, и, если идея станет интересна компании, она будет использована. Основная ценность компании Касперского – инициатива востребована. А в традиционных компаниях мира инициатива наказуема. И такая политика по созданию условий для сотрудников, которые являются главной ценностью, привела компанию в четвёрку ведущих мировых производителей программных решений для защиты устройств. В этой компании работают специалисты IT-сферы. В корпоративной культуре ценятся практически все характеристики вовлеченности, поэтому руководство компании создает особенные условия работы и подбирают для таких условий особенных специалистов. Поэтому компания является мировым лидером в сфере разработки систем защиты от киберугроз и ведет свою деятельность более чем в 200 странах мира. Вовлеченность в компании «Лаборатория Касперского» находится на высшем уровне.

Вывод: проанализировав современные тенденции и опираясь на практические данные, мы подтвердили, что характеристики вовлеченности являются индивидуальными в каждой компании, и что количество этих факторов может быть разным. Доказали, что вовлеченность персонала в работу компании является условием высокой конкурентоспособности и эффективности предприятия. Также показали, что современный персонал имеет много потребностей, и что только материальной составляющей его сложно привлечь и удержать.

1.3.2 Исследование вовлеченности персонала в компании ООО «Элком+»

В данном параграфе описаны результаты исследования вовлеченности в томской компании ООО «Элком+», дана характеристика организации, выделены особенности системы управления вовлеченностью в ней. Использовались следующие методы: анализ источников, наблюдение, анализ системы управления, интервью, метод расчета удовлетворенности (методика О. Н. Павловой и Е. А. Скриптуновой), метод расчета лояльности (индекс eNPS), метод расчета вовлеченности (опросник института Gallup) и анализ полученных данных. Изучением систем управления компании мы занимались с октября 2016 года по апрель 2017 года во время прохождения стажировки в компании и учебой практики.

Организация – общество с ограниченной ответственностью «Элком+» (ООО «Элком+»). Головной офис находится в г. Томск. Также имеется три филиала в г. Москва, г. Иркутск, г. Санкт-Петербург.

У компании находится в открытом доступе Миссия, которая включает две части:

1. Достойное служение интересам Заказчиков;

2. Предоставление клиентам оборудования и услуг высочайшего качества по доступным ценам, что позволило бы зарабатывать прибыль, необходимую для роста предприятия и предоставления сотрудникам компании возможности для достижения разумных личных целей.

Цель является коммерческой тайной и огласке не подлежит. Но благодаря интервью было выявлено, что цель направлена на прибыль.

Компания «Элком+» специализируется на внедрении комплексных проектов в области систем технологической связи и автоматизации. Была основана выпускником ТУСУРа в 1994 году.

Компания в лице Дирекции по управлению персоналом (далее – ДУП) ставит задачу повысить вовлеченность сотрудников всей компании за счет создания условий, при которых сотрудники осознают свою значимость, ценят место в компании, приносят новые идеи и разработки для ее развития. Это и является целью вовлечения сотрудников.

Субъектом вовлечения являются ДУП и руководители подразделений.

Объектом системы управления вовлеченностью является создание инициативной среды в компании.

Компания уже третий год проводит исследование вовлеченности своих сотрудников.

В процессе подготовительной работы к исследованию в 2017 году, мы просмотрели результаты прошлых лет и отметили, что уровень вовлеченности в этой компании с годами не менялся. Мы решили выяснить, в чем причина данной стагнации.

За последние два года в этой компании не было серьезных организационных изменений, смены руководства, изменений системы оценки эффективности или вознаграждения сотрудников. От работников мы узнали, что практически ничего не было сделано по результатам предыдущих исследований. Во время нашего опроса раздраженные сотрудники оставляли в анкете следующие комментарии: «Компании стоит уделить внимание формированию командного духа сотрудников, пересмотру систем мотивации (то что есть, работает криво), формированию методик оценки компетенций, уделить пристальное внимание профессиональному и личностному развитию персонала. Провести ТОП-менеджменту компании обучения по управлению и мотивации персонала, повышению внутренней мотивации»; «Не вижу перспектив карьерного роста, не остаётся времени на развитие»; а также 7 комментариев из 18 (39%) содержали недовольство уровнем заработной платы.

Как управленческой функции процесса управления вовлеченностью в организации нет: никаких положений, документов, правил. Есть должностные инструкции руководителей,

где прописаны функции и задачи, связанные с вовлеченностью. Именно руководители ответственны за эту систему в своих подразделениях.

Система разрозненная. В процессе работы о вовлеченности забывают, но время от времени руководитель немного уделяет времени своим сотрудникам: то есть система не является неотъемлемой частью компании, как хочет ДУП. Но самая большая проблема в данной системе другая: сотрудники рассматривают свою трудовую деятельность только как способ зарабатывания на жизнь. На данный момент их легко замотивировать что-то делать за материальное вознаграждение. Элком+ пытается менять эту бытность. Возможно, истоки этой проблемы берут начало с того, что в компании нет выраженной системы нематериальной мотивации. Сотрудников изначально «приучили» только к денежным стимулам.

Аналитическое описание системы управления вовлеченностью сотрудников в компании ООО «Элком+ представлено в Приложении В.

Далее мы опишем важнейшую выборку из анализа вовлеченности персонала компании и опишем, как происходила работа.

В исследовании удовлетворенности, лояльности, вовлеченности приняли участие 125 сотрудников организации из всех подразделений – это 56% от всего состава. Основной его целью было идентифицировать «зоны недовольства» сотрудников и разработать план действий по итогам анализа.

Для измерения уровня лояльности вычислялся индекс eNPS Фредерика Райхельда. Для этого сотрудникам задавался один вопрос: «С какой вероятностью Вы порекомендуете компанию «Элком+» друзьям и знакомым в качестве работодателя?», чтобы они дали свой ответ по шкале от 1 до 10.

В Элком+ индекс составил 19,2%. Вычисляется он как процентная разница между промоутерами (сотрудниками, которые действуют в интересах своей организации, готовы рекомендовать ее друзьям) и критиками (сотрудниками, разочарованными работой в компании). По итогам, количество промоутеров в компании в два раза превышает критиков. Данные представлены на диаграмме (см. Рисунок 3).

Единой шкалы для представления какой показатель «хороший», какой «плохой» нет. По данным исследования самого Фредерика Райхельда средний показатель eNPS по мировому рынку в разных отраслях был в среднем 16%, но у крупных компаний-монополистов он равняется 75%. Можно только сказать, что чем он выше, тем лучше, тем больше в компании сотрудников-промоутеров. А для отслеживания динамики такой опрос нужно проводить ежегодно или раз в полгода.

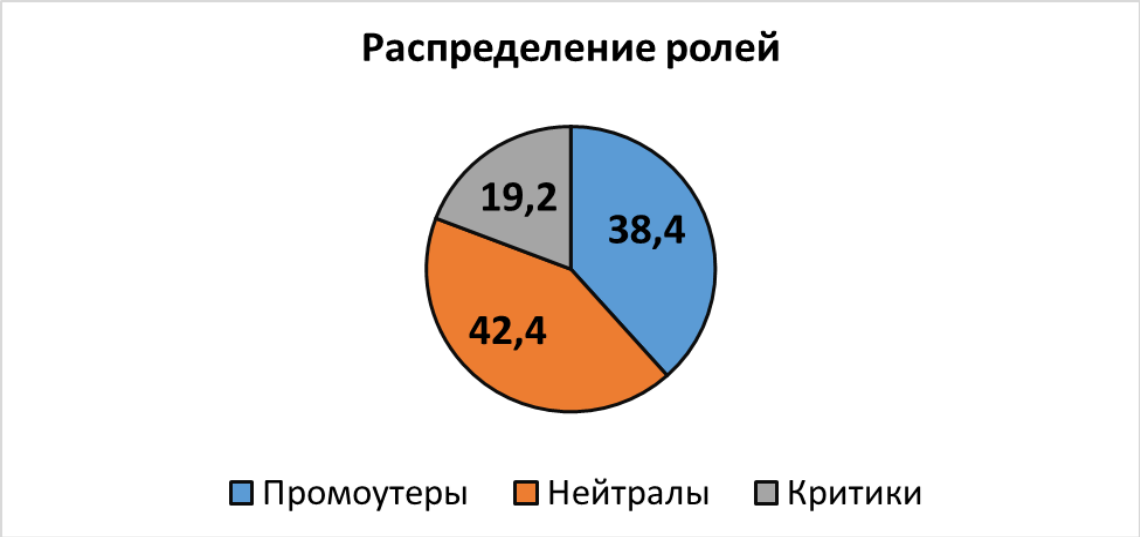


Рисунок 3 – Диаграмма распределения ролей в Элком+ по eNPS

Такая методика очень узконаправленная и требует дальнейшей аналитики и работы. Если полученный результат компанию не устраивает, нужно выяснять причину недовольств сотрудников и ограничений, которые не дают сотруднику чувствовать себя в компании «как дома». Для этого могут помочь методика расчета удовлетворенности персонала О. Н. Павловой и Е. А. Скриптуновой и опросник оценки вовлеченности Gallup.

В результате исследования удовлетворенности были выявлены 5 важнейших условий труда для сотрудников (всего в опросе было 12 позиций, которые представлены в Приложении Г): уровень заработной платы; содержание труда, сама работа; отношение непосредственного руководства; зависимость оплаты труда от результатов работы; атмосфера в коллективе, отношения с коллегами. Гистограмма распределения приоритетов сотрудников в условиях труда в Элком+ по методике О. Н. Павловой и Е. А. Скриптуновой представлена на Рисунке 4.

Данная гистограмма визуально показывает разрыв между желаемым и действительным у сотрудников. Средний процент удовлетворенности в компании составил 52%, при этом принятым критическим значением является 50, так как индекс ниже 50 проявляется у уволившихся. По сравнению с 2015 годом индекс повысился на 7.1% (с 45,2 до 52,3). Чем это объясняется – директору по управлению персоналом неизвестно. Возможно, это связано с тем, что результаты подсчетов выбракованных анкет в 2017 году составили 62,4% от общего числа респондентов (при исследовании удовлетворенности можно рассчитывать шкалу лжи, то есть с помощью специальных дополнительных вопросов отслеживать разницу в процентных пунктах. Если она составила больше 20%, то анкета считается бракованной – с большой долей необъективных ответов. Это может быть вызвано

невнимательностью заполнявшего, его нежеланием заполнять или целенаправленным действием).

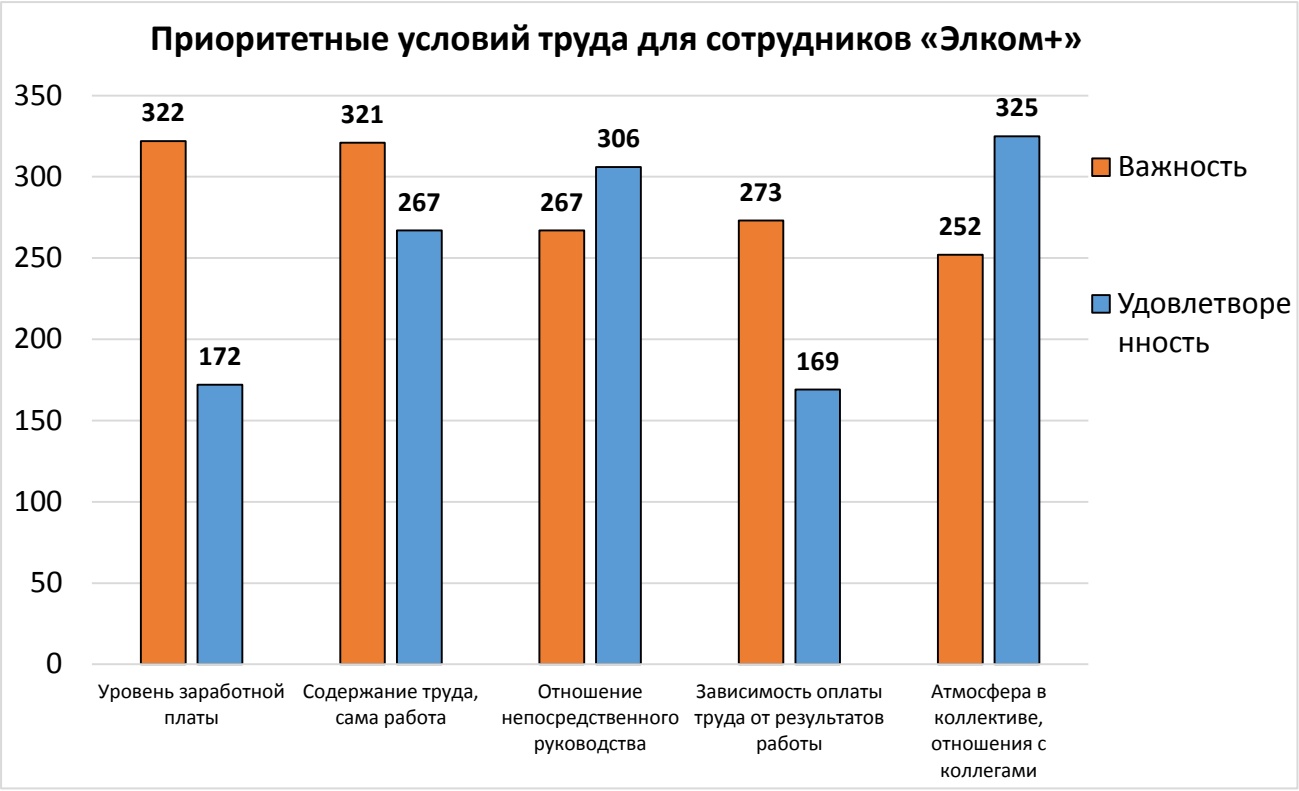


Рисунок 4 – Гистограмма распределения приоритетов сотрудников в условиях труда в Элком+ по методике О.Н. Павловой и Е.А. Скриптуновой

Помимо общих средних данных на компанию, отдельно проверялись пики по направлениям деятельности, стажу и категориям: специалисты и руководители.

Выяснилось, что практически нет разрывов между желаемым и действительным в бизнес-направлении «Разработка программного обеспечения» в вопросах уровня заработной платы и зависимости оплаты труда от результатов работы. В Сервисных подразделениях такая ситуация наблюдалась только в вопросе зависимости оплаты труда от результатов работы. В направлении «Связь» была обратная ситуация: в вопросах уровня заработной платы, зависимости оплаты труда от результатов работы и атмосферы в коллективе наблюдалась слишком большая разница.

Самыми неудовлетворенными оказались сотрудники со стажем от 5 до 8 лет.

Зависимости удовлетворенности от категории должности нет.

В тройку факторов, которыми больше всего персонал не удовлетворен вошли такие условия, как уровень заработной платы (занимает 1 место по важности условий труда), зависимость оплаты труда от результатов работы (занимает 4 место по важности условий труда) и возможность карьерного роста (7 место по важности). Такие категории относятся к

физическому и эмоциональному уровню вовлеченности (оплата, признание, карьера – вертикальный рост). Удовлетворенность различна в разных отделах одной компании и даже у работников разного стажа работы.

Опираясь на опросник Gallup (вопросы опроса представлены в Приложении Д) процент вовлеченности сотрудников составил 68,6%, при этом минимальным показателем нормы считается 60, в IT-компаниях 69, в то время как в тех компаниях, которые занимают лидирующие позиции на рынке, этот показатель не ниже 90%.

Наименьшее количество положительных ответов набрали 4 вопроса, представленные на гистограмме (см. Рисунок 5).

Рисунок 5 – Гистограмма показателей вовлеченности, которые ниже нормы в Элком+

Отметим, что показатели вопроса «Ваш непосредственный руководитель проявляет заботу о вас как о личности?» и «За последние полгода говорил ли ваш непосредственный руководитель с вами о ваших профессиональных успехах и достижениях?» не изменились с 2015 года. При этом эти вопросы ориентированы на повышение значимости сотрудника в компании, его признание.

Данное исследование показывает указанные методики в практике, которые позволяют оценить эффективность мер применяемых в политике управления персоналом, точечно выявить пробелы, ошибки. Они не ограничены количеством респондентов, но достаточно негибкие в своей форме, вариантах ответов и способах заполнения. Совокупность таких методов показывает приоритетные факторы удовлетворенности условиями труда и отношение сотрудников к конкретному фактору. Но по опросу Gallup нельзя, посмотреть

отношение сотрудников к данным факторам: нужны они им или нет. К примеру, доказано, что люди поколения X не нуждаются в оценке извне. «В их картине мира главный ценитель и оценщик – он сам или очень значимые для него лица», – пишут в своей книге «Теория поколений: необыкновенный Икс» Евгения Шамис и Евгений Никонов. Нужно учитывать такой фактор тоже, чтобы не вкладывать лишние средства в улучшение условий, ненужных сотрудникам. Сочетание методики О. Н. Павловой и Е. А. Скриптуновой с опросником Gallup дает возможность тщательнее рассмотреть реальную картину с вовлеченностью в организации.

Для уточнения результатов годичной работы с ресурсом вовлеченности за период с апреля 2017 года по апрель 2018 года 11.05.2018 было проведено интервью с менеджером по персоналу ООО «Элком+», а также были изучены открытые источники компании. Как было выявлено, наш анализ не принес результатов: работа по завершению исследования была остановлена. Но при этом за год:

- Штаб сотрудников увеличился: с 225 человек до 244;
- Текучка на весь 2017 год составляла 13,5%, на 1 квартал 2018 года – 5,09%;
- Состав сотрудников в среднем остался такой же;
- В структуре управления изменений не произошло;
- Прибыль компании выросла.

Таким образом, мы сделали вывод, что изменения условий труда для повышения вовлеченности сотрудников должны совпадать со многими факторами: уже сформированная корпоративная культура, желание работников участвовать во внутриорганизационных изменениях, возраст организации, ее цели и их совпадение с целями сотрудников. Как было выявлено, компания «Элком+» для персонала – это место зарабатывания денег, а не место самореализации; материальная составляющая для них приоритетнее нематериальной. Вовлеченность как серьезная политика не рассматривается ни организацией, ни работниками, ни их руководителями, у которых не хватает на нее времени, поэтому работа с этим направлением не будет перспективной в компании, пока что.

Но при всем этом компания добивается больших успехов. Культура, основанная на материальной мотивации, устойчиво сформировалась внутри компании, и сотрудники добиваются успехов, базируясь на них. Средний возраст сотрудников 35 лет, то есть они относятся к поколению X, привыкших к стабильности, ответственности и безоговорочной исполнительности [52].

Поэтому было принято решение не проводить повторное исследование, чтобы не произвести противоположный отрицательный эффект. Вероятнее всего, у сотрудников оно вызвало бы недовольство, потому что последние 3 года они тратили время на заполнение

форм об изменениях, которых хотят, но не получали их, и не проявляли собственной инициативы для этих изменений.

Итог по исследованию вовлеченности в компании ООО «Элком+»: несмотря на то, что организация 3 года занимается вовлеченностью, она постоянно не доделывает до конца начатую работу. Поэтому с годами по результатам опросов вовлеченность не улучшалась, а результативность и эффективность деятельности компании были в норме. ДУП показала персоналу критерии оценки их компании, после чего сотрудники для себя выявили точки несоответствия своих желаний и действительности в условиях труда организации, и стали ждать, что эта ситуация измениться. Но так как работа была не закончена, персонал понял, что в организационных условиях ничего не изменится. Может быть, поэтому они на интуитивном уровне понимают, что предлагать инновации и проявлять инициативы тоже нет смысла. В компании устоялось постоянство, против которого практически нет возражений.

Сравним работников Элком+ и студентов ТГУ (напомним, что были опрошены студенты 1995-2000 годов рождения, то есть относящихся к поколениям на стыке Y и Z). Как мы выяснили, для людей старшего поколения материальная составляющая может быть приоритетным вместе с признанием (должной оценкой результатов работы) и вертикальным карьерным ростом. Когда у младшего поколения помимо денег в приоритетах находится еще обучение, рост горизонтальный и условия труда, без которых они, согласно теории поколений, склонны менять место работы. Поэтому их и нужно вовлекать в работу нужными для них факторами. Следовательно, современного молодого работника одними материальными составляющими привлечь и удержать на работе сложнее, чем старшее поколение.

Таким образом, проанализировав теории и практики создания и использования вовлеченности персонала, мы сделали следующие выводы: вовлеченность персонала – один из способов повышения эффективности деятельности компании, но во всех организациях она разная. Стоит учитывать, что все компании являются особенными, начиная от рода деятельности, заканчивая внутренними традициями, укладам, коммуникациям. Также определяющим в политике вовлеченности является возрастной состав работников. Чем новее поколение, чем больше запросов оно имеет, и тем сложнее его удержать в компании.

Нужно четко знать, чего хочет сама организация, проверять, хотят ли этого же сотрудники, после чего уже начинать работать с вовлеченностью. Если работа с ней начата, то ее следует заканчивать полностью, а иначе в корпоративной культуре сформируются нормы стагнации, которые отрицательно скажутся на развитии компании. Поэтому перед началом работы с таким ресурсом, как вовлеченность, нужно сформировать долгосрочный план работы, поставить четкие цели, определить субъекта управления. Более того, мы

выявили, что уровень вовлеченности, желаемый среднестатистическими настоящими и будущими работниками отличен от уровня, необходимого мировым компаниям-лидерам.

2 Улучшение условий труда для повышения вовлеченности персонала в работу томского филиала Компании N

2.1 Управление деятельностью компании

2.1.1 Система управления в Компании N

В данном параграфе представлена характеристика Компании N и ее томского филиала, выделены особенности и затруднения в системе управления. Для описания использовались следующие методы: анализ источников, включенное наблюдение, анализ системы управления, анализ полученных данных.

Компания – российская телекоммуникационная ведущая компания в России и странах СНГ (Украине, Беларуси, Армении и Туркменистане), которая предоставляет услуги мобильной и фиксированной связи, доступа в интернет, кабельного и спутникового ТВ-вещания, цифровых сервисов и мобильных приложений, финансовых услуг и сервисов электронной коммерции, а также конвергентных IT-решений в сфере системной интеграции, мониторинга, обработки данных и облачных вычислений. Головной офис находится в г. Москва. Свои услуги предоставляет во всех федеральных округах РФ в 200 городах. Основана 28 октября 1993 года.

Услугами только мобильной связи компании пользуются около 110 миллионов абонентов, из них 80 миллионов – в России.

Имеет дочерние компании, занимающиеся непродовольственной розничной по обслуживанию клиентов, продаже мобильных устройств, предоставлению финансовых и банковских услуг.

У компании находится в открытом доступе миссия: давать каждому человеку уверенность во всех начинаниях, помогать ему раскрыть свой потенциал и двигаться навстречу новым перспективам. Компания стремится стать источником возможностей для своих работников и клиентов.

На российском рынке компаний, предоставляющих телекоммуникационные услуги, идет жесткая конкуренция. Цель нашей компании – стать лидером на этом рынке (полная формулировка цели, которая называется в компании «суперцель», и стратегия развития компании являются конфиденциальной информацией и огласке не подлежат). Поэтому компания постоянно усовершенствует и обновляет список предоставляемых услуг, чтобы быть востребованной.

На сайте компании можно найти неофициальную цель компании в мотивационной речи Президента компании. Она сформулирована следующим образом: «Наша цель – сделать так, чтобы клиенты Компании N в полной мере могли использовать те возможности, которые

предоставляют современные технологии мобильной связи, не ограничивая себя в общении. Высокопрофессиональная команда Компании N ежедневно реализует новые идеи и проекты, чтобы наши клиенты в любом регионе и с любым достатком могли пользоваться услугами связи столько, сколько им нужно и нравится, и при этом не несли непредвиденных затрат». Это внешняя открытая цель для клиентов. Но было выяснено, что все цели ставятся по критериям SMART. Есть краткосрочные на 3 года и долгосрочные на 5 лет. Стратегия четкая и ясная. По утверждениям менеджера по персоналу все поставленные цели всегда достигаются. Возможна корректировка цели раз в 3 года в зависимости от изменений рынка. Все сотрудники знают поставленную суперцель и стратегию. Результаты анализируются ежеквартально и оглашаются для всех сотрудников на закрытых корпоративных мероприятиях

Несмотря на постоянство цели, задачи работников могут меняться ежедневно – об этом кандидатов предупреждают еще на этапе подбора, а также о большой скорости и объеме выполняемых работ.

Компания входит в список 100 лучших работодателей России по версии компании HeadHunter (на 2017 год) и занимает в нем 4 место. С 2015 года наряду со Сбербанком, Лукойлом и Газпромом входит в топ-500 самых дорогих и влиятельных компаний мира по оценке исследовательской компании Brand Finance[12]. Компания – единственный российский телекоммуникационный бренд, вошедший в рейтинг.

Во главе компании находится Корпоративный центр в Москве и Президент. В его прямом подчинении находятся директора регионов.

Управление в региональных филиалах компании происходит по 4 основным направлениям деятельности:

1. Функциональная группа сопровождения закупок и аренды;
2. Технический блок;
3. Коммерческий блок;
4. Административный отдел;

Также не в прямом, а в функциональном подчинении (в прямом подчинении от Корпоративного центра) находятся:

1. Функциональная группа эксплуатации инновационных технологий;
2. Функциональная группа по работе с персоналом;
3. Функциональная группа безопасности;
4. Группа учета и контроля;

[12] Brand Finance - независимая английская консалтинговая компания по оценке бизнеса, основанная в 1996 году.

5. Юридическая функциональная группа.

В прямом подчинении у директора находится его помощник.

Организационная структура управления в филиале представлена в Приложении Е. Структура управления в регионах одинакова для всех филиалов компании в РФ. В регионах один или несколько HR-специалистов (в зависимости от размера области), которые относятся к Функциональной группе по работе с персоналом. В томском филиале один менеджер по персоналу.

Из-за размеров компании организационную структуру можно подразделить на два типа. На уровне страны она является дивизиональной, так как критерий группирования структур – регион. А на уровне региона она матричная, так как директора региональных филиалов имеют административную самостоятельность и при этом несут ответственность как за функциональную составляющую, так и за координацию и качественное выполнение функций управления. Но решения в организации передаются «сверху вниз».

При такой структуре управления, учитывая масштаб организации, к руководителям предъявляются высокие требования и большая нагрузка: они ежедневно, не учитывая должностные обязанности, проходят обучения.

Как было сказано, в филиалах окончательное решение по всем вопросам принимает директор. Но стиль управления в томском офисе демократичный, поэтому в рамках своих компетенций часть вопросов могут решать начальники отделов или даже менеджер по персоналу. На этот факт также влияет то, что большинство сотрудников филиала давно работают в компании и знают ее особенности.

Помимо филиалов система управления всей компанией делится на части, находящиеся в разных регионах страны. Например, архив всех документов кадрового администрирования располагается в Нижнем Новгороде, центр закупок в Екатеринбурге. Работа этих отделов взаимосвязана, регионы географически удалены и находятся в разных часовых поясах. Разное начало и окончание рабочего времени периодически вызывают неудобства для сотрудников. В Приложении Ж представлен прецедент на данную тему (прецедент 1).

Каждый сотрудник оснащается рабочим местом, который включает в себя необходимое для должности оборудование: в основном это только компьютер и телефон.

Отношения в компании неформальные. Сами сотрудники говорят, что на организационных встречах могут спокойно подойти к Президенту компании и задать любой вопрос. Такой принцип и в региональных филиалах: границ в коммуникациях нет. Президент компании или представители Корпоративного центра периодически посещают филиалы. Количество посещений зависит от ситуации, мероприятий, проблем в филиале.

В компании есть корпоративный сайт, почта, электронная библиотека. Все новости, любое изменение или сообщения сразу же видят все сотрудники, что ускоряет рабочий процесс, при чем все это делают сами сотрудники: нет специальной должности, ведущей сайты. Разные сотрудники ответственны за определенный блок или тему и регулярно обновляют их.

Компания имеет корпоративную академию – корпоративный портал онлайн-образования. На этом портале находятся разрабатываемые самой компанией или компаниями-партнерами курсы всех областей: от самопсихологии до профессиональной сферы компании. Часть курсов являются обязательными для ряда сотрудников (в основном для руководителей). База постоянно обновляется и дополняется, учитывая потребности сотрудников и компании.

Все нормативные документы, отчеты, инструкции филиалов всей страны находятся в открытом доступе на сайте для всех сотрудников. Также у компании есть интернет-портал самообслуживания с блоками всех процессов компании, куда можно задавать любые появившиеся вопросы, недовольства, предложения или даже разработать проект по улучшению работы любой сферы компании или созданию нового продукта и отправить на этот портал для рассмотрения. Есть линия качества, линия идей, линия комплаенс, линия дочерних компаний, HR, все телефоны, адреса, почты. Можно пожаловаться на руководителя или коллегу, если он вел себя непрофессионально. Каждый сотрудник, написавший туда, получает ответ. Ежемесячно приходит отчет об обращениях, предложениях всей компании за месяц. Сами обращения не оглашаются, а делается общая рецензия. Ответственные за это направление работы находятся в Москве в Корпоративном центре. Инициатива по улучшению компании поощряется и вознаграждается. Если предложения понравятся корпоративному университету, их внедрят в компанию.

В документах подробно и детально расписываются функции сотрудников, планы работы, цели подразделений, и иные права и обязанности. Документы дублируются: есть в бумажном и электронном варианте. Есть документы открытые для всех, есть с личными данными, которые открыты индивидуально. В практику вводится система электронной подписи (программа разработана самой компанией), но она распространена только на служебные записки и бонусные планы сотрудников. Индивидуальные приказы, расписки, заявления, листы ознакомления до сих пор хранятся на бумажном носителе. Листы ознакомления постоянно дополняются, так как изменение любых регламентов влечет ознакомление с этим регламентом сотрудников. Оригиналы всех документов всех филиалов отправляются в архив в Приволжский федеральный округ. Менеджер по персоналу томского филиала отмечал, что очень много времени уходит у всех руководителей на подписание этих

документов. Также тратится огромное количество бумаги и мест, где она должна храниться, когда все могло быть в электронном формате. При этом компания занимается политикой заботы об окружающей среде.

По наблюдениям можно сказать, что все регламенты выполняются, объем выполняемых задач, не отличается от формально записанного на бумаге. Даже индивидуальные бонусные планы составляются по критериям SMART. Но так как объем задач всех сотрудников очень большой, компания имеет большое количество документов. Даже в электронной базе данных время на поиск определенного документа занимает некоторое временя. Из-за такого количества информации и документов многие сотрудники даже не знают о существовании некоторых из них.

Компания является акционерным обществом. Все внедрения и изменения создаются в Корпоративном центре после согласования с акционерами.

Филиал в г. Томск называется региональным, но так как в томской области нет других крупных городов, один офис обслуживает всю область.

Аналитический комментарий:

1. Особенности постановки цели в системе управления

Цель формирует корпоративный университет, а принимает и подписывает после согласования с акционерами Президент. Потом цель спускается в регионы. Мнение сотрудников при постановке цели не учитывается. Цель соответствует критериям SMART, ставится на 3 и 5 лет. Она не корректируется в течение этого времени, за исключением коренных изменений на рынке труда. Все сотрудники знают цель, так как оповещения о достижениях происходят ежеквартально. Цель единая для всех регионов страны. Но ежедневные задачи имеют свойство постоянно меняться, поэтому работники устойчивы к постоянной смене функционала и скорости работы.

2. Полнота элементов системы управления в организации

Для достижения цели и миссии в компания приветствуются любые инициативы, поэтому разработан и успешно применяется собственный портал с банком идей, предложений и критики. За обработку поступаемых предложений ответственны специальные блоки в Корпоративном центре, поэтому, даже учитывая размер организации, скорость обработки этих предложений высокая.

Вся деятельность регламентирована. Есть строгая иерархия, но при этом отношения внутри коллектива неформальные.

3. Оценка функционального состояния и эффективности управления

Компания очень мобильна, каналы коммуникаций открыты. У сотрудников много возможностей в самореализации профессиональной и личной сфере.

Компания почти с самого ее основания находится на стадии роста. Так как специфика работы компании заключается в развитии актуальных и перспективных технологий, а цель заключается в улучшении условий жизни людей – и клиентов, и работников, монополизации телекоммуникационного российского рынка, компания не может стоять на месте, она постоянно увеличивает число своих клиентов, постоянно усовершенствует свои продукты, качество связи и обслуживания. Имеет четкие краткосрочные и долгосрочные стратегии и придерживается их. Данные о росте, прибыли компании и увеличении количества клиентов являются конфиденциальной информацией, но эти данные каждый год увеличиваются, как и офисы дочерней розничной сети.

Как и цель, все устройство системы управления идет «сверху вниз», но внутри филиала система гибкая. Структура управления на уровне региона матричная, поэтому принятие решений зависит от директора филиала. Но из-за демократичного стиля управления, решения принимают и начальники отделов, и менеджер по персоналу в рамках своих обязанностей и компетенций. Такая гибкость ускоряет работу филиала.

4. Проявление затруднений в системе управления организацией

Из-за географической удаленности и различий во времени офисы испытывают неудобства во взаимодействии в экстренных ситуациях.

Компания тратит лишние материальные, временные и экологические ресурсы на бумажную работу, когда в компании внедрена система электронных документов и электронных подписей.

2.1.2 Система управления персоналом в томском филиале Компании N

Данный параграф представляет собой описание системы управления персоналом в томском филиале Компании N. Для описания использовались следующие методы: анализ источников, включенное наблюдение, анализ системы управления, анализ полученных данных.

Всего в компании 60 тысяч человек. В томском филиале Компании N на 14.05.2018 года численность сотрудников составляет 72 человека. Из них 30% – женщины (22 работника), 70% – мужчины (50 работников). Обслуживающий персонал находится на аутсорсинге. Филиал считается самым старым в России по возрасту сотрудников. Средний возраст – 39 лет. Текучка на апрель 2018 года составляет 0,8%, то есть состав коллектива практически не изменяется. 56% всего коллектива офиса работают в компании больше 20 лет. 70% – более 5 лет.

Год назад в филиале работали 84 человека, при этом заполненность остается на уровне 100%. Это объясняется тем, что часть рабочих функций компания автоматизирует, создает специальные центры на уровне страны, например, центр отбора персонала, центр кадрового администрирования. Несмотря на географическую отдаленность от столицы и Корпоративного центра, филиал не испытывает проблем с недостатком кадров. Наоборот, он старается как можно меньше рекламировать свои условия работы, чтобы не привлекать персонал, который не может трудоустроить.

В компании гармонируют вертикальная и горизонтальная карьеры.

В компании внедрена система грейдов – должностных разрядов, которые объединяют группы должностей. Повышение грейда дает повышение в должности, фиксированной части оплаты труда. Грейд зависит от:

- Уровня знаний и умений, необходимых для выполнения должностных обязанностей;
- Области и сложности задач, решаемых на этой должности;
- Ответственности или величины влияния должности на результат работы компании.

Самый низший грейд в компании у кладовщиков. Самый высокий – у Президента.

Горизонтальная карьера также влияет на оплату труда. В этой иерархии должности делятся на статусы, например, «старший», «ведущий», а самый высокий статус – «эксперт». Наличие такого статуса в названии должности не продвигает работника по вертикальной карьерной лестнице, но увеличивает его грейд, а значит и оплату труда.

Чтобы получить переменную часть оплаты труда нужно выполнять индивидуальный бонусный план. Он составляется поквартально, на полгода и на один год, основывается на индивидуальных задачах каждого сотрудника. Каждая задача занимает определенный процент прибыли. В компании принята шкала оценки выполнения задач. За недостижение задачи или низкую оценку работник теряет этот процент оплаты. Расчет идет раз в полгода. Ответственными за выставление оценок является непосредственный руководитель и директор филиала.

В компании есть Кодекс этических норм.

Цели кадровой политики также являются коммерческой тайной. Они входят в цели компании, соответствуют критериям SMART. Цель, открытая для масс, звучит как: обеспечение компании квалифицированным персоналом, максимальная эффективность инвестиций в развитие персонала, повышение вовлеченности персонала и производительности труда.

Субъектом управления персоналом в филиалах является Функциональная группа по работе с персоналом и директор по персоналу, находящийся в Москве в Корпоративном центре в Отделе по управлению персоналом.

Объектом системы управления персоналом являются процессы управления персоналом.

Разработка кадровой политики всей компании осуществляется в Москве, в Корпоративном центре, где есть Отдел по управлению персоналом. Руководители этого отдела – 4 директора по управлению персоналом. У каждого директора в подчинении примерно по 20 филиалов. Направления деятельности системы управления персоналом связаны со стратегией компании и создаются для достижения ее целей. При принятии решений кадровой политики на уровне всей компании не учитывается мнение сотрудников.

Коллеги из каждого региона взаимодействуют между собой.

В томском филиале компании в системе управления персоналом осуществляется деятельность по следующим направлениям – подбор, включающий отбор и найм персонала, адаптация, мотивация, оценка, обучение, кадровое администрирование, внутренние коммуникации (то же, что и корпоративная культура). Отсутствует процесс аттестации. Каждое из направлений в управлении персоналом регламентировано нормативными документами. Большое значение придается информированию сотрудников. На уровне филиала при принятии решений в некоторых системах управления персоналом учитывается мнение сотрудников.

Опишем систему управления персоналом:

- Большие требования предъявляются к руководящим должностям, поэтому для них в компании установлена строгая процедура найма, которая подразумевает отбор в виде нескольких тестирований, нескольких собеседований и иногда домашних заданий. При этом ключевой характеристикой кандидата при отборе является желание учиться, развиваться и идти «в ногу» с компанией. Поэтому сотрудники не руководящих должностей могут быть без опыта работы и образования.

Тестирование при подборе персонала геймифицировано. Рекрутментом линейного персонала занимается автоматизированная программа «Робот Вера».

- Один из крупнейших процессов в системе управления персоналом – система адаптации. Она включает программу введения в организацию и в должность и длится столько же, сколько и испытательный срок – три месяца. Курируют адаптацию наставники, с 2018 года их называют бадди (с англ. buddy – «приятель». Слово является сленговым в англоговорящих странах). Чаще всего им является непосредственный руководитель – начальник отдела. Каждому новому сотруднику обязательно выдается справочник

сотрудника, где есть план введения в организацию, контакты, описание всего, что нужно знать каждому работнику. Справочник есть и в электронном формате. Ксерокопия содержания справочника представлена на Рисунке 6 (название и эмблема компании на изображении скрыты).

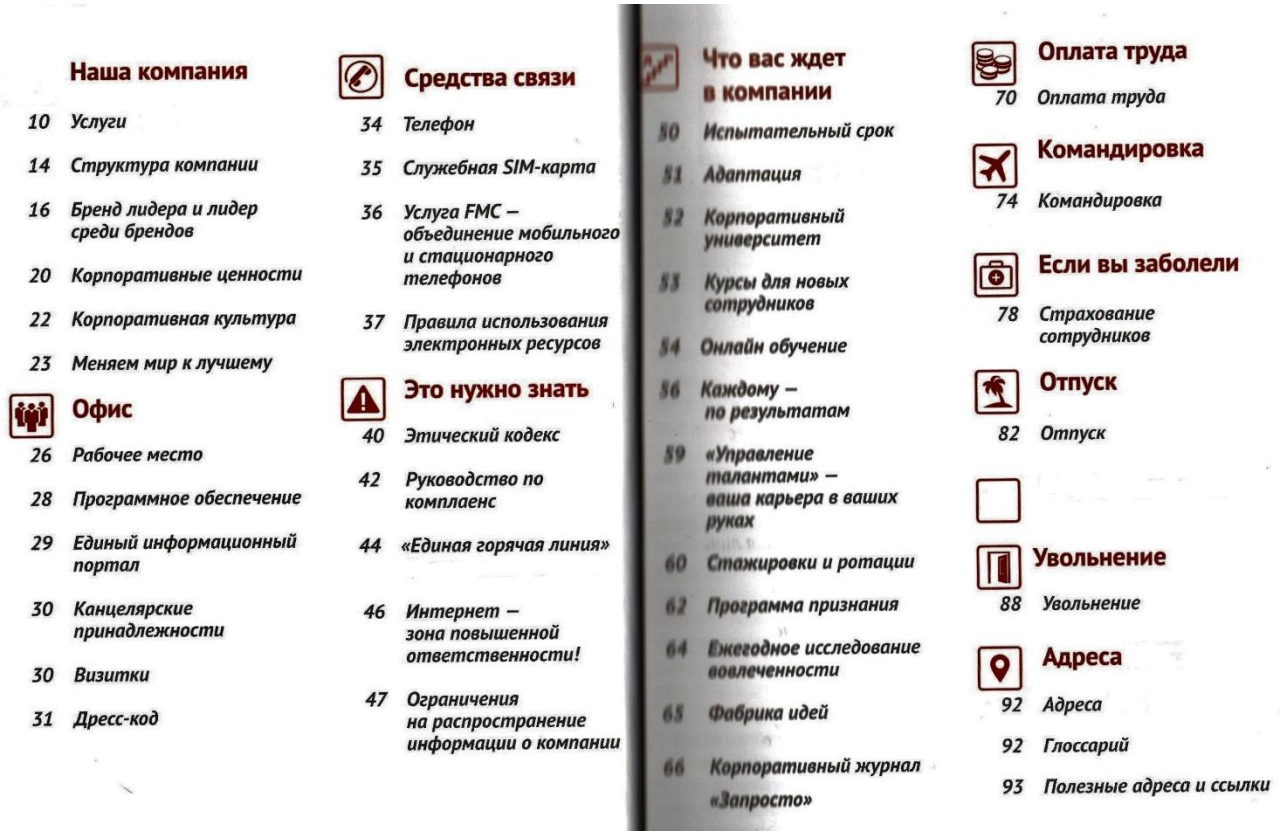


Рисунок 6 – Ксерокопия содержания справочника сотрудника Компании N

В 2017 году Президент компании подписал приказ на внедрение проекта специалистов по охране труда о переходе системы инструктажа на электронную геймифицированную онлайн-форму – чат-боты. На эту тему в 2017 году в компании произошел прецедент, описанный в Приложении Ж (№2). Система будет внедрена с середины июля 2018 года.

Новая система адаптации нужна больше для молодых специалистов поколения Y и Z для смягчения процесса входа в устоявшийся коллектив поколения X.

- Обучение сотрудников компании основывается на стратегии, которая формируется Корпоративным центром и Президентом. Есть ежегодное обязательное обучение для специалистов технического блока, что нераздельно со спецификой их профессии. Но также для всех категорий должностей есть обязательное обучение по проверке компетенций сотрудников, регулярно меняющееся в зависимости от целей компании и иных факторов. Программы обучения формирует Президент, на данный момент их около 3000 на различные темы. Сейчас идет приоритет на обучение digital-технологиям в

системе управления персоналом. Каждый филиал выбирает 2-3 актуальные для него программы на полгода. Обучение проходит 2 раза в год наполовину очно, когда в филиал приезжает тренер из Москвы, наполовину заочно в виде вебинаров. Любое обучение проходит с помощью геймифицированных тестов, квестов, интерактивных заданий с видео и инфографикой, кейсов, сменой площадок. Такими методиками устройство курсов подстраивается для поколения Z, которому трудно сосредотачиваться на монотонной деятельности. Обучение длиться 3-4 часа в день. Поэтому один курс обучения идет в среднем 3 дня.

Периодически сотрудников отправляют на обучение в Корпоративный центр или на внеорганизационные сессии. Полученным навыкам они обучают своих коллег в офисе.

Такая система обучения не имеет строгих планов, она организуется и проводится в удобное для филиала время. Помимо программы общеорганизационной, может проводится отдельное обучение в филиалах.

Компания предоставляет огромное количество возможностей для личного и профессионального развития сотрудников. Есть собственный сайт компании, где доступно большое количество профессиональной литературы. Есть собственный портал курсов (как и профессиональных для различных категорий работников, так и о бизнесе, и курсов по саморазвитию, психологии личности и тому подобное), любой из которых может пройти каждый сотрудник. На наш вопрос менеджеру по персоналу: «Не боится ли компания, что сотрудники будут весь рабочий день посвящать саморазвитию?», – был дан четкий ответ: «Нет». Компания уверена в своих сотрудниках. Она относится к каждому работнику как к личности и понимает, что каждый распределяет свое время, как посчитает нужным.

- На стыке систем обучения и мотивации находится проектная деятельность в компании. За создание и реализацию проектов работники поощряются материально.
- Материальная мотивация представляет собой большой список выплат и льгот. Нематериальная мотивация в компании представляет собой регламенты о конкурсах, мероприятиях, проектах. Есть доски почета, но они не представляют собой стандартный набор фотографий. Фотографии успешных сотрудников развешаны во всех офисах. Информация об участниках и победителях конкурсов или иных мероприятий всегда добавляется на сайт компании, показывается на цифровых стендах по всему офису. Раз в квартал выходит корпоративный журнал, где также публикуют эту информацию.
- Внутренние коммуникации базируются на ценностях «ПРОСТО»: партнерство, результативность, ответственность, смелость, творчество, открытость. Корпоративная культура очень прочная. Подход к ней творческий и ненавязчивый. Даже интерьер офисов, коллектив, интернет-площадка в едином стиле с корпоративными ценностями: нет

замкнутости в коммуникациях и доступности любой информации, офис обустроен всем необходимым оборудованием. Сотрудникам не насильно прививают ценности, а сама атмосфера делает человека частью компании.

В компании один раз в квартал обязательно проводятся выездные мероприятия. В последние несколько лет – это мероприятия спортивного характера не зависимо от времени года. Также в среднем один или два раза в месяц проходят небольшие мероприятия или тематические дни внутри офиса во время работы. Организаторы – Функциональная группа по работе с персоналом с участием коллектива через опросы, мозговые штурмы.

Компания придерживается политики «Уставший работник – непродуктивный работник». «Наши сотрудники совмещают работу, личную жизнь, хобби, увлечения и все прочее. Если сотрудник не успевает на работе, он не успевает и саморазвиваться. А это уже не наш сотрудник», – сказал нам менеджер по персоналу.

- Оценка персонала делится на два направления: оценка при найме и годовая оценка. Оценки ставятся по школе A+, A, B, C. При годовой оценке смотрятся достижения поставленных планов на год по KPI, соблюдение ценностей «ПРОСТО». Оценка при найме представляет собой решение и разыгрывание четырех кейсов для руководящих должностей и двух кейсов для линейного персонала, в которые включены задачи, связанные с профессиональной сферой работника, а также лидерством, инициативностью, стрессоустойчивостью и иными личными качествами. Ответственным за весь процесс оценки является менеджер по персоналу. Оценка проходит не индивидуально, а массово.
- Кадровое администрирование остается слабо автоматизированным – примерно на 20%, которые обеспечивает система электронных подписей. Эта система уже установлена в компании, в базе есть подписи всех сотрудников, но она не используется. Менеджер по персоналу ежедневно тратит 2-2,5 часа на подпись, разбор и сортировку бумажных документов (командировочные, отпускные, больничные, заявления, приказы), директор филиала тратит 1 час в день на подпись. В неделю тратится 500-750 листов бумаги А4.

Матрица системы управления персоналом в томском филиале представлена в Приложении И. Все направления деятельности системы управления персоналом связаны между собой, и система управления персоналом представляет единое целое, направленное на достижение цели компании.

Компания является акционерным обществом, поэтому, как и любая деятельность компании, система управления персоналом перед внедрением согласуется с акционерами.

В процессах, связанных с управленческой деятельностью, в филиале принимает участие не только менеджер по персоналу, но и специалист по охране труда, начальники

отделов, сами сотрудники. Как и во всех направлениях деятельности персонал может предлагать изменения, мероприятия, идеи.

Функциональная группа по работе с персоналом ежегодно принимает одного-двух студентов HR-специальностей к себе на практику, ставя им конкретные цели, после определения интересов самих практикантов. Но такая ситуация присуща только данному отделу, потому что другие – не хотят принимать студентов, аргументируя это тем, что «они будут только мешать», не справятся с объемом и сложностью задач. Менеджер по персоналу, зная тенденции в системе управления персоналом и опираясь на стратегию организации, в прямом смысле слова уговаривает начальников отделов принять практикантов. При этом в компании уже 2 года действует система стажировок, активно используемая во многих регионах страны. Томская область не является активным участником данной программы.

Регламентов большое количество, информация в них обновляется не сразу. По мере внедрения изменений составляется приказ на это изменение, определяются новые ответственные, корректируются планы работы на год тех сотрудников, кого непосредственно затронули изменения. Но сами регламенты изменяются позже. Так, при изучении регламента «Адаптация персонала» 2016 года были выявлены несоответствия со Справочником сотрудника 2018 года.

В самых крупных филиалах, например, в Москве и Санкт-Петербурге в офисах имеются staff-зоны отдыха. Томский филиал из-за размера офиса не имеет возможности разместить такую площадку.

Каждый сотрудник имеет индивидуальный план работы, четкие и прозрачные цели и задачи с ясными критериями оценки, регулярной обратной связью и рефлексией Награждение за успехи осуществляется регулярно на корпоративных мероприятиях и индивидуально с указанием конкретной заслуги работника. Последнее награждение происходило 11 мая, в честь празднования профессионального праздника «День радио». Приведем несколько примеров заслуг сотрудников, которые указывались в благодарственных письмах: «За документальное сопровождение работ по проекту «Автоматизированная система контроля и учета электроэнергии»; «За отличную организацию процессов по приемке строительно-монтажных работ от подрядных организаций и контролю за устранением замечаний».

Аналитический комментарий:

1. Особенности постановки цели в системе управления персоналом

Цели системы управления персоналом соответствуют критериям SMART и стратегии компании и идут «сверху вниз» от Корпоративного центра к филиалам. На основе этих целей формируются цели сотрудников. Цели сотрудников и планы их достижения составляются

индивидуально самим работником вместе с его непосредственным руководителем и директором филиала и оцениваются по определенной шкале раз в год. За недостижение целей сотрудником несет ответственность его начальник.

Сотрудники не руководящих должностей могут быть без опыта работы и образования, компания сама научит необходимым знаниям.

2. Полнота элементов системы управления персоналом в организации

Аттестации персонала нет. Косвенно она присутствует в системе оценки персонала и системе материальной мотивации в виде грейдов.

Компания мало открывает для масс свою систему управления персоналом, потому что не испытывает нехватку кадров, так как имеет комплексную систему льгот и условий труда, которые удерживают сотрудников в компании.

Помимо обязательного обучения у сотрудников всегда есть доступ к онлайн-курсам на портале компании для самостоятельного изучения и развития.

3. Оценка функционального состояния и эффективности управления персоналом

Внутри региона быстрый процесс обратной связи в системе управления персоналом, которую собирает менеджер по персоналу.

Все процессы в компании имеют регламенты. Каждый сотрудник имеет индивидуальные планы и критерии работы. Это дает четкое и рациональное распределение обязанностей, дисциплину работы, выполнение задач в срок, ясные критерии оценки работы сотрудников.

Из-за сложного процесса подбора и найма и постоянного обучения в компании работают специалисты только высокого уровня.

Вся деятельность управления персоналом регламентирована, но регламенты могут включать свободу выбора методик, способов, времени выполнения определенных функций. На уровне филиала при принятии решений в некоторых функциях управления учитывается мнение сотрудников.

Диджитализация, гибкость в работе, нацеленность на новых молодых сотрудников, пропаганда активного отдыха, заботы о здоровье, баланса личной жизни и работы – это тенденции изменений условий труда, которые реализуются к 2025 году. Система управления персоналом актуальна и динамична.

4. Проявление затруднений в системе управления персоналом

В компании разработана, но не реализуется на 100% система электронных подписей, что негативно влияет на скорость принятия решений, а также противоречит политике компании, направленной на заботу об окружающей среде.

Регламентов большое количество, информация в них обновляется не сразу.

Корпоративная культура очень развита, и коллектив очень сплочен. Из-за этого некоторые начальники не берут на стажировки молодых специалистов или студентов и не принимают инициатив по улучшению труда от сотрудников, потому что не хотят менять методы работы. Филиал ограничен в «свежих» умах.

2.1.3 Система управления вовлеченностью в томском филиале Компании N

Данный параграф описывает систему управления вовлеченностью персонала в компании. Были использованы следующие методы: анализ источников, включенное наблюдение, анализ системы управления, интервью, методика digital-сервиса Happy Job, фасилитационная сессия, анализ полученных данных.

Вовлеченность сотрудников в работу компании рассматривается самой компанией как ресурс для достижения цели, а значит и для повышения экономической эффективности деятельности.

Главной целью исследования вовлеченности на уровне всей компании является получение обратной связи, выявление настроения сотрудников и здоровой критики от них. Из-за масштабов компании только через массовые опросы можно выявить трудности и недовольства, которые она испытывает. Компания уверена, что только по результатам обратной связи, опираясь на реальные запросы сотрудников, можно улучшать условия труда по потребностям персонала. Такой политикой компания хочет, чтобы сотрудники осознавали свою значимость, ценили место в компании, разделяли организационные ценности, приносили новые идеи и разработки, хотели идти на работу и развиваться вместе с компанией, меняли ее к лучшему (это отражено в миссии компании).

На уровне филиала опрос сотрудников нужен для выявления местных проблем в условиях труда и настроения сотрудников.

Таким образом, исследование вовлеченности проводится, чтобы кадровая политика компании шла в ногу с запросами сотрудников.

Компания на уровне страны уже 10.лет работает с ресурсом вовлеченности своих сотрудников. Филиалы не обязаны работать с этим направлением, но обязаны предоставлять полную конструктивную обратную связь от сотрудников Корпоративному центру. В свою очередь Корпоративный центр предоставляет разные варианты получения обратной связи. Один из них – исследование вовлеченности с помощью сервиса Happy Job, который выбрал наш филиал.

Субъектом в томском филиале являются менеджер по персоналу и начальники отделов.

Объектом системы управления вовлеченностью является улучшение условий труда работников.

Вовлеченность персонала как направление работы не имеет регламентирующих документов. Цель не ставится по SMART-критериям.

Предыдущие 9 лет исследование проводила компания Aon Hewitt. Дистанционный единовременный опрос сотрудников проходил один раз в год. После того, как компания получала результаты исследований, проводилась фасилитационная сессия одновременно со всеми отделами. Фасилитатором выступал менеджер по персоналу. По результатам сессии составлялся общий для всего филиала план работы с вовлеченностью на год. Работой с результатами опроса и составлением плана занимались менеджер по персоналу совместно с начальниками всех подразделений. У менеджера параллельно с работой над вовлеченностью стояла задача научить руководителей работать с этим ресурсом самостоятельно.

С 2018 года внедрены следующие изменения: было решено сменить компанию-исследователя – теперь это российский развивающий сервис Happy Job. Это было необходимо, так как из года в год повторялись одни и те же вопросы, формат которых устарел. Опрос теперь проводится два раза в год, и он не единовременный. Во время исследования каждую неделю на электронную почту каждому сотруднику приходят вопросы (иллюстрированные). Пример оформления вопросов приведен на Рисунке 7.

Рисунок 7 – Пример оформления иллюстрированных вопросов в исследовании вовлеченности по методике Happy Job

Еженедельно сотрудник тратит около двух минут на заполнение ответов. Было выявлено, что такая методика персоналу нравится больше, чем прежняя. Работники ждали новых вопросов, хотели на них отвечать, их привлекал формат опроса. Заполнение опроса стало не принуждением, а приятным способом провести, например, перерыв. Всего исследование длится 5 недель. Для провайдера такое деление также является больше привлекательным, так как обработка информации происходит постепенно, и отчеты приходят руководителям каждую неделю. В свою очередь руководителям также удобно постепенно знакомиться со всеми результатами, а не получать один большой отчет единовременно. Исследование проводится по циклу, который приведен на Рисунке 8.

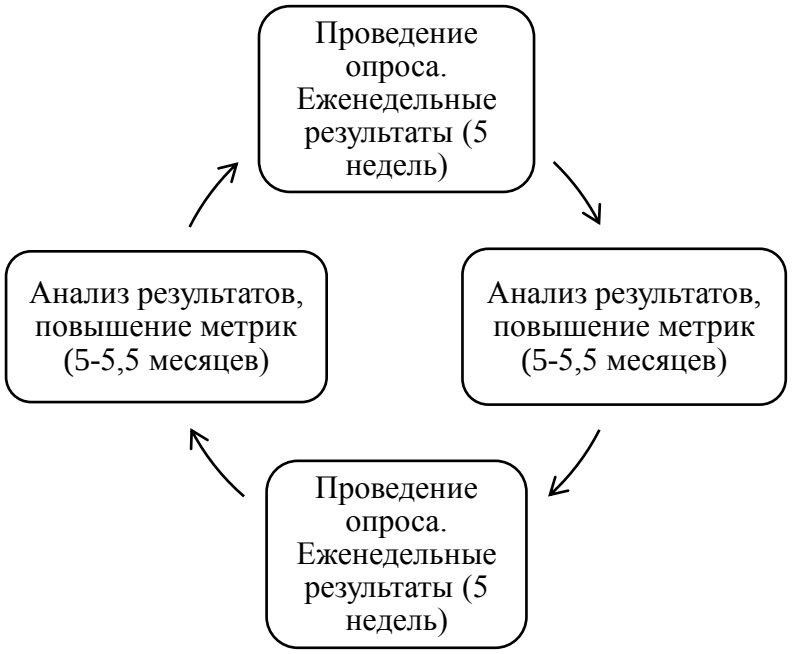


Рисунок 8 – Цикл исследования вовлеченности по методике Happy Job

Результаты опросов по подразделениям находятся в открытом доступе для всех сотрудников компании. На них видно динамику развития вовлеченности с годами. Результаты каждого подразделения напрямую ассоциируются с работой начальника отдела и рассматриваются как эффективность работы этого руководителя, то есть если параметры не изменяются или падают – виноват руководитель. У каждого руководителя есть индивидуальная траектория работы – план, составляемый с наставником (вышестоящим руководителем) на год, где обязательно есть направления работы с вовлеченностью персонала.

С этого года было решено проводить не одну общую сессию для всего филиала, а каждый отдел должен сам организовать себе сессию и разработать план мероприятий на год. Это сделано для того, чтобы максимально вовлечь всех сотрудников в обсуждение проблем и их решение.

За последний год изменились и ответственные за работу с результатами – теперь это только начальники отделов. Это решение принял Корпоративный университет. Но в нашем филиале работа по результатам опроса вовлеченности в двух отделах все равно проводилась совместно с менеджером по персоналу, так как руководители попросили помощи.

Работа с вовлеченностью не является разовым мероприятием для компании, а некоторые результаты исследования являются предсказуемыми. Так в последние года сформировалась тенденция на активный отдых. Этого просят сами сотрудники, высказывая пожелания по форматам корпоративных мероприятий. В результатах опроса по вовлеченности также были выявлены проблемы в этой области. Таким образом, вовлеченность в компании формирует стратегию развития корпоративной культуры.

Опишем выявленные нами особенности методики исследования вовлеченности сервиса Happy Job:

- Опрос длиться пару минут в неделю;
- Вопросы инфографичны и более понятны, чем те, что используются в стандартных анкетах;
- При оценке результатов учитывается фактор настроения работников и фактор лжи. К примеру, ответы респондентов на один и тот вопрос в день отчетности, и в обычный день были разными, так как настроение у работников отличалось;
- Руководство филиала может скорректировать опрос под себя, убрав то, что считает не нужным;
- Сервис на рынке недавно и имеет недоработки в техническом блоке: сотрудники жаловались, что иногда вопросы не открывались.

Наш филиал убрал в опросе выборку факторов, через которую сотрудники должны выбирать приоритеты. Компания знает (на предыдущих опытах), что в приоритете сотрудников всегда будут оплата труда и карьерный рост. Это факторы, которыми люди всегда будут недовольны. Такие вопросы не дадут компании конструктивной обратной связи.

Аналитический комментарий:

1. Особенности постановки цели в системе управления вовлеченностью: связь с целями системы управления в организации

Цель вовлеченности не согласуется с акционерами, с ними согласуются методики исследования. Ставится не по критериям SMART: она не ограничена во времени, ее результат сложно оценить. Вовлеченность не является отдельным направлением в системе управления персоналом, а является одним из средств для достижения цели.

2. Полнота направлений в системе управления вовлеченностью

Наша компания использует услуги компании-провайдера, которая проводит полноценное исследование вовлеченности, включая вопросы удовлетворенности и лояльности. Работа после получения результатов не останавливается. Благодаря фасилитационным сессиям с отделами филиала менеджер по персоналу и начальники отделов уточняют результаты опроса, определяют причины недовольств сотрудников, составляют план мероприятий по увеличению вовлеченности персонала уже по критериям SMART, обозначая конкретные мероприятия, сроки и ответственных.

3. Оценка эффективности системы управления вовлеченностью

Исследование вовлеченности диджитализировано, что экономит время всех сотрудников, уменьшает фактор лжи.

Исследование вовлеченности необходимо для компании для получения обратной связи. Работа с вовлеченностью не является разовым мероприятием. Это циклическая работа, благодаря чему некоторые результаты исследования становятся предсказуемыми. Вовлеченность формирует стратегию развития корпоративной культуры.

4. Проявление затруднений в системе управления вовлеченностью

Работа с результатами исследования в нашем филиале началась спустя 4 месяца после опроса и спустя 3 после получения результатов. Ситуация в филиале за эти месяцы могла измениться, вопросы сотрудниками – забыться. На фасилитационных встречах с сотрудниками перед тем как начать разбирать проблемы, нужно будет сначала напомнить, что было в опросе, узнать о настоящей ситуации с каждым критерием оценки.

Аналитическое обобщение

Корпоративный центр вместе с Президентом компании определяет и составляет обязательные направления работы всей компании, то есть решения на уровне страны передаются «сверху вниз». При этом давать рекомендации или предложения по нововведениям во всей компании может любой сотрудник компании. Решения о дополнительных направлениях работы могут приниматься внутри филиала Цели систем управления на всех уровнях взаимосвязаны. Аналитическое обобщение по взаимосвязям целей можно увидеть в Таблице 3.

Таблица 3 – Аналитическое обобщение взаимосвязей целей в Компании N на разных уровнях систем управления

Критерии цели	Компания	Управление персоналом	Система вовлеченности
Формулировка	Удержание лидерства на рынке	Персонал	Обратная связь

Продолжение таблицы 3

Критерии цели	Компания	Управление персоналом	Система вовлеченности
Направленность	Удержание лидерства на рынке	Удержание лидерства на рынке	Удержание лидерства на рынке
Регламентация	Четко сформулирована и закреплена	Четко сформулирована и закреплена	Нет. На уровне страны есть рекомендации. На уровне филиала может составляться план
Разработка	Президент	Отдел по работе с персоналом (в Корпоративном центре)	Менеджер по персоналу филиала
Корректировка	1 раз в 3 года	1 раз в год	План мероприятий корректируется раз в полгода
Исполнители	Все сотрудники	Менеджер по персоналу филиалов и начальники отделов	Начальники отделов

Вывод: компания четко знает свою цель, придерживается ее во всей деятельности. Большое количество задач и ответственность возлагается на начальников, что объясняет требовательность к данной категории при подборе.

Система управления выстроена так, что несмотря на небольшие заминки в коммуникациях отдалённых филиалов, скорость принятий решений быстрая. Система управления ориентирована на будущее, поэтому изменяется согласно требованиям тенденций мирового рынка.

2.2 Постановка проблемы обеспечения улучшения условий труда для повышения вовлеченности сотрудников в томском филиале Компании N

В данном параграфе описан процесс постановки корневой проблемы в системе управления персоналом в томском филиале Компании N. Для постановки проблемы использовались следующие методы:

1. Включенное наблюдение;
2. Анализ источников;
3. Вторичный анализ результатов исследования digital-сервиса Happy Job;
4. Интервью;
5. Фасилитационная сессия.

Предварительная постановка проблемы

В январе 2018 года проходил опрос на тему вовлеченности сотрудников. Общие результаты компания получила в начале марта.

В исследовании приняли участие все сотрудники филиала – 72 человека. Основная цель исследования – обратная связь сотрудников для улучшения условий труда.

Нам удалось ознакомиться с общими результатами опроса по филиалу, результатами всех отделов и с двумя из них поработать на фасилитационных сессиях (с 10 по 20 мая 2018 года). Инициатором в проведении обоих сессий был менеджер по персоналу, который выступал на них в роли фасилитатора. Мы выступали в качестве помощника фасилитатора.

1. По результатам Happy Job общий результат удовлетворенности в нашем филиале 82% (по мнению Happy Job высокий уровень начинается от 55%). Эти данные увидит Корпоративный центр. Результаты представлены в Таблице 4.

Таблица 4 – Результаты опроса удовлетворенности работников по томскому филиалу Компании N

Метрика	Условия труда	Комфорт	Процессы	Питание	Компания	Безопасность
Результат	90%	89%	84%	48%	89%	91%
Общий результат	82%					

Удовлетворенность сотрудника подразумевает, что сейчас он доволен определенными рабочими составляющими: процессами, местом, офисом, компанией в целом. На данные темы задавалось 6 вопросов:

1. Я удовлетворен физическими условиями труда (жара, холод, шум);
2. Я удовлетворен рабочим местом, офисом и средствами труда;
3. Задачи, над которыми я работаю и процессы, в которые я вовлечен, меня полностью устраивают;
4. Оцените организацию и качество питания в компании;
5. Я удовлетворен работой в компании;
6. В компании организована система безопасности на рабочем месте.

Для ответов была дана десятибалльная шкала.

Полученные результаты не отражают реальную картину по филиалу, потому что:

Во-первых, реальные данные искажает тот выпад с блоком «Питания», который оказался недоработанным.

Во-вторых, из данных, которые были нам предоставлены, видно, что в Отделе №1 удовлетворенность составила 82%, в Отделе №2 – 62%, в Отделе №3 – 90%.

Факторы, которые оцениваются в блоке «Удовлетворенность» относятся к базовому уровню пирамиды вовлеченности Gallup. Все факторы не обобщенно дублируются в результатах опроса самой вовлеченности, которой будет уделено большее внимание в нашем анализе. Вовлеченность будет анализироваться по отделам.

2. Лояльность была представлена общая по филиалу. Результатов по отделам нет, что составляет сложность для анализа. Данные посчитаны по индексу eNPS (Фредерика Райхельда). Результаты представлены на диаграмме (см. Рисунок 9).

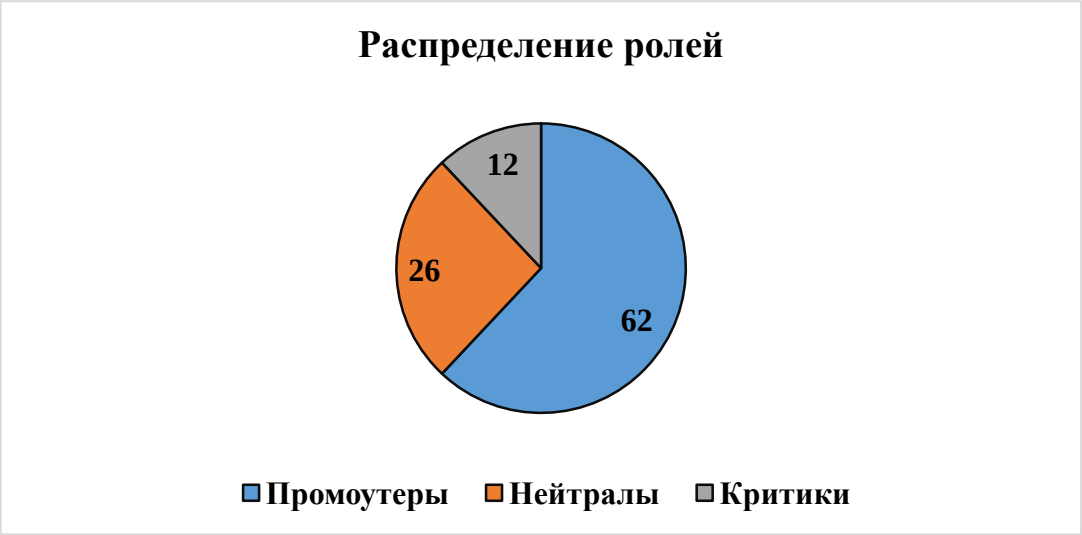


Рисунок 9 – Диаграмма распределения ролей по индексу eNPS в томском филиале Компании N

Большую часть персонала – 62% составляют промоутеры, то есть люди, которые хотят продвигать и развивать свою компанию. Четверть персонала составляют нейтралы – работники, которые согласны со всеми ее устоями и не хотят ничего менять. И 12% – критики, недовольные компанией, и при этом не предлагающие идей по устранению недочетов. Наша компания с помощью регулярной обратной связи и деятельности по улучшению условий труда хочет перевести критиков и нейтралов к промоутерам. Но с результатами, не конкретизированными по отделам, сделать это будет сложней.

Сам уровень лояльности сотрудников (eNPS) высчитывается как разница между промоутерами и критиками. В нашем филиале этот показатель равен 50. Напомним, что единой шкалы для оценки данного показателя нет: чем он больше, тем лучше для бизнеса. В нашей компании он высчитывается впервые за 10 лет. Индекс показывает проценты недоработок в системе управления персоналом. Данные недоработки видны на результатах опроса вовлеченности.

3. По итогам анализа результатов удовлетворенности и лояльности было решено, решено, что работа с результатами вовлеченности будет проходить индивидуально с каждым отделом. Результаты опроса по вовлеченности всего филиала представлены в Приложении К.

Результаты вовлеченности не предоставляются в виде процентов по большим блокам, как это делается по опросу Gallup, а подаются по субметрикам по десятибалльной шкале.

Блок «Баланс» включает вопросы личного характера. Менеджер по персоналу и начальники отделов при выборе вопросов, которыми будут опрашивать сотрудников, оставили этот раздел для самопроверки людей, чтобы они оценили себя, свою жизнь, а не организацию.

По опыту компании блоки «Оплата» и «Карьера» всегда вызывают недовольства у сотрудников. Их оставляют в опросе, чтобы в случае конструктивных вопросов и недовольств исправить ситуацию. На настоящий момент наш филиал таковых не получает в вопросе оплаты труда, что было подтверждено на фасилитационных сессиях. В компании предусмотрены фиксированные и нефиксированные оплаты труда, бонусные планы, трехмесячная система адаптации, обучение обязательное и необязательное, которые описаны в Матрице системы управления персоналом.

Во всей компании во всех отделах, наблюдается то, что при неудовлетворенности оплатой труда и возможностях карьерного роста (низшими уровнями по пирамиде Gallup), сотрудники интеллектуально вовлечены в работу, действуют соответственно стратегии компании, стремятся ее улучшать. Показатели блока «изменения» высокие по всей компании, за исключением точечных проблем в отделах, которые будем анализировать ниже. Опираясь на пирамиду института Gallup и наши результаты, можно сделать вывод, что компания находится на высшем интеллектуальном уровне вовлеченности с недочетами на всех уровнях. Все остальные уровни достигнуты, в том числе базовый уровень. Компания считает, что базовыми вещами персонал будет недоволен всегда и акцентирует внимание на других условий труда. Поэтому в анализе результатов отделов мы будем обращать внимание на конкретные проблемы, которые наша организация может решить.

Отдел №1 состоит из 8 человек вместе с руководителем. В коллективе 2 женщины и 6 мужчин. Отдел в таком составе работает более 10 лет, средний возраст сотрудников 45 лет. Только один работник является новичком – работает в компании 6 месяцев. Отдел занимается обеспечением транспорта, обслуживанием офисов и коммуникаций, поиском и арендой площадок для технического блока. Имеет высокую продуктивность в работе. Самым инициативным и открытым для коммуникаций является начальник. В 2017 году вовлеченность отдела составляла 83%, то есть на 1% больше чем на настоящий момент. Результаты опроса по вовлеченности Отдела №1 представлены в Таблице 5.

Таблица 5 – Результаты опроса по вовлеченности Отдела №1 томского филиала Компании N

Руководитель	Четкость 9.5	Доверие 9.8	Лидерство 10	Продуктивность 10	Совещания 9.0
Стратегия	Знание 9.1	Достижимость 9.5	Актуализация 8.8	Оценка 9.0	Инициативность 10
Признание	Частота 7.9	Обоснование 7.7	Своевременность 6.8	Культура 7.8	Искренность 10
Обратная связь	Частота 8.7	Структура 8.5	Результат 8.5	Диалог 10	Конструктив 10
Процессы	Ресурсы 8.1	Клиенты 10	Продуктивность 7.8	Диалог 10	Инициативность 9.5
Изменения	Информация 7.8	Барьеры 8.0	Планирование 8.5	Ресурсы 9.0	Оценка 9.6
Коллеги	Отношения 9.0	Взаимопонимание 10	Коммуникации 8.7	Правила 9.3	Взаимодействие 8.0
Баланс	Питание 5.5	Счастье 8.2	Стресс 4.0	Фитнес 9.0	Баланс 7.0
Карьера	Понятность 7.5	Автономность 8.5	Обучение 6.0	Реализация 7.8	Наставничество 7.4
Оплата	Льготы 8.3	Удовлетворенность 7.3	Понятность 9.2	Гибкость 4.0	Эффективность 4.5

В отделе, как и во всей организации, самыми проблемными являются блоки карьеры и оплаты труда. При этом отличным в худшую сторону от всей организации является показатель «признание», особенно в субметрике своевременности. Чтобы услышать мнения сотрудников, с данным отделом была проведена фасилитационная сессия. По ее итогам не было предложено никаких решений по выявленным показателям. Встреча была продуктивной, но не по результатам опроса, а по вопросам, которые имеют сотрудники к менеджеру по персоналу. Здания офисов, где расположен этот блок, и где находится Функциональная группа по работе с персоналом, находятся территориально удаленно. Весь филиал встречается не чаще одного раза в месяц на рабочих совещаниях, и еще реже на корпоративных выездных мероприятиях. Сотрудники обращаются к менеджеру по персоналу в крайних случаях, текущие вопросы не обсуждают. Но сессия разъяснила вопросы о корпоративных льготах, планах компании, вопросах индивидуального характера.

По итогам опроса и сессии мы объединили полученные результаты, исключив показатели блока «баланс» и «оплата» (см. Таблицу 6).

Таблица 6 – Итоги опроса и фасилитационной сессии в Отделе № 1 томского филиала Компании N

Показатель	Балл	Gallup	Фасилитационная сессия	
			Причины	Решение
Карьера – обучение	6.0	эмоцион.1	Изменились методы обучения	Решения не составлены
Признание – своевременность	6.8	эмоцион.1	Награждение происходит 4-5 раз в год на корпоративных мероприятиях, т.е. заслуга признается не сразу. Выражение благодарности от коллег и начальника не является признанием, а является нормой	Решения не составлены
Карьера– наставничество	7.4	эмоцион.1	Причины не выявлены	Решения не составлены, проблем нет
Карьера – понятность	7.5	эмоцион.1	Бонусный план с 2018 года каждый сотрудник составляет себе сам (с помощью руководителей). Сотрудники бояться не достичь подставленных целей	Решения не составлены
Признание – обоснование	7.7	эмоцион.1	Причины для награды в основном составляют перечень перевыполненных должностных обязанностей, что не редкость в компании, поэтому снижается ценность награды	Награждать реже за исключительные заслуги
Признание – культура	7.8	эмоцион.1	Процесс награждения занимает много время, награждается большое количество человек, что снижает ценность события	Награждать реже за исключительные заслуги
Процессы – продуктивность	7.8	эмоцион.2	Причины не выявлены	Решения не составлены, проблем нет
Изменения – информация	7.8	интеллект.	Сотрудники не пользуются организационной информацией. Главный источник информации – начальник	Чаще проводить встречи с менеджером по персоналу (1 раз в квартал) для разъяснения вопросов кадровой политики

Продолжение таблицы 6

Показатель	Балл	Gallup	Фасилитационная сессия	
			Причины	Решение
Карьера – реализация	7.8	эмоцион.1	Вопрос не обсуждался	Решения не составлены
Признание – частота	7.9	эмоцион.1	Частые награждения приводят к потере ценности самой награды	Отказаться в индивидуальном порядке от вручения благодарственных писем и грамот

Признание для большинства сотрудников – это выдача благодарственных писем или грамот. Как видно в таблице, эта процедура сотрудникам надоела.

Сотрудники мало пользуются корпоративными источниками и порталом, из-за чего пропускают информацию о компании. Начальник ежедневно оповещает коллектив о новостях, но объемы информации очень большие, поэтому не все доходит до сотрудников. В решении проблемы не стоял вопрос о самостоятельном изучении источников сотрудниками. Они хотят, чтобы информацию им рассказывали.

Дискуссию вызвал вопрос обучения, так как сотрудники не удовлетворены введением новых методик обучения: геймифицированных тестов, квестов, кейсов, интерактивных заданий с видео и инфографикой. Новые методы обучения подразумевают изменение в методах работы. Каждый сотрудник имеет выработанную рабочую стратегию, с помощью которой достигает свои цели. Они не хотят изменений, боясь снизить качество работы.

Во время сессии все сотрудники отдела поняли, что критично отнеслись к вопросу продуктивности рабочих процессов и наставничества. Они не нашли причин недовольств этими условиями, которые казались им недоработанными в компании во время опроса. Данные проблемы исчезли.

Сотрудники были недовольны проведением сессии спустя 4 месяца после опроса. Утверждали, что забыли вопросы. Было выявлено, что за 4 месяца ситуация с вовлеченностью не изменилась, поэтому данные опроса можно считать актуальными.

Вывод по Отделу №1: сотрудники не самостоятельны в вопросах, не касающихся их должностных обязанностей. Сотрудникам не хватает уверенности в собственных силах при постановке целей и задач.

Отдел №2 состоит из 15 человек вместе с руководителем. В коллективе 11 женщин и 4 мужчины. Отдел в таком составе работает один год, средний возраст сотрудников 28 лет. Сотрудники этого отдела по специфике деятельности постоянно перемещаются между отделами и филиалами. Они могут иметь большой стаж работы в компании, но на разных

должностях и площадках. Отдел занимается продажами b2b и имеет высокую продуктивность в работе. В отделе год назад сменился начальник. Он молодой неопытный специалист, который на фоне предыдущего руководителя кажется менее профессиональным своим подчиненным. В мае 2018 года из-за стиля управления руководителя уволился ценный сотрудник, работавший в компании 17 лет.

В предыдущем году у данного отдела показатели опроса были самые высокие в филиале. Результаты опроса по вовлеченности Отдела №2 в 2018 году представлены в Таблице 7.

Таблица 7 – Результаты опроса по вовлеченности Отдела №2 томского филиала Компании N

Руководитель	Четкость 7.8	Доверие 9.1	Лидерство 8.7	Продуктивность 9.1	Совещания 7.8
Стратегия	Знание 9.3	Достижимость 9.6	Актуализация 8.6	Оценка 8.7	Инициативность 10
Признание	Частота 8.3	Обоснование 8.8	Своевременность 7.0	Культура 7.6	Искренность 9.5
Обратная связь	Частота 9.0	Структура 8.5	Результат 6.1	Диалог 10	Конструктив 8.8
Процессы	Ресурсы 6.8	Клиенты 8.5	Продуктивность 7.9	Диалог 8.3	Инициативность 8.8
Изменения	Информация 8.9	Барьеры 8.5	Планирование 6.1	Ресурсы 8.1	Оценка 9.8
Коллеги	Отношения 9.3	Взаимопонимание 9.3	Коммуникации 9.1	Правила 8.7	Взаимодействие 7.3
Баланс	Питание 6.6	Счастье 8.8	Стресс 3.1	Фитнес 5.4	Баланс 7.5
Карьера	Понятность 5.9	Автономность 8.5	Обучение 6.6	Реализация 8.2	Наставничество 7.5
Оплата	Льготы 8.3	Удовлетворенность 7.0	Понятность 10	Гибкость 4.8	Эффективность 6.8

Данный отдел имеет недовольства с блоками «Оплата», «Баланс» и «Карьера», как и весь филиал. Помимо этого, в отделе множество других проблем, о которых они говорили вовремя фасилитационной сессии. Эту сессию вместе с менеджером по персоналу сотрудники ждали. Во время сессии были активны. Отдел находится в одном здании вместе с менеджером по персоналу, поэтому менеджер знал о проблемах отдела и был готов помочь

найти пути их решения. По итогам опроса и сессии мы объединили полученные результаты, исключив показатели блока «баланс» и «оплата» (см. Таблицу 8).

Таблица 8 – Итоги опроса и фасилитационной сессии в Отделе № 2 томского филиала Компании N

Показатель	Балл	Gallup	Фасилитационная сессия	
			Причины	Решение
Карьера – понятность	5.9	эмоцион.1	Причины не выявлены	Решения не составлены
Обратная связь – результат	6.1	эмоцион.2	1.Непонимание личных результатов работы сотрудниками, т.к. начальник не обсуждает их с ними; 2.Обратная связь только об отрицательных моментах	Руководитель должен чаще давать обратную связь по рабочим процессам, чтобы сотрудники понимали, где они работают в правильном направлении, а где нет
Изменения – планирование	6.1	эмоцион.2	Сотрудники с большим опытом работы загружаются внеплановыми сложными задачами больше, чем новички в такой же должности	Распределять внеплановые задачи между всеми сотрудниками отдела
Карьера – обучение	6.6	эмоцион.1	Не хватает обучения по специфике работы	1.Приглашать один раз в квартал в Томск тренера по направлению деятельности отдела; 2.Проводить один раз в квартал собрание (по Скайпу) с такими же отделами из других регионов для обмена опытом
Процессы – ресурсы	6.8	эмоцион.2	Нехватка полномочий, чтобы решить задачи, которые сотрудники могли бы достичь сами, т.к. необходимо согласование с Корпоративным центом, начальником или представителями в других филиалах, что снижает скорость работы	Передача полномочий (юридических) сотрудникам в рамках их компетенций

Продолжение таблицы 8

Показатель	Балл	Gallup	Фасилитационная сессия	
			Причины	Решение
Признание – своевременность	7.0	эмоцион.1	Награждение происходит 4-5 раз в год на корпоративных мероприятиях, т.е. заслуга признается не сразу	Награждать реже, но за исключительные заслуги
Коллеги – взаимодействие	7.3	эмоцион.2	Причины не выявлены	Решения не составлены, проблем нет
Карьера – наставничество	7.5	эмоцион.1	Другие сотрудники являются большими наставниками в работе, чем руководитель	Руководитель должен чаще общаться с сотрудниками и давать обратную связь
Признание – культура	7.6	эмоцион.1	Начальник не выражает устную благодарность, за исключением редких серьезных достижений. На корпоративных мероприятиях процесс награждения занимает много времени, при этом награждается большое количество человек, что снижает ценность события	Руководитель должен чаще выражать благодарность за работу, потому что тогда сотрудники будут понимать, что они работают в правильном направлении
Руководитель – четкость	7.8	эмоцион.2	Непонимание между руководителем и сотрудниками: задания от руководителя понимаются не с первого раза	Руководитель должен давать задания яснее
Руководитель – совещания	7.8	эмоцион.2	Совещания проходят неэффективно	1. Узнавать, рассказывать об опыте других регионов и использовать его; 2.Посвящать большую часть совещания положительным вещам – заслугам сотрудников; 3.Руководитель должен давать конструктивную критику: что конкретно было сделано, что не сделано, как надо было, как действовать в дальнейшем, чтобы избежать критики

Продолжение таблицы 8

Показатель	Балл	Gallup	Фасилитационная сессия	
			Причины	Решение
Процессы – продуктивность	7.9	эмоцион.2	Продуктивность рабочих процессов снижается из-за нечеткости поставленных задач от руководителя	Руководитель должен чаще общаться с сотрудниками и давать обратную связь

Ресурсы для сотрудников представляются в виде полномочий, которых им не хватает.

На опытных сотрудников могут загрузить больший объем внеплановых задач, чем на новичков при одинаковой должности и оплате труда.

Во время сессии все сотрудники отдела поняли, что критично отнеслись к вопросу взаимодействий в коллективе и понятности карьеры. Они не нашли причин недовольств этими условиями, которые казались им недоработанными в компании во время опроса. Проблемы исчезли.

Основная проблема, которая входит в блоки «Процессы», «Руководитель» и «Признание» – недовольство сотрудников руководителем: как он выдает задание, как общается, как выражает благодарность, как проводит совещания. Сотрудники не могут оценить свою работу, качество выполняемых ими услуг, без конструктивной обратной связи руководителя.

При распределении проблем отделов по уровням вовлеченности пирамиды Gallup нами были допущены отклонения от распределения характеристик по смысловой нагрузке, которую подразумевали сами сотрудники.

По описанным выше трем методам и анализу кейса можно предположить о следующих проблемах в томском филиале Компании N:

- На работу с бумажными носителями тратится много ресурсов: время менеджеров, директоров филиалов, материальных средств на бумагу, картриджи, когда в компании внедрена система электронных подписей.
- Регламентов большое количество, они не скомплектованы по темам, информация в них обновляется не сразу.
- Некоторые начальники не желают брать на стажировки молодых специалистов или студентов.
- Некоторые сотрудники с трудом принимают изменения, касающееся изменения системы обучения, системы внутренних коммуникаций, личных бонусных планов.

- Решение проблем с вовлеченностью на уровне филиала выполняется не по мере поступления проблем, а по мере выделения на это времени менеджером по персоналу и начальниками отделов.
- Из-за географической удаленности и различий во времени офисы испытывают неудобства во взаимодействии в экстренных ситуациях.
- Сотрудники Отдела №1 не удовлетворены системой признания в компании.
- Сотрудники Отдела №1 не удовлетворены новыми методиками обучения.
- Сотрудники Отдела №1 не пользуются информационными сервисами компании.
- Сотрудники Отдела №2 не удовлетворены работой непосредственного начальника.
- Сотрудникам Отдела №2 не хватает отведенных полномочий для увеличения продуктивности работы.
- Распределение внеплановых задач в Отделе №2 происходят не равномерно при одинаковом количестве запланированных и оплате труда.

Формирование проблемного месива: сбор фактов, проверка гипотез

Для составления проблемного месива было проведено интервью с менеджером по персоналу томского филиала Компании N (расшифровка приведена в Приложении Л).

Интервью было проведено именно с этим стейкхолдером, потому что он имеет высокий статус в компании: возглавляет и организует всю деятельность по управлению персоналом в филиале, также он предыдущие 9 лет курировал работу с вовлеченностью во всех отделах, а в этом году помогает с этим вопросом начальникам отделов. Именно менеджер по персоналу проявлял инициативу для проведения обоих сессий, несмотря на то, что ответственным за это являются начальники отделов. Менеджер по персоналу имеет большой опыт работы на данной должности и в данной компании – 21 год. Он заинтересован в улучшении своей организации.

Во время проведения интервью были выделены ряд управленческих ошибок и трудностей. Анализ представлен в Таблице 9. Интервью проводилось в период между сессиями с отделами №1 и №2.

В ходе интервью были подтверждены следующие проблемы:

- Некомпетентность начальника Отдела №2 приводит к снижению вовлеченности персонала в работу и снижает эффективность деятельности отдела;
- Система кадрового администрирования не автоматизирована.

Таблица 9 – Анализ интервью с менеджером по персоналу томского филиала Компании N

Цитата управленческих ошибок	Содержание
Работники Отдела №2 жалуются, что руководитель с ними не разговаривает. Когда они к нему приходят, он даже взгляда от компьютера не поднимает. Компетентность руководителя Отдела №2 привела к увольнению трех людей за май 2018 года	Сотрудники Отдела №2 испытывают трудности в рабочих процессах из-за некомпетентности руководителя: совещания проходят неэффективно, задания выдаются не четко, по результатам обратной связи ничего не происходит, продуктивность рабочих процессов низкая.
Компания технологичная, но много времени тратится на поток документооборота: заявки, приказы, дополнительные соглашения, командировки	В компании внедрена система электронных подписей, но документооборот остается на бумажных носителях, из-за чего тратятся и материальные ресурсы компании, и временные сотрудников

Раскрытие содержания фактов

После проведения всех методов был сформирован список управленческих ошибок в нашем филиале:

1. Некоторые начальники не желают брать на стажировки молодых специалистов или студентов.

Корпоративная культура очень развита, и коллектив очень сплочен. Из-за этого начальники не желают брать на стажировки молодых специалистов или студентов, аргументируя это тем, что они будут мешать рабочему процессу, не справятся с объемом и сложностью задач.

2. Решение проблем с вовлеченностью на уровне филиала выполняется не по мере поступления проблем, а по мере выделения на это времени менеджером по персоналу и начальниками отделов.

Работа с результатами исследования в нашем филиале началась спустя 4 месяца после опроса и спустя 3 после получения результатов.

3. Сотрудники отделов №1 и №2 не удовлетворены системой признания в компании.

Основное недовольство для обоих отделов вызывает неиндивидуализированное поощрение, потеря ценности награды из-за большого количества награждаемых. В Отделе №2 к таким проблемам прибавляется недовольство отсутствием вербальных поощрений от непосредственного руководителя.

4. Сотрудники Отдела №1 не удовлетворены новыми методиками обучения.

Они приверженцы стабильности и не хотят менять проверенные методы работы. А такие изменения необходимы для достижения цели компании.

5. Сотрудники Отдела №1 не хотят пользоваться информационными сервисами компании.

Сотрудники отдела не используют корпоративный портал, из-за чего пропускают актуальную корпоративную информацию, что снижает скорость работы всего отдела Многие не знали об установленных льготах и возможностях, которые предоставляет компания для своих сотрудников, до сессии.

6. Сотрудники Отдела №2 не удовлетворены работой непосредственного начальника. Нет четкости в заданиях и совещаниях, из-за чего снижается эффективность их деятельности.

7. Сотрудникам Отдела №2 не хватает отведенных полномочий для увеличения продуктивности работы. Многие задачи, которые они компетентны решать сами, им приходится согласовывать с начальником. Это снижает скорость работы отдела.

8. Распределение внеплановых задач в Отделе №2 происходит не равномерно. На опытных сотрудников могут загрузить больший объем внеплановых задач, чем на новичков при одинаковой должности и оплате труда.

Также есть выявленные нами проблемы, которые не относятся к системе управления персоналом, или относятся, но ответственными за проблемы является не наш филиал. Мы сформировали эти проблемы, чтобы от лица филиала направить их в Корпоративный центр для решения.

9. Не автоматизированная система кадрового администрирования тратит много ценных ресурсов: время менеджеров, директоров филиалов, материальных средств на бумагу, картриджи, когда в компании внедрена система электронных подписей. Эта система разработана, но не реализуется на 100%, что также негативно влияет на скорость принятия решений, а также противоречит политике компании, направленной на заботу об окружающей среде.

10. В компании и в электронном, и в бумажном носителе большое количество регламентов, которые не скомплектованы по темам. Информация, особенно на бумажных носителях, обновляется не сразу.

11. Также мы выявили проблему, решение которой найти трудно – это географическая удаленность и различие во времени офисов, из-за чего они испытывают неудобства во взаимодействии в экстренных ситуациях.

Рассматривая систему управления персоналом в филиале целиком, выявленные управленческие проблем можно частично объединить в группы:

1. Проблемы 1 и 4 можно объединить, как «Сотрудники не желают изменять привычки в работе». Данная проблема не касается стратегии развития компании, а

затрагивает рабочие устои работников: коллектив, методы работы, обучения, системы бонусных планов. Корпоративная культура очень развита, и коллектив очень сплочен, при этом средний возраст сотрудников 39 лет. Это работники с большим опытом и устоявшимися привычками в работе. Они приверженцы стабильности, поэтому не все рады нововведениям в системе обучения или новым сотрудникам, которые, на их взгляд, будут тормозить рабочий процесс, а не двигать его еще быстрее.

2. Решение проблем с вовлеченностью на уровне отдела выполняется не по мере поступления проблем, а по мере выделения на это времени менеджером по персоналу и начальниками отделов.

3. Сотрудники не удовлетворены системой признания в компании.

4. Сотрудники внутри своего отдела имеют недовольства условиями труда. Такой формулировкой мы объединили проблемы 5, 6, 7 ,8. Данные проблемы индивидуальны для отделов, и их решение индивидуально в каждом отделе. Цель системы вовлеченности персонала в компании настроена именно на устранение таких недовольств.

Проведя анализ системы управления в компании, мы с помощью метода построения графов структурировали поле управленческих ошибок (см. Таблицу 10).

Таблица 10 – Структурирование поля управленческих ошибок

Проблема	1	2	3	4
1				
2	2			
3	1	2		
4	4	4	4	
Итог	1	2	0	3

Таким образом, мы можем сделать предположение о том, что корневой проблемой в системе управления персоналом в томском филиале Компании N являются недовольства сотрудников условиями труда в их отделе. Это говорит о том, что сотрудникам важен комфорт в работе и на уровне всей политики управления персоналом компании, и на уровне своего отдела. К ухудшению условий труда могло привести то, что работа по сбору обратной связи не проходила 4 месяца. На уровне компании и филиала постоянно происходят изменения, но те изменения, которые повлекут за собой смену уклада работы самих сотрудников, их не радуют. Сотрудники не удовлетворены системой поощрений. Эта проблема индивидуальна в каждом отделе, для кого-то стоит более остро, для кого-то менее.

Дерево проблем можно увидеть на схеме (см. Рисунок 10).

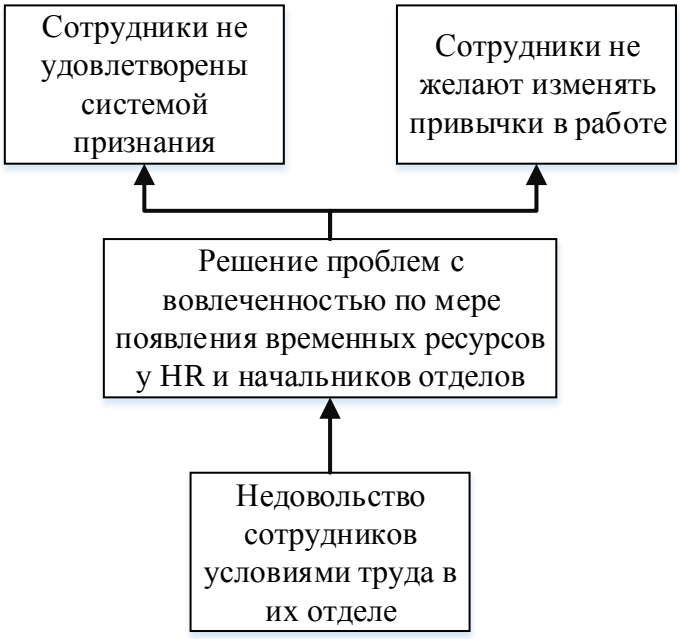


Рисунок 10 – Дерево проблем системы управления персоналом в томском филиале Компании N

Такая обстановка с вовлеченностью персонала в филиале имеет своё объяснение и истоки:

- Ответственным за систему управления персоналом во всем филиале является один менеджер по персоналу, который реализует HR-мероприятия на уровне всего коллектива, а также занимается бухгалтерскими вопросами. Ответственными за систему управления вовлеченностью на уровне отделов являются начальники отделов, для которых это не является основным направлением деятельности. К данным затруднениям добавляется то, что не все отделы находятся территориально близко к Функциональной группы по работе с персоналом.
- Система управления вовлеченностью во всей компании направлена на работу с инициативами, улучшению стратегии, то есть работе с человеческим потенциалом. Согласно результатам опроса и наблюдениям, с этими факторами затруднений нет. Компания тратит много ресурсов на управление ими. Но масштаб компании такой, что невозможно контролировать все сферы деятельности, особенно на уровнях филиалов и отделов. Поэтому иногда, в зависимости от обстоятельств в регионе или самом отделе, проявляются затруднения в других уровнях вовлеченности персонала.

2.3 Рекомендации по улучшению условий труда для повышения вовлеченности персонала в компании

Идентификация типа системы управления персоналом в организации

Опираясь на работы Г.П. Щедровицкого и Н. Лумана, мы составили таблицу сравнительного анализа типов систем управления (см. Приложение М). Для того, чтобы определить тип системы управления в нашем филиале, необходимо выделить каждый критерий в нашей организации:

1. Цель в системе управления является проактивной, несмотря на то, что цель системы вовлеченности реактивная. Цель системы управления согласно планам обновляется раз в год. Она изменяется вместе с рынком и потребностями компании.

2. Субъектом управления выступают и сообщество, и проектные группы, и руководители с директором. Сообщество в компании – работники-двигатели новых идей и развития компании. Директора филиалов и руководители отделов участвуют в управлении персоналом через выполнение функциональных обязанностей. Но больший вклад вносят проектные группы: на уровне всей компании это отдел по персоналу, который разрабатывает саму систему управления персоналом, на уровне филиала – это Функциональная группа по работе с персоналом, которая реализует систему.

3. На данный момент центральным объектом управления в филиале является организация деятельности персонала – ведение всех функций управления персоналом. В меньшей степени присутствуют организация деятельности и коммуникаций.

4. Содержание и функции управления – это, в первую очередь, подбор необходимого персонала, организация обучений, наставничества, корпоративных праздников, кадрового администрирования. Также компания имеет ресурсы (сайт, корпоративный портал, сессии, совещания), где постоянно ведется процесс обратной связи, обработкой которой занимается на уровне филиала менеджер по персоналу и начальники отделов – то есть к функциям управления частично относится функция выстраивания коммуникаций. Добавим, что компания активно продвигает свои ценности и занимается продвижением бренда работодателя как внутри компании, как и во внешней среде (система вовлеченности, участие во всевозможных социальных мероприятиях и проектах по профильному и не профильному виду деятельности).

5. По нашему мнению, у Компании N один основной ресурс – это люди. Основными процессами являются не только процессы, описанные в матрице анализа системы управления персоналом, но и вовлечение сотрудников, управление карьерой и управление инициативами.

6. Результатами и последствиями всего вышесказанного является то, что в компании в целом, и в нашем филиале в том числе, комфортные условия труда. Работники рекомендуют свою компанию как работодателя, отождествляют себя с ней. Они инициативны в вопросах изменений. Текучка очень низкая, эффективность труда за счет системы KPI высокая, несмотря на возникающие трудности внутри отделов. Компании имеет большое количество связей, иностранных партнеров, международный уровень обслуживания, бренд успешной развивающейся компании.

Таким образом, можно сделать вывод, что в Компании N превалирует смесь социотехнического и социогуманитарного типов систем управления. Но при этом система компании включает элементы всех трех типов: цель соответствует социотехнической и социогуманитарной системе; субъект и объект смешаны со всех трех систем, но в субъекте стоит приоритет на элементы социотехнической системы, а в объекте – технической. Содержание и функции, процессы и ресурсы, результаты и последствия управления в равной степени относятся к социотехнической и социогуманитарной системе.

Конкретизация содержания проблемы управления вовлеченностью в связи с особенностями типа системы управления

В параграфе 2.2 мы сформулировали корневую проблему системы управления в томском филиале Компании N как «Недовольство сотрудников условиями труда в их отделе».

Разведение понятий типов систем управления дало нам понять, что вовлеченность – это понятие, относящее только к социогуманитарному типу управления. Несмотря на то, что управление находится на стыке двух систем, компания не испытает трудности в работе с самой системой управления, и системой управления вовлеченностью. Неполноценный переход от социотехнической системы к социогуманитарной не отражается на уровне всей компании: рабочие процессы построены на строгих критериях оценки, но при этом они гибкие: работник может сам выстраивать свою рабочую траекторию и выбирать рабочие технологии, время работы. Но такой незаконченный переход отражается в недовольствах работников обеспечением внутренних рабочих процессов, на которые они сами повлиять не могут.

Таким образом, определение типа системы управления подтвердило нашу корневую проблему.

Обоснование направлений решения проблемы в системе управления вовлеченностью

Опираясь на Таблицы 5, 6, 7, 8 (анализ результатов опроса и фасилитационных сессий), рисунок 1 (пирамида вовлеченности Gallup) и Приложение М (сравнительный анализ типов систем управления) мы можем сделать вывод, что компания находиться на

высшем уровне вовлеченности, так как сотрудники инициативны в вопросах развития стратегии и вопросах изменений компании. Это постоянные показатели, так как инициативность либо есть в коллективе, либо нет. Работа по созданию условий интеллектуальной вовлеченности труднее, чем на всех других уровнях.

Вопросы базового уровня, опираясь на результаты опроса, не удовлетворяют сотрудников. Но так как сотрудники вовлечены в работу компании так, что желают развивать ее, мы можем сделать вывод, что гипотеза нашего филиала, что «Сотрудники всегда не удовлетворены вопросами оплаты труда» доказана.

На настоящий момент филиал испытает трудности с аспектами эмоциональной вовлеченности, то есть не всегда желания сотрудников выполняются, и не всегда сотрудник чувствует себя на 100% ценным в коллективе – данные факторы ситуативны, а не постоянны. Их легче исправить, чем факторы интеллектуальной вовлеченности. Следовательно, сейчас в приоритете для компании должны быть точечные действия в отделах по улучшению условий труда, влияющих на эмоциональную составляющую вовлеченности. Но делать это нужно опираясь на потребности сотрудников, определившиеся в результате анализа опроса вовлеченности и проведения фасилитационной сессии. Все это имеет цель – увеличить чувство значимости работников.

Составление плана мероприятий по улучшению условий труда

В решении нашей корневой проблемы помогут планы мероприятий по улучшению условий труда для повышения вовлеченности сотрудников в работу компании. В планах мы будем опираться на проблемы внутри конкретного отдела.

На данном этапе мы обладаем необходимой информацией для составления плана мероприятий по улучшению условий труда работников через повышение их вовлеченности для отделов №1 и №2, а значит и для достижения цели работы. Планы представлены в Таблице 11 и Таблице 12.

Таблица 11 – План мероприятий по вовлеченности на 2018 год Отдела №1 томского филиала Компании N

Филиал	Подразделение	Фактор	Действие/мероприятие	Ответственный	Срок реализации	Факт выполнения	Результат
Филиал компании в Томской области	Отдел №1	Карьера - обучение	Приобщать сотрудников к диджитализованным методам обучения через корпоративные мероприятия: увеличить количество онлайн-квестов, геймифицированных опросов, видео-заданий на портале компании	HR	Один раз в месяц		
Филиал компании в Томской области	Отдел №1	Карьера-реализация	1.Провести обучающие тренинги по целеполаганию, самомотивации и уверенности в себе; 2.Освещать примеры успешных горизонтальных и вертикальных перемещений с релокацией (истории успеха) во время корпоративных встреч, на цифровых панелях в офисах, в журнале «Регион 70»	HR, Начальник отдела	1.I квартал 2019г.; 2.В течение года		
Филиал компании в Томской области	Отдел№1	Карьера-понятность	1.Составлять индивидуальные бонусные планы на квартал, полгода и год; 2.Проводить индивидуальные встречи с сотрудниками для формирования индивидуального плана развития (при необходимости)	Начальник отдела	1.Конец II квартала 2018 г.; 2.В течение года		

Продолжение таблицы 11

Филиал	Подразделение	Фактор	Действие/мероприятие	Ответственный	Срок реализации	Факт выполнения	Результат
Филиал компании в Томской области	Отдел№1	Изменения – информация	1.Обучить курсу «Цифровая экономика»; 2.Встречи сотрудников с директором филиала и менеджером по персоналу по заявленной тематике (обсуждение вопросов, задач, личные вопросы, идеи и т.д.)	1.HR; 2. HR, Директор филиала	1.Конец IV квартала 2018 г.; 2.В течение года		
Филиал компании в Томской области	Отдел№1	Признание – своевременность, обоснованность, культура, частота	1.Проведение опроса, для выявления сотрудников, не желающих получать в качестве вознаграждения грамоты и благодарственные письма; 2. Награждать за индивидуальные и коллективные заслуги сразу же после успеха; 3.Смена грамот и благодарственных писем на материальные подарки: съедобные подарки (конфеты, фрукты, кофе), канцелярские принадлежности (блокноты), сертификаты на различные услуги, мелкая техника (флешки, power-banks, фитнес-браслеты) и т.п.	1.HR; 2.HR, Начальник отдела, Директор филиала; 3.HR	1.Июнь 2018; 2.В течение года 3.В течение года		
Филиал компании в Томской области	Отдел№1	Вовлеченность	Предоставить перед очередным опросом всем сотрудникам вопросы с кратким описанием для ознакомления, чтобы у них была возможность уточнить суть того или иного вопроса, если формулировка не совсем понятна	HR, Начальник отдела	За 2 недели до нового опроса		

Таблица 12 – План мероприятий по вовлеченности на 2018 год Отдела №2 томского филиала Компании N

Филиал	Подразделение	Фактор	Действие/мероприятие	Ответственный	Срок реализации	Факт выполнения	Результат
Филиал компании в Томской области	Отдел №2	Карьера - понятность	Проект «Один день в другом отделе»: возможность для сотрудников пройти стажировку (при согласовании с Начальником отдела) внутри и за пределами филиала	HR, Начальник отдела, Директор филиала	В течение года		
Филиал компании в Томской области	Отдел №2	Карьера - обучение	1.Приглашать в Томск тренера по направлению деятельности сотрудников; 2.Проводить собрание (по Скайпу) с такими же отделами из других регионов для обмена опытом; 3.Делать информационные рассылки о появившихся вакансиях. При выборе сотрудников на замещение вакантных должностей приоритет отдавать в пользу внутренних сотрудников. Делать индивидуальные предложения вакансий сотруднику с преимуществами от компании	HR, Начальник отдела	1.Один раз в квартал; 2. Один раз в квартал; 3.В течение года		
Филиал компании в Томской области	Отдел №2	Изменения - планирование	Размещение внеплановых задач на портале организации, для самостоятельного выбора работы каждым сотрудником	Начальник отдела	В течение года		

Продолжение таблицы 12

Филиал	Подразделение	Фактор	Действие/мероприятие	Ответственный	Срок реализации	Факт выполнения	Результат
Филиал компании в Томской области	Отдел №2	Признание - своевременность, обоснованность, культура, частота	1.Проведение опроса, для выявления сотрудников, не желающих получать в качестве вознаграждения грамоты и благодарственные письма; 2. Перейти на индивидуальные награждение за достижения сразу же после успеха; 3.Смена грамот и благодарственных писем на материальные подарки: съедобные подарки (конфеты, фрукты, кофе), канцелярские принадлежности (блокноты), сертификаты на различные услуги, мелкая техника (флешки, power-banks, фитнес-браслеты) и т.п.	1.HR; 2.HR, Начальник отдела, Директор филиала; 3.HR	1.Июнь 2018; 2.В течение года 3.В течение года		
Филиал компании в Томской области	Отдел №2	Руководитель	1.Ставить задачи по мессенджеру в письменном виде следуя SMART; 2.Пройти обучение по постановке задач; 3.Приглашать на еженедельные совещания отдела директора филиала	HR, начальник отдела, директор филиала	1.Ежедневно 2.Июнь 2018 3.Еженедельно		
Филиал компании в Томской области	Отдел №2	Вовлеченность	Предоставить перед очередным опросом всем сотрудникам вопросы с кратким описанием для ознакомления, чтобы у них была возможность уточнить суть того или иного вопроса, если формулировка не совсем понятна	HR, Начальник отдела	За 2 недели до нового опроса		

Аналитическое обобщение

Каждый план составлен по установленной в компании форме, утвержден менеджером по персоналу филиала и начальниками соответствующих отделов. План находится на корпоративном сайте, с ним может ознакомиться любой сотрудник компании. Мероприятия, предложенные в плане одного отдела, могут использоваться в любом другом, в том числе не только в Томской области, при согласовании с начальником и директором.

Имеется справка-подтверждение о внедрении планов в работу компании.

Комплекс методов, которые применялись для составления планов, использовались в филиале впервые. Методика Happy Job на данный момент более интересна, чем методика Aon Hewitt, и для сотрудников филиала, для менеджера по персоналу и начальников отделов. Благодаря данной методике, было выявлено, что продуктивность работы с вовлеченностью выше при индивидуальной работе с отделами.

По мере достижения поставленных в плане задач, будет фиксироваться факт выполнения мероприятий и его соответствие поставленным срокам, а также результаты данных мероприятий.

Срок следующего опроса на тему вовлеченности уже определен – конец июля 2018 года. Сотрудниками филиала, совместно с начальниками и менеджером по персоналу, было решено проводить сессию сразу же после получения итоговых результатов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В работе было уточнено понятие «условия труда», и показана его взаимосвязь с вовлеченностью персонала. Были указаны различные методики, с помощью которых можно исследовать вовлеченность персонала, которые можно комбинировать, а можно предоставить исследование компаниям-провайдерам.

Мы указали, что компаниям уже сейчас нужно нацелить систему управления персоналом на сохранение здоровья своих сотрудников, чтобы они могли полноценно работать в будущем, потому что к 2025 году увеличится нагрузка на пенсионную систему, и возраст ухода работников на пенсию тоже увеличится. Также возрастет количество работников нового поколения, которые испытывают иные потребности в условиях труда. Поэтому все рабочие процессы и пространства необходимо оснащать современными технологиями.

Тенденции вместе с будущими работниками (настоящими студентами) говорят об интересах в условиях труда, в первую очередь нацеленных на потребности человека – это физический и эмоциональный уровень вовлеченности. При этом мы увидели, что большинство из контингента работников не нацелено на интеллектуальный рост в компании и для компании, а мировым компаниям-лидерам нужно обратное. Поэтому, чтобы стать конкурентоспособными на рынке, организациям необходимо выстраивать индивидуальный вектор движения под своих сотрудников, постепенно вовлекая их в работу. Следовательно, нельзя сразу после найма ждать от работника инициатив. Вовлеченность – это длительный процесс.

При этом, наивысшая интеллектуальная вовлеченность присуща компаниям с социогуманитарным типом системы управления, когда сообщество (коллектив) само выстраивает коммуникации, разрабатывает проекты для развития своей компании.

По итогам проведенного исследования мы доказали, что вовлеченность персонала является высшей степенью приверженности сотрудников к организации, когда работники разделяют ценности этой организации и стремятся через самореализацию улучшать ее. Было доказано, что характеристики вовлеченности являются индивидуальными в каждой компании и даже в каждом отделе, количество этих характеристик также может быть разным.

Мы показали на практике, что работа с вовлеченностью может быть «напоказ», когда проходят опросы, составляются отчеты, но практической работы нет, а значит и изменений. А может быть так, что вовлеченность является одним из приоритетных направлений в работе с персоналом компании. При этом мы увидели, что в обоих случаях компании экономически

росли и достигали своих целей, из чего мы сделали вывод, что вовлеченность – это один из способов экономического роста компании.

Опираясь на данный теоретический и практический анализ, мы разработали планы для двух отделов томского филиала Компании N по повышению вовлеченности персонала через улучшение условий труда, тем самым достигнув цели работы.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Российская Федерация. Законы. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12. 2001 г. № 197-ФЗ, ввод в действие с 01.02.2002 / Российская Федерация. Законы. Волгоград ; – М. : Изд-во ВолГУ : Либрис, 2002. – 225 с.

2. Александрова Н. А. Удовлетворенность трудом как фактор снижения кадровых рисков // Культура, личность, общество в современном мире: методология, опыт эмпирического исследования. – Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. Ун-та им. М. Горького, 2010. – С. 206–209.

3. Базаров Т. Ю. Управление персоналом : учебник для вузов / Т. Ю. Базаров, Б. Л. Ерёмина. – М. : Юнити-Дана, 2012. – 273 с.

4. Влада Е. Как превратить сотрудников компании в новаторов // Директор по персоналу. – 2016 – № 8. – С. 70–76.

5. Воронин М. Мотивация счастьем: почему борьба за сердце сотрудника приводит бизнес к успеху [Электронный ресурс] // Trends.skolkovo.ru/ – Электрон. дан. – М. : 2013. – URL: http://trends.skolkovo.ru/2013/10/motivatsiya–schastem–pochemu–borba–za–serdtse–sotrudnika–privodit–biznes–k–uspehu/ (дата обращения: 28.04.2017).

6. Герчикова И. Н. Менеджмент. / И. Н. Герчикова. – 4–е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2010. – 512 с.

7. Гомзякова Е. В. Культура вовлеченности персонала как инструмент раскрытия потенциала личности // Наука, образование, инновации: сборник статей Международной научно-практической конференции. Томск, 25 июня 2016 г. : в 4 ч. – Уфа : ОМЕГА САЙНС, 2016. – Ч.4. – С. 180–182.

8. Дафт Р. Менеджмент : пер. с англ. / Р. Дафт – 6-е изд. – СПб. : Питер, 2006. – 864 с.

9. Джиоева А. А. Менеджмент в XXI веке: культура и инновации / А. А. Джиоева, В. И. Маслов // Век глобализации. – 2017. – №1. – С.106–119.

10. Друкер П. Менеджмент : пер. с англ. / П. Друкер, Ф. Макьярелло, А. Джозеф. – М. : ООО «И.Д. Виотямс», 2011. – 704 с.

11. Еварович С. А. Управление персоналом : учебно-практ. пособие / С. А. Еварович, А. Ю. Кузин, И. В. Невраева. – Томск : Изд. дом Том. гос. ун-та, 2017. – 72 с.

12. Егорова А. С. Вовлеченность персонала: 7 шагов к пониманию / А. С. Егорова – М. : Инфра, 2014. – 314 с.

13. Егоршин А. П. Управление персоналом : учебник для вузов / А.П. Егоршин. – 6-е изд., доп. и перераб. – Н. Новгород : НИМБ, 2007. – 1100 с.

14. Згурская О. как вовлечь в жизнь компании интровертов и молчунов – IT-специалистов // Директор по персоналу. – 2016 – № 7. – С. 30–36

15. Иванкина Л. И. Управление персоналом : учебное пособие / Л. И. Иванкина, С. В. Негруль. – Томск : Изд-во Том. политех. Ун-та, 2009. – 189 с.

16. Иванова С.В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? / С.В. Иванова. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005 – 288 с.

17. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : учебник / Е. И. Данилина, Д. В. Горелов, Я. И. Маликова. – М. : Дашков и К°, 2017. – 207 с.

18. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. – М.: Олимп-Бизнес, 2017. – 320 с.

19. Кейнер С. Руководство фасилитатора: как привести группу к принятию совместного решения : пер. с англ./ С. Кейнер, Л. Линд, К. Толди. – М.: Издательство Дмитрия Лазарева. 2017. – 344 с.

20. Кибанов А.Я. Экономика управления персоналом: Учебник / Е.А. Митрофанова, И.А. Эсаулова; под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 427 с.

21. Коллинз Д. Как гибнут великие и почему некоторые компании никогда не сдаются / Д. Коллинз, пер. с англ. С.А. Филин. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 288 с.

22. Коллинз Д. От хорошего к великому / Д. Коллинз, Пер. с англ. П. Павловский. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 368 с.

23. Коновалова В. Г. Управление вовлеченностью персонала: факторы успехов и неудач // Кадровик. – 2014. – №9. – С. 74–84.

24. Коростина О. Как с помощью конкурса видеороликов повысить лояльность персонала // Директор по персоналу. – 2016 – № 6. – С. 28–32

25. Коул Дж. Управление персоналом в современный организациях: пер. с англ / Дж. Коул. – М. : ООО «Вершина», 2004. – 352с.

26. Коэн А. Р. Курс MBA по менеджменту: пер. с англ. / А. Р. Коэн. – 4-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 507 с.

27. Лалу Ф. Открывая организации будущего / Ф. Лалу. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 432 с.

28. Лебедева М. М. Вам предстоят переговоры / Лебедева М. М. – М. : Экономика, 1993. – 156 с.

29. Луман Н. Введение в системную теорию : пер. с нем / Н. Луман; под ред. Д. Веккера. – М.: Логос, 2007. – 360 с

30. Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной корпоративной культуры : учебник / В. И. Маслов. – М. : Финпресс, 2004. – 288 с.

31. Маслов В. И. Четвертая промышленная революция: истоки и последствия / И.В. Лукьянов. // Вестник Московского университета. – 2017. –Т. 2, № 2. – С.38–48.

32. Маслова В. М. Управление персоналом предприятия: учебное пособие / В.М. Маслова. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 314 с.

33. Мищенко А. И. Опыт реализации HR-проекта «Исследование вовлеченности персонала» [Электронный ресурс] //Атлант-М. – Электрон. дан. – Киев, 2017. – URL: https://www.atlant–m.ua/news/news_1366.html (дата обращения: 19.04.2017).

34. Онучин А. Вовлеченность персонала, от измерения к управлению [Электронный ресурс] // Экопси. Консалтинг – Электрон. дан. – М., 2017. – URL: http://www.ecopsy.ru/publikatsii/vovlechennost–personala–otizmereniya–k–upravleni.html (дата обращения: 10.02.2018)

35. Папонова Н. Е. Обучение персонала компании: практ. пособие / Н. Е. Папонова. – М. : Финпресс, 2011. – 146 с.

36. Плешкова Н. А. Вовлеченность персонала как инструмент повышения эффективности его деятельности [Электронный ресурс] / КиберЛенинка. – Электрон. дан. – [Б. м., б. г.] – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vovlechennost–personala–kak–instrument–povysheniya–effektivnosti–ego–deyatelnosti (дата обращения: 01.04.2018)

37. Пригожин А. И. Новые методы работы с будущим / А.И. Пригожин. – М.: Дело АНХ, 2010. – 432 с.

38. Рифкин Дж. Третья промышленная революция. Как горизонтальные взаимодействия меняют энергетику, экономику и мир в целом: пер. с англ. / Дж. Рифкин – М. : Альпина нон–фикшн, 2014. – 410 с.

39. Сенге П. Пятая дисциплина: Искусство и практика самообучающейся организации / П. Сенге. – М. : Олимп-Бизнес, 2003. – 408 с.

40. Сербиновский Б. Ю. Управление персоналом : учебник / Б.Ю. Сербиновский . – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2007. – 464 с.

41. Скриптунова Е. А. Методика расчета индекса вовлеченности // Управление человеческим потенциалом. – 2010. – № 2. – С. 96–108.

42. Соломанидина Т. О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие / Т. О. Соломадинина, В. Г. Соломадинин. – М. : Юнити–Дана, 2014. – 270 с.

43. Управление инновационной деятельностью : учебник /А. П. Агарков, Р. С. Голов. – М. : Дашков и К°, 2017. – С 204 с.

44. Управление персоналом : энциклопедический словарь / под. ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА–М, 1998. – Т. VIII. – 453 с.

45. Лаборатория Касперского – образец лидерского менеджмента [Электронный ресурс] / Управление сотрудниками в инновационной экономике : МООК-курс МГУ // Открытое образование. – Электрон. дан. – [Б. м.], 2018. – URL: https://courses.openedu.ru/assets/courseware/v1/63eb5163b0033cb326fff755f398d486/asset–v1:msu+MANEMP+spring_2018+type@asset+block/%D0%9A%D0%B0%D1%81%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9.pdf (дата обращения: 08.03.2018).

46. Стратегия компании «Инструм-Рэнд» [Электронный ресурс] / Управление сотрудниками в инновационной экономике : МООК-курс МГУ // Открытое образование. . – Электрон. дан. – [Б. м.], 2018. – URL: https://courses.openedu.ru/assets/courseware/v1/18ad3e41a8d7cfceddfb0bfa03d7ca7b/assetv1:msu+MANEMP+spring_2018+type@asset+block/%D0%98%D0%BD%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BC–%D1%80%D1%8D%D0%BD%D0%B4.pdf (дата обращения: 28.03.2018)

47. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения: пер. с англ. / Г.Форд. – М : Терра, 1992. – 190 с.

48. Харский. К. Благонадежность и лояльность персонала // Лояльность персонала. – СПб.: Питер, 2003. – 496 с.

49. Хоуден Д. Искусство вовлечения. Как максимально полно раскрыть потенциал своих сотрудников / Д. Хоуден ; пер. с англ. В. С. Иващенко. – М. : Эксмо, 2010. – 304 с.

50. Чуланова О. Л. Актуальность компетентностного подхода в управлении персоналом [Электронный ресурс] // Науковедение. – Электрон. журн. – 2014. – №5 (24). – URL: http://naukovedenie.ru/PDF/79EVN514.pdf (дата обращения: 19.04.2017).

51. Шамис Е. Теория поколений 1944-1963. Стратегия беби-бумеров / Е. Шамис, Е. Никонов – М. : Университет «Синергия», 2017. – 253 с.

52. Шамис Е. Теория поколений. Необыкновенный Икс / Е. Шамис, Е. Никонов. – М.: Университет «Синергия», 2016. – 140 с.

53. Шаталова Н.И. Консультирование в управлении человеческими ресурсами: учебное пособие / Н.И. Шаталова – М.: ИНФРА-М, 2012. – 154 с.

54. Шейн Э. Организационная культура и лидерство : пер. с англ. / Э. Шейн –. 4-е изд. – СПб.: Питер, 2013. – 352 с.

55. Щедровицкий Г.П. Автоматизация проектирования и задачи развития проектировочной деятельности [Электронный ресурс] // Научный фонд им. Г.П. Щедровицкого. – Электрон. дан. – М., 2005 – URL: http://www.fondgp.ru/gp/biblio/rus/74/ (дата обращения: 07.02.2018).

56. Щедровицкий Г.П. «Естественное» и «искусственное» в социотехнических системах [Электронный ресурс] // Научный фонд им. Г.П. Щедровицкого. – Электрон. дан. – М., 2005 – URL: http://www.fondgp.ru/gp/biblio/rus/39/ (дата обращения: 17.02.2018).

57. Эдсон. Д. Уроки дизайна от Apple : пер. с англ. / Д. Эдсон, Д. Кириенко. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 240 с.

58. 5 привычек лучших работодателей [Электронный ресурс] // AXES Management – Электрон. дан. – [Б. м.], 2005 – https://axes.ru/articles/5-privychek-luchshikh-rabotodateley/ (дата обращения: 21.04.2017).

59. Saks A. M. Antecedents and consequences of employee engagement // Journal of Managerial Psychology. – 2006. – Vol. 21, is. 7. – P. 600–619

60. Aon Hewitt Global Employee Engagement Database [Electronic resource] // Aon Employee Results. – Electronic data. – [S. l., s. a.] – URL: http://www.aon.com/engagement17/ (access date: 12.05.2018)

61. Barat. V. Is capitalism incompatible with well–being? [Electronic resource] // Akoya Consulting. – Electronic data. – [S. l., s. a.] – URL: http://www.akoyaconsulting.com/blog/2015/03/12/le–capitalisme–est–il–incompatible–avec–le–bien–etre/ (access date: 16.04.2018).

62. Employee Engagement Tools for YOUR SIZE Company [Electronic resource] // GALLUP. – Electronic data. – [S. l.], 2016 – URL: https://q12.gallup.com/ (access date: 17.04.2018).

63. The Digital Workplace [Electronic resource] // Fuitsu. – Electronic data. – [S. l.], 2018. – URL: https://digitalworkplace.global.fujitsu.com/white–paper–workplace–2025–take–glimpse–future–workplace/ (access date: 01.03.2018)

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А. 1 – Перечень условий труда, оцениваемых в системе вовлеченности персонала

Условия труда	Субметрики				
Руководитель	Четкость	Доверие	Лидерство	Продуктивность	Совещания
Стратегия	Знание	Достижимость	Актуализация	Оценка	Инициативность
Признание	Частота	Обоснование	Своевременность	Культура	Искренность
Обратная связь	Частота	Структура	Результат	Диалог	Конструктив
Процессы	Ресурсы	Клиенты	Продуктивность	Диалог	Инициативность
Изменения	Информация	Барьеры	Планирование	Ресурсы	Оценка
Коллеги	Отношения	Взаимопонимание	Коммуникации	Правила	Взаимодействие
Баланс	Питание	Счастье	Стресс	Фитнес	Баланс
Карьера	Понятность	Автономность	Обучение	Реализация	Наставничество
Оплата	Льготы	Удовлетворенность	Понятность	Гибкость	Эффективность

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица Б. 1 – Ответы анкетируемых студентов ТГУ о желаемых характеристиках компаний-работодателей

На каком факультете/институте Вы обучаетесь?	На какие характеристики компании Вы будете обращать внимание при выборе работы? (отметить 3–4 варианта)
Институт прикладной математики и компьютерных наук	Престижность организации
Институт прикладной математики и компьютерных наук	Комфортные условия труда, Высокий уровень з/п, Возможность самостоятельно планировать рабочий день, Возможность постоянно повышать квалификацию, Возможность карьерного роста
Институт прикладной математики и компьютерных наук	Комфортные условия труда, Хороший коллектив, Возможность самостоятельно планировать рабочий день
Институт прикладной математики и компьютерных наук	Высокий уровень з/п, Возможность самостоятельно планировать рабочий день, Неформальные взаимоотношения внутри коллектива, Возможность карьерного роста
Институт прикладной математики и компьютерных наук	Близость к дому, Комфортные условия труда, Высокий уровень з/п, Возможность карьерного роста
Институт прикладной математики и компьютерных наук	Престижность организации, Комфортные условия труда, Хороший коллектив, Высокий уровень з/п, Возможность самостоятельно планировать рабочий день, Неформальные взаимоотношения внутри коллектива, Возможность постоянно повышать квалификацию, Возможность карьерного роста
Институт прикладной математики и компьютерных наук	Престижность организации, Комфортные условия труда, Высокий уровень з/п, Возможность постоянно повышать квалификацию
Институт прикладной математики и компьютерных наук	Престижность организации, Комфортные условия труда, Высокий уровень з/п, Социальные гарантии, Возможность карьерного роста
Институт прикладной математики и компьютерных наук	Престижность организации, Комфортные условия труда, Высокий уровень з/п, Возможность карьерного роста
Институт прикладной математики и компьютерных наук	Престижность организации, Комфортные условия труда, Высокий уровень з/п, Возможность постоянно повышать квалификацию, Социальные гарантии, Возможность карьерного роста
Институт прикладной математики и компьютерных наук	Близость к дому, Хороший коллектив, Возможность самостоятельно планировать рабочий день, Возможность постоянно повышать квалификацию

Продолжение таблицы Б. 1

На каком факультете/институте Вы обучаетесь?	На какие характеристики компании Вы будете обращать внимание при выборе работы? (отметить 3–4 варианта)
Институт прикладной математики и компьютерных наук	Комфортные условия труда, Неформальные взаимоотношения внутри коллектива, Социальные гарантии, Возможность карьерного роста
Институт прикладной математики и компьютерных наук	Комфортные условия труда, Высокий уровень з/п, Возможность самостоятельно планировать рабочий день, Возможность карьерного роста
Факультет инновационных технологий	Высокий уровень з/п, Возможность постоянно повышать квалификацию, Возможность карьерного роста
Факультет инновационных технологий	Престижность организации, Комфортные условия труда, Хороший коллектив, Высокий уровень з/п, Возможность карьерного роста
Факультет инновационных технологий	Близость к дому, Высокий уровень з/п, Возможность самостоятельно планировать рабочий день, Возможность карьерного роста
Факультет инновационных технологий	Комфортные условия труда, Хороший коллектив, Высокий уровень з/п, Социальные гарантии
Институт прикладной математики и компьютерных наук	Престижность организации, Комфортные условия труда, Хороший коллектив, Высокий уровень з/п, Возможность самостоятельно планировать рабочий день, Возможность постоянно повышать квалификацию
Институт прикладной математики и компьютерных наук	Комфортные условия труда, Хороший коллектив, Возможность постоянно повышать квалификацию
Институт прикладной математики и компьютерных наук	Престижность организации, Комфортные условия труда, Хороший коллектив, Высокий уровень з/п
Институт прикладной математики и компьютерных наук	Близость к дому, Комфортные условия труда, Хороший коллектив, Социальные гарантии
Институт прикладной математики и компьютерных наук	Близость к дому, Комфортные условия труда, Хороший коллектив, Высокий уровень з/п, Возможность самостоятельно планировать рабочий день, Возможность постоянно повышать квалификацию, Социальные гарантии, Возможность карьерного роста
Институт прикладной математики и компьютерных наук	Престижность организации, Комфортные условия труда, Хороший коллектив, Высокий уровень з/п, Возможность самостоятельно планировать рабочий день, Неформальные взаимоотношения внутри коллектива, Возможность постоянно повышать квалификацию, Социальные гарантии, Возможность карьерного роста

Продолжение таблицы Б. 1

На каком факультете/институте Вы обучаетесь?	На какие характеристики компании Вы будете обращать внимание при выборе работы? (отметить 3–4 варианта)
Институт прикладной математики и компьютерных наук	Комфортные условия труда, Хороший коллектив, Высокий уровень з/п, Возможность карьерного роста
Институт прикладной математики и компьютерных наук	Престижность организации, Высокий уровень з/п, Возможность постоянно повышать квалификацию, Возможность карьерного роста
Институт прикладной математики и компьютерных наук	Престижность организации, Близость к дому, Комфортные условия труда, Хороший коллектив, Высокий уровень з/п, Возможность самостоятельно планировать рабочий день, Неформальные взаимоотношения внутри коллектива, Высокий должностной статус, Социальные гарантии, Возможность карьерного роста
Институт прикладной математики и компьютерных наук	Возможность самостоятельно планировать рабочий день, Неформальные взаимоотношения внутри коллектива, Компания должна заниматься игровой разработкой.
Институт прикладной математики и компьютерных наук	Комфортные условия труда, Хороший коллектив, Высокий уровень з/п, Возможность самостоятельно планировать рабочий день, Возможность постоянно повышать квалификацию, Возможность карьерного роста
Институт прикладной математики и компьютерных наук	Близость к дому, Комфортные условия труда, Высокий уровень з/п, Возможность карьерного роста
Институт прикладной математики и компьютерных наук	Комфортные условия труда, Высокий уровень з/п, Возможность самостоятельно планировать рабочий день, Возможность постоянно повышать квалификацию, Возможность карьерного роста
Институт прикладной математики и компьютерных наук	Престижность организации, Хороший коллектив, Высокий уровень з/п, Возможность самостоятельно планировать рабочий день, Возможность постоянно повышать квалификацию
Институт прикладной математики и компьютерных наук	Высокий уровень з/п, Возможность самостоятельно планировать рабочий день, Неформальные взаимоотношения внутри коллектива, Возможность карьерного роста
Институт прикладной математики и компьютерных наук	Престижность организации, Близость к дому, Комфортные условия труда, Хороший коллектив, Высокий уровень з/п, Возможность самостоятельно планировать рабочий день, Неформальные взаимоотношения внутри коллектива, Возможность карьерного роста
Институт прикладной математики и компьютерных наук	Хороший коллектив, Возможность постоянно повышать квалификацию, Социальные гарантии, Возможность карьерного роста

Продолжение таблицы Б. 1

На каком факультете/институте Вы обучаетесь?	На какие характеристики компании Вы будете обращать внимание при выборе работы? (отметить 3–4 варианта)
Факультет инновационных технологий	Престижность организации, Возможность карьерного роста
Институт прикладной математики и компьютерных наук	Комфортные условия труда, Хороший коллектив, Высокий уровень з/п, Возможность самостоятельно планировать рабочий день, Неформальные взаимоотношения внутри коллектива, Возможность постоянно повышать квалификацию, Возможность карьерного роста
Радиофизический факультет	Престижность организации, Комфортные условия труда, Хороший коллектив, Высокий уровень з/п, Возможность постоянно повышать квалификацию, Возможность карьерного роста
Радиофизический факультет	Престижность организации, Высокий уровень з/п, Возможность постоянно повышать квалификацию, Возможность карьерного роста
Радиофизический факультет	Престижность организации, Комфортные условия труда, Хороший коллектив, Высокий уровень з/п, Возможность постоянно повышать квалификацию, Возможность карьерного роста
Радиофизический факультет	Близость к дому, Комфортные условия труда, Высокий уровень з/п, Социальные гарантии
Институт прикладной математики и компьютерных наук	Комфортные условия труда, Хороший коллектив, Высокий уровень з/п, Возможность самостоятельно планировать рабочий день, Неформальные взаимоотношения внутри коллектива, Возможность постоянно повышать квалификацию
Институт прикладной математики и компьютерных наук	Комфортные условия труда, Высокий уровень з/п, Возможность постоянно повышать квалификацию, Возможность карьерного роста
Институт прикладной математики и компьютерных наук	Престижность организации, Комфортные условия труда, Высокий уровень з/п, Неформальные взаимоотношения внутри коллектива
Институт прикладной математики и компьютерных наук	Престижность организации, Высокий уровень з/п, Возможность постоянно повышать квалификацию, Возможность карьерного роста
Институт прикладной математики и компьютерных наук	Престижность организации, Комфортные условия труда, Возможность постоянно повышать квалификацию
Институт прикладной математики и компьютерных наук	Комфортные условия труда, Возможность самостоятельно планировать рабочий день, Возможность постоянно повышать квалификацию, Социальные гарантии

Продолжение таблицы Б. 1

На каком факультете/институте Вы обучаетесь?	На какие характеристики компании Вы будете обращать внимание при выборе работы? (отметить 3–4 варианта)
Институт прикладной математики и компьютерных наук	Престижность организации, Близость к дому, Высокий уровень з/п, Социальные гарантии
Институт прикладной математики и компьютерных наук	Престижность организации, Комфортные условия труда, Хороший коллектив, Высокий уровень з/п, Возможность постоянно повышать квалификацию, Социальные гарантии, Возможность карьерного роста
Институт прикладной математики и компьютерных наук	Престижность организации, Комфортные условия труда, Хороший коллектив, Высокий уровень з/п, Возможность самостоятельно планировать рабочий день, Неформальные взаимоотношения внутри коллектива, Возможность постоянно повышать квалификацию, Возможность карьерного роста
Институт прикладной математики и компьютерных наук	Престижность организации, Комфортные условия труда, Высокий уровень з/п, Возможность постоянно повышать квалификацию, Возможность карьерного роста
Радиофизический факультет	Комфортные условия труда, Хороший коллектив, Высокий уровень з/п, Возможность постоянно повышать квалификацию, Возможность карьерного роста
Радиофизический факультет	Близость к дому, Комфортные условия труда, Высокий уровень з/п, Неформальные взаимоотношения внутри коллектива, Возможность постоянно повышать квалификацию, Возможность карьерного роста
Радиофизический факультет	Престижность организации, Высокий уровень з/п, Возможность самостоятельно планировать рабочий день, Возможность постоянно повышать квалификацию, Высокий должностной статус, Возможность карьерного роста
Институт прикладной математики и компьютерных наук	Комфортные условия труда, Хороший коллектив, Высокий уровень з/п, Возможность постоянно повышать квалификацию, Возможность карьерного роста
Факультет инновационных технологий	Комфортные условия труда, Хороший коллектив, Возможность самостоятельно планировать рабочий день, Социальные гарантии, Возможность карьерного роста
Факультет инновационных технологий	
Институт прикладной математики и компьютерных наук	Престижность организации, Комфортные условия труда, Возможность постоянно повышать квалификацию, Возможность карьерного роста
Радиофизический факультет	Высокий уровень з/п, Возможность самостоятельно планировать рабочий день, Неформальные взаимоотношения внутри коллектива

Продолжение таблицы Б. 1

На каком факультете/институте Вы обучаетесь?	На какие характеристики компании Вы будете обращать внимание при выборе работы? (отметить 3–4 варианта)
Радиофизический факультет	Престижность организации, Комфортные условия труда, Высокий уровень з/п, Возможность самостоятельно планировать рабочий день
Институт прикладной математики и компьютерных наук	Комфортные условия труда, Хороший коллектив, Возможность постоянно повышать квалификацию, Возможность карьерного роста
Факультет инновационных технологий	Хороший коллектив, Высокий уровень з/п, Возможность самостоятельно планировать рабочий день, Возможность постоянно повышать квалификацию, Социальные гарантии, Возможность карьерного роста
Факультет инновационных технологий	Комфортные условия труда, Возможность постоянно повышать квалификацию, Возможность карьерного роста
Факультет инновационных технологий	Престижность организации, Комфортные условия труда, Высокий уровень з/п, Возможность постоянно повышать квалификацию, Возможность карьерного роста
Факультет инновационных технологий	Престижность организации, Возможность постоянно повышать квалификацию, Возможность карьерного роста
Институт прикладной математики и компьютерных наук	Комфортные условия труда, Хороший коллектив, Возможность самостоятельно планировать рабочий день, Возможность постоянно повышать квалификацию, Возможность карьерного роста
Институт прикладной математики и компьютерных наук	Комфортные условия труда, Хороший коллектив, Высокий уровень з/п, Возможность карьерного роста
Институт прикладной математики и компьютерных наук	Комфортные условия труда, Хороший коллектив, Высокий уровень з/п, Возможность самостоятельно планировать рабочий день, Неформальные взаимоотношения внутри коллектива, Возможность постоянно повышать квалификацию
Институт прикладной математики и компьютерных наук	Престижность организации, Близость к дому, Комфортные условия труда, Хороший коллектив, Высокий уровень з/п, Возможность карьерного роста
Факультет инновационных технологий	Комфортные условия труда, Хороший коллектив, Высокий уровень з/п, Неформальные взаимоотношения внутри коллектива, Возможность карьерного роста
Институт прикладной математики и компьютерных наук	Престижность организации, Комфортные условия труда, Социальные гарантии, Возможность карьерного роста

Продолжение таблицы Б. 1

На каком факультете/институте Вы обучаетесь?	На какие характеристики компании Вы будете обращать внимание при выборе работы? (отметить 3–4 варианта)
Институт прикладной математики и компьютерных наук	Престижность организации, Комфортные условия труда, Хороший коллектив, Высокий уровень з/п, Возможность самостоятельно планировать рабочий день, Неформальные взаимоотношения внутри коллектива, Возможность постоянно повышать квалификацию, Социальные гарантии, Возможность карьерного роста
Институт прикладной математики и компьютерных наук	Комфортные условия труда, Неформальные взаимоотношения внутри коллектива, Затрудняюсь ответить
Институт прикладной математики и компьютерных наук	Престижность организации, Высокий уровень з/п, Возможность самостоятельно планировать рабочий день, Возможность постоянно повышать квалификацию
Институт прикладной математики и компьютерных наук	Престижность организации, Комфортные условия труда, Высокий уровень з/п, Возможность самостоятельно планировать рабочий день, Социальные гарантии
Институт прикладной математики и компьютерных наук	Престижность организации, Комфортные условия труда, Высокий уровень з/п, Возможность самостоятельно планировать рабочий день, Социальные гарантии
Институт прикладной математики и компьютерных наук	Комфортные условия труда, Хороший коллектив, Возможность самостоятельно планировать рабочий день, Возможность постоянно повышать квалификацию, Возможность карьерного роста
Институт прикладной математики и компьютерных наук	Хороший коллектив, Неформальные взаимоотношения внутри коллектива, Возможность постоянно повышать квалификацию
Институт прикладной математики и компьютерных наук	Престижность организации, Комфортные условия труда, Высокий уровень з/п, Возможность карьерного роста
Институт прикладной математики и компьютерных наук	Комфортные условия труда, Высокий уровень з/п, Возможность самостоятельно планировать рабочий день, Возможность постоянно повышать квалификацию, Возможность карьерного роста
Институт прикладной математики и компьютерных наук	Близость к дому, Комфортные условия труда, Хороший коллектив, Высокий уровень з/п, Возможность самостоятельно планировать рабочий день, Возможность постоянно повышать квалификацию, Социальные гарантии, Возможность карьерного роста
Институт прикладной математики и компьютерных наук	Престижность организации, Комфортные условия труда, Высокий уровень з/п, Высокий должностной статус, Возможность карьерного роста

Продолжение таблицы Б. 1

На каком факультете/институте Вы обучаетесь?	На какие характеристики компании Вы будете обращать внимание при выборе работы? (отметить 3–4 варианта)
Институт прикладной математики и компьютерных наук	Комфортные условия труда, Высокий уровень з/п, Возможность постоянно повышать квалификацию
Институт прикладной математики и компьютерных наук	Престижность организации, Высокий уровень з/п, Возможность карьерного роста
Институт прикладной математики и компьютерных наук	Комфортные условия труда, Возможность самостоятельно планировать рабочий день, Неформальные взаимоотношения внутри коллектива, Возможность постоянно повышать квалификацию
Радиофизический факультет	Престижность организации, Комфортные условия труда, Социальные гарантии, Возможность карьерного роста
Радиофизический факультет	Престижность организации, Комфортные условия труда, Высокий уровень з/п, Возможность постоянно повышать квалификацию, Социальные гарантии, Возможность карьерного роста
Радиофизический факультет	Престижность организации, Возможность постоянно повышать квалификацию, Социальные гарантии
Радиофизический факультет	Хороший коллектив, Возможность самостоятельно планировать рабочий день, Возможность постоянно повышать квалификацию, Возможность карьерного роста
Радиофизический факультет	Престижность организации, Комфортные условия труда, Возможность постоянно повышать квалификацию, Возможность карьерного роста
Радиофизический факультет	Комфортные условия труда, Высокий уровень з/п, Неформальные взаимоотношения внутри коллектива, Возможность постоянно повышать квалификацию
Институт прикладной математики и компьютерных наук	Комфортные условия труда, Хороший коллектив, Возможность постоянно повышать квалификацию

ПРИЛОЖЕНИЕ В.

Аналитическое описание системы управления вовлеченностью сотрудников в компании ООО «Элком+»

Аналитический комментарий:

1. *Особенности постановки цели в системе управления вовлеченностью: связь с целями системы управления в организации*

Официальной цели данной системы нет, так как нет соответствующего документа. Она присутствует в желаниях ДУП и частично прописана в должностных инструкциях всех руководителей подразделений. При этом такая существующая цель слабо связана с целями управления в организации: вовлеченность хочет инициатив, управление персоналом – квалификационных сотрудников, организация – прибыли. При таких обстоятельствах эффективность (результативность) деятельности компании снижается, так как компания не целиком работает на одну цель, а только одна из трех этих систем.

2. *Полнота направлений в системе управления вовлеченностью*

Вовлеченность персонала следует изучать совместно с удовлетворенностью и лояльностью. Элком+ только с 2017 стал изучать все эти три компонента, до этого 2 года изучал только удовлетворенность.

Благодаря новым полным результатам опросов директор по персоналу уже создал тренинговый блок под названием «Лидерство и вовлеченность», который войдет в систему внутреннего обучения, но он еще не был опробован.

3. *Оценка эффективности системы управления вовлеченностью*

Нельзя, пока, говорить об эффективности системы, так как она существует уже 3 года, но первые действия на пути решения проблем были предприняты только сейчас. Её преимуществом можно назвать то, что ДУП стал рассматривать вовлеченность со всех трех сторон, используя различные методы для изучения каждой.

4. *Проявление затруднений в системе управления вовлеченностью*

Главная проблема в системе управления вовлеченностью – цель системы и желания сотрудников дифференцированы. Из-за этого руководителям подразделений сложнее выполнять свои обязанности. Вдобавок цель системы размыта, как и задачи, которые ставятся перед руководителями, поэтому функции по вовлеченности не могут пока стать обязательной частью их профессиональной деятельности.

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Вопросы для опроса удовлетворенности сотрудников по методике О.Н. Павловой и Е.А. Скриптуновой

1. Условия труда
2. График работы
3. Содержание труда, сама работа
4. Уровень заработной платы
5. Зависимость оплаты труда от результатов работы
6. Признание заслуг, устные и письменные благодарности
7. Соблюдение работодателем социальных гарантий, предусмотренных законодательством
8. Отношение непосредственного руководства
9. Атмосфера в коллективе, отношение с коллегами
10. Возможность карьерного роста
11. Корпоративная культура в компании
12. Политика, идеология, стратегия компании.

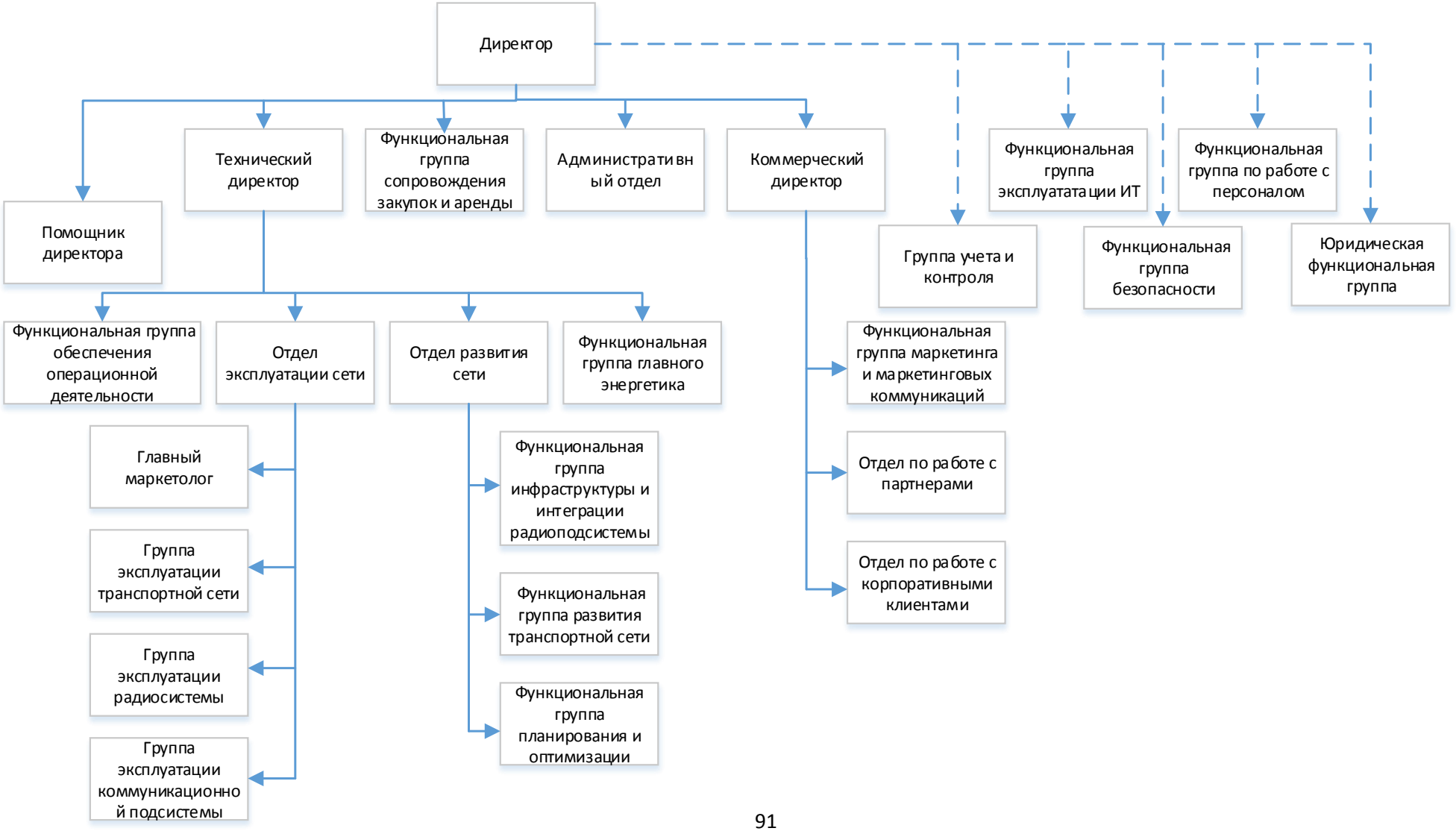
ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Вопросы опросника Gallup

1. Знаете ли Вы, что ожидает от Вас работодатель?
2. Имеете ли Вы необходимые материалы и инструменты для выполнения своей работы?
3. Имеете ли Вы возможность ежедневно делать на своей работе то, что Вы делаете лучше всего?
4. Получали ли Вы за последние семь дней одобрение или похвалу за хорошо выполненную работу?
5. Ваш непосредственный руководитель проявляет заботу о Вас как о личности?
6. Ваш непосредственный руководитель поощряет ваш профессиональный рост?
7. Принимается ли во внимание Ваша точка зрения?
8. Вызывают ли у Вас миссия и стратегия Компании чувство значимости выполняемой Вами работы?
9. Считают ли Ваши коллеги своим долгом качественное выполнение работы?
10. Есть ли у Вас на работе настоящий друг?
11. За последние полгода говорил ли ваш непосредственный руководитель с Вами о ваших профессиональных успехах и достижениях?
12. За последний год были ли у Вас на работе возможности для приобретения новых знаний и профессионального роста?

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Организационная структура управления томского филиала Компании N



ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Прецеденты в томском филиале Компании N

1. 28.04.2018 одна из сотрудниц томского филиала нарушила соглашение о неразглашении коммерческой информации. Факт этого правонарушения был установлен в 8:30 утра 15 мая. Необходимо было незамедлительно составить акт об административном правонарушении.

Для составления акта компании нужно было представить соглашение, которое сотрудник подписывал при приеме на работу, и которое хранится в архиве в Нижнем Новгороде. Но менеджер по персоналу и начальник отдела не могли сделать запрос на сканированный документ с архива, так как в это время архив еще не работал, так как разница во времени этих городов составляет 4 часа.

2. Начальнику отдела по охране труда 70 лет. В 2017 году двое его сотрудников обратились к нему с предложением изменения системы инструктирования сотрудников. Они предложили создать автоматизированную систему с прохождением инструктажей в виде игр. Начальник, человек с большим опытом работы, но устоявшимися привычками, отклонил предложение. Тогда эти сотрудники отправили свой проект на портал организации. Их идеей сразу же заинтересовался Корпоративный центр. В начале 2018 года Президент компании подписал приказ о внедрении проекта томских специалистов по охране труда о переходе системы инструктажа на электронную геймифицированную онлайн-форму.

ПРИЛОЖЕНИЕ И

Таблица И. 1 – Матрица системы управления в томском филиале Компании N

Направления управления	Содержание: необходимость и достаточность содержания управления						
	Постановка целей, задач	Основные элементы деятельности	Структуры и функции	Процедуры	Планы	Нормативные документы	Информационное обеспечение
Подбор, найм	1. Обеспечение потребности в качественном персонале в соответствие с квалификацией, категорией; 2. Таргетинг персонала; 3. Лидогенерация персонала; 4. Автопроцессинг и автонайм	1. Формирование, исполнение и корректировка плана вакансий на год; 2. Исполнение плана вакансий на год; 3. Работа с заявкой; 4. Поиск кандидатов руководящих должностей; 5. Курирование процесса отбора кандидатов руководящих должностей, подбора линейного персонала и информирование всех кандидатов о результатах прохождения ими этапов приема на работу; 6. Согласование кандидатов; 7. Оформление трудоустройства; 8. Ведение базы данных.	1. **Автоматизированная система «Робот Вера» (**на уровне страны) Занимается поиском, первичным отбором линейного (агенты кабельного телевидения, специалисты по продажам, работники справочной службы и т.п.) персонала на порталах HeadHunter, SuperJob и местных региональных порталах. 2. **Центр поиска персонала** (на уровне страны). Проводит поиск сотрудников высокой квалификации (руководители, маркетологи, юристы, IT-специалисты, инженеры и т.п.) на порталах HeadHunter, SuperJob и местных региональных порталах, отправляют отобранные резюме менеджеру по персоналу. 3. **Центр кадрового администрирования** (на уровне страны). Вносят на основе копий документов вновь принятых сотрудников в базу данных компании, программу учета кадров сотрудников. 4. **Начальник отдела**. Формирует заявку на подбор персонала; рассматривает резюме кандидатов на соответствие; готовит профильное тестовое задание для кандидатов и проверяет выполненное; при успешном прохождении теста проводит собеседование; принимает окончательное решение о приеме сотрудника на работу согласованно с директором филиала и менеджером. 5. **Менеджер по персоналу**. Является ответственным лицом за подбор кандидатов, заказчиком вакансий, держателем фонда оплаты труда и расходов на персонал. Утверждает заявку на подбор персонала; отправляет запрос на поиск кандидатов в центр поиска	Организация и проведение тестовых заданий, домашних заданий и собеседований.		Регламент «Подбор, найм и адаптация персонала»; должностные инструкции; положение отдела Функциональной группы по работе с персоналом	Корпоративный сайт и интернет-портал организации

			персонала; полученные резюме согласовывает с руководителями подразделений; предлагает вакансию кандидату; выдает домашнее задание (иногда) и тестовое задание кандидату (Talent Q); проводит первичное собеседование и организует собеседования кандидата с руководителем подразделения; проверяет домашнее задание; принимает окончательное решение о приеме сотрудника на работу согласованно с начальником отдела и директором филиала. Готовит проекты приказа о приеме на работу, трудового договора; направляет сотрудника к наставнику для знакомства с процедурой введения в должность; создает и заполняет карточку сотрудника в базе данных сотрудников; готовит и рассылает всем сотрудникам Компании информационное электронное письмо о выходе нового сотрудника со ссылкой на карточку сотрудника; оформляет трудовую книжку (если заключается трудовой договор с кандидатом, впервые поступающим на работу); в течение 5 рабочих дней вносит запись в раздел сведения о работе трудовой книжки, заводит на него личную карточку; отправляет в центр кадрового администрирования копии всех документов работника, регистрирует сотрудника на корпоративном сайте. 6. **Директор филиала**. Принимает согласованное с менеджером и руководителем подразделения решение о закрытие вакансии				
Адаптация	Создание необходимых условий вхождения сотрудника в компания для наиболее быстрого достижения им высоких результатов	1. Назначение вновь принимаемому сотруднику наставника (buddy) (в первый день) и вручение директором филиала budy–пакета с подарками от компании (кружка, ручка, блокнот с эмблемами); 2. Экскурсия по офису (в первый день); 3. Выдача справочника	1. **Функциональная группа по работе с персоналом**. Обучает buddy приемам работы с новичками; контролирует подготовку документации; информирует о ценностях, миссии, структуре компании согласно плану мероприятий, знакомит с интернет порталом, выдает справочник работника; вносит информацию о новичке на корпоративный сайт компании; оценивает деятельность наставника, проводит инструктаж по охране труда и технике безопасности. Предоставляет отчет по адаптации в Корпоративный центр. 2. **Наставник (buddy) (чаще всего – непосредственный**	1. Подготовка (проводится до выхода сотрудника на работу): обучение наставника, планирование работы; подготовка	К концу июля 2018 года запустить чат-бот по адаптации:	Регламенты процесса «Подбор, найм и адаптация персонала» и «Адаптация персонала»; должностные инструкции;	Сайт организации, интернет портал, раочая почта сотрудников, Справочник сотрудника

	работы.	сотрудника, значка компании и Азбуки корпоративной культуры (в первый день); 4. Ознакомление с навигацией интернет–портала (первая–вторая неделя); 5. Введение в организацию: знакомство с сотрудниками, офисом, постановка целей и определение задач деятельности, составление бонусного плана и плана адаптации (первая –вторая неделя); 6. Вводный курс «Введение в компанию N» (очный или электронный курс), дистанционные курсы по информационной безопасности, культуре использования служебных E–мэйлов, курс по комплаенсу (первая–вторая неделя); 7. Очный или дист.курс «Введение в GSM, PSTN», дист. Курсы по продуктам компании (первый–третий месяцы); 8. Обучение управленческим навыкам (для руководителей) (первый–третий месяцы); 9. Приветственная встреча с представителями Топ–Команды (первый–	**руководитель).** Планируют работу с новичком; знакомит кандидата с компанией, а сотрудников компании с новичком; знакомит с: • структурой отдела и расположением офиса; • рабочим местом; • местами хранения документов, методической литературы и др. материалов общественного пользования; • правилами пользования офисной техникой, телефоном; В течение испытательного срока направляет на прохождение курсов, описанных в «Основные элементы деятельности». Знакомит с принятой в отделе отчетностью, порядками взаимодействия с другими подразделениями. Обеспечивает в течение 15 дней со дня приема на работу т подписание Бонусного плана, плана подписаний по адаптации. Раз в месяц оценивает выполнение задач. По истечении испытательного срока принимает решение о результат сотрудника. Принимает обратную связь по итогам прохождения адаптации. Предоставляет отчет по адаптации в Корпоративный центр. 3. Сотрудники подразделения, в которое принимается новый сотрудник.	документации, информирование заинтересованных лиц и работников подразделения; 2. Определение менеджером совместно с руководителями структурных подразделений критериев успешного прохождения испытательного срока.	приложение, оповещающее о сроках, этапах, мероприятиях адаптации	положения о подразделениях	

		третий месяцы); 10. Получение обратной связи о результатах работы (первый–третий месяцы); 11. Завершение адаптации – оценка результатов и получение обратное связи, заполнение анкеты обратной связи по адаптации					
Мотивация	Достижение лояльности сотрудников к компании	Материальная: 1. Нефиксированная часть оплаты труда, которая зависит от достижений работника, выполнения бонусного плана; 2. Премирование или предоставление путевок заграницу за разработку новый идей, проектов в области развития Hi-Po, развития лидерства, разработки новых телекоммуникационных продуктов; 3. Бесплатная служебная связь; 4. ДМС; 5. Выплаты материальной помощи в определенных случаях; 6. Предоставление оплачиваемых дней в определенных случаях; 7. Компенсация затрат на занятие спортом;	1. **Корпоративный центр.** Разрабатывает регламенты корпоративных мероприятий и конкурсов, положения об оплате труда, материальной мотивации, выплат и льгот. 2. **Менеджер по персоналу и директора отделов**. Присваивают грейд сотрудникам, участвуют в формировании и разработке бонусного плана; отслеживают эффективность используемой системы финансовой мотивации, обеспечивает своевременную корректировку мотивационных схем. 3. **Наставник** вновь принятых сотрудников. Продумывает систему индивидуальной мотивации сотрудника, которая фиксируется в бонусном плане	1. Разработка и корректировка системы оплаты труда, установление критериев грейдов; 2. Создание индивидуальной и общей системы поощрений и взысканий;		Положение о премировании, Положение об оплате труда, Правила внутреннего трудового распорядка, документ гарантий и компенсации «Кафетерий льгот»; Должностные инструкции; Индивидуальные бонусные планы; Справочни	Корпоративная почта, сайт организации, интернет – портал.

		8. По корпоративной программе «Кафетерий льгот» можно выбирать ряд компенсаций определенного размера вместо ДМС или занятия спортом: на лекарства, оплаты мед.услуг, не входящих в ДМС, оплаты путевок, на оплату дополнительного образования детей и др. Нематериальная: 1. Доска почета; 2. Конкурсы, мероприятия, проекты; 3. Выделение заслуг работников в виде устных благодарностей, благодарственных писем, почетных грамот; 4. Публикация статей о заслугах работника на корпоративном сайте, газете, трансляция по цифровым стендам в офисах всей страны; 5. Гибкий график работы: 8-и часовой рабочий день, но начало рабочего может быть с 8:30 до 10:00; 6. Геймификация процессов достижения задач, системы обучения, адаптации.				к сотрудника, Регламенты конкурсов и культурно–спортивных мероприятий.	
Оценка	1. Общение руководителей с подчиненны	1. Оценка персонала при найме – assessment-центра 2. Годовая оценка персонала	1. **Менеджер по персоналу**. Организует и проводит assessment–центры при найме. Выдает домашние задания оцениваемым. Также является наблюдателем. 2. **Наблюдатели** (непосредственные руководители,	Сотрудничество с ЭКОПСИ – компанией, составляющей кейсы для	На сентябрь 2018 года	Регламент «Положение об оценке персонала»; должностн	Корпоративная почта, сайт организации, интернет -

	ми; 2. Подведение итогов полугода/года		менеджер по персоналу, приглашенные специалисты из другого отдела). Ставят оценки. Выполняют роли, необходимые для представления задания из кейсов. 3. **Функциональный руководители и директор филиала.** Составляют план целей и задач сотрудников на год (совместно с сотрудниками). Проводят полугодовые срезы, корректируют задачи (при необходимости). Выставляют годовые оценки.	assessment центра	запланировано обучение начальников отделов и менеджеров по персонал по написанию кейсов	ые инструкции	портал (для годовой оценки)
Обучение	Обеспечение компании компетентными сотрудниками	Организация очных и заочных курсов обучения сотрудников	1. **Президент компании**. Утверждает программы обучения на год в зависимости от стратегии компании 2. **Менеджер по персоналу**. Заказывает обучение, в зависимости от потребности филиала. Организует обучение с Москвы и местное обучение. Формирует документы на проведение определенных курсов. 3. **Тренер из корпоративного центра**. Проводит обучение. 4. **Сотрудники филиала (чаще всего – начальники отделов)**. Периодически проходят обучение в корпоративном центре согласно плану достижения цели компании. Обучают полученным знаниям и навыкам весь остальной филиал.	1. Определение критериев достижения целей и задач; 2. Организация договоренностей с тренерами и коучерами		Регламент «Положение об оценке»	Корпоративная почта, сайт организации, интернет - портал.
Кадровое администрирование	1. Документальное сопровождение всех аспектов работы всех сотрудников	1. Формирование отчетов о распределении средств офиса; 2. Формирование личного дела вновь принятых сотрудников.	**Центр кадрового администрирования** (на уровне страны). Составляет документы на вновь принятых сотрудников. **Менеджер по персоналу**. Введение всей информации и документов сотрудников и распределения бюджета филиала в систему ORACLE. Сканирует документы сотрудников и отправляет в систему. Готовые приказы и	1. Документальное сопровождение сотрудников; 2. Бюджетирование (бухгалтерские		Регламент «Положение о кадровом администрировании», Трудовой	Корпоративная почта, сайт организации, интернет - портал.

	филиале; 2. Содержание фонда оплаты труда; 3. Содержание расходов на персонал;		заявления, которые присылает Центр по кадровому администрированию печатает, отдает на подпись директору филиала и начальникам отделов. Оригиналы готовых документов отправляет на хранение в архив в Поволжье. Принимает документы сотрудников при приеме на работу, переводе, увольнении, оформляет отпуска, командировки, изменение оплаты труда, режима работы, доплаты за дополнительные работы и т.д. Контролирует бюджет, перераспределяет бюджетные статьи HR, списывает средства на нужды офиса: оборудование, оснащение рабочего места, закупка подарков для награждений сотрудников и т.п.	функции)		кодекс РФ	
Корпоративная культура	Поддерживание ценностей «ПРОСТО» компании	1. Организация и проведение корпоративных мероприятий: посвящения в сотрудники, праздников, конференций, проведение профессиональных конкурсов, спортивных мероприятий и т.п.; 2. Обеспечение оповещенности всех сотрудников о ценностях компании, изменениях и нововведениях.	1. **Корпоративный центр**. Разработка и внедрение организационных мероприятий общероссийского и регионального уровней 2. **Функциональная группа по работе с персоналом**. Занимается организацией и проведением корпоративных мероприятий, удовлетворением потребностей персонала	1. Организация договоренностей с условий проведения корпоративных мероприятий: транспорт, обслуживание, питание, помещение и т.п. 2. Прием от корпоративного центра новых рекламных роликов, статей и объявлений для трансляции на цифровых стендах в офисах		Должностные инструкции; Кодекс этики и морали компании; Азбука корпоративной культуры	Корпоративная почта, сайт организации, интернет - портал.

ПРИЛОЖЕНИЕ К

Таблица К. 1 – Результаты опроса на тему вовлеченности томского филиала Компании N

Руководитель	Четкость 8.5	Доверие 8.7	Лидерство 9.4	Продуктивность 9.3	Совещания 8.3
Стратегия	Знание 9.3	Достижимость 9.5	Актуализация 8.7	Оценка 9.1	Инициативность 9.6
Признание	Частота 8.2	Обоснование 8.0	Своевременность 8.0	Культура 8.1	Искренность 9.5
Обратная связь	Частота 8.5	Структура 8.4	Результат 7.7	Диалог 9.6	Конструктив 8.8
Процессы	Ресурсы 8.4	Клиенты 9.3	Продуктивность 8.5	Диалог 9.6	Инициативность 9.0
Изменения	Информация 8.3	Барьеры 8.3	Планирование 8.4	Ресурсы 8.6	Оценка 9.0
Коллеги	Отношения 9.0	Взаимопонимание 9.9	Коммуникации 9.1	Правила 8.9	Взаимодействие 8.4
Баланс	Питание 6.2	Счастье 8.5	Стресс 5.9	Фитнес 8.3	Баланс 7.3
Карьера	Понятность 7.6	Автономность 8.8	Обучение 7.2	Реализация 8.3	Наставничество 7.7
Оплата	Льготы 7.9	Удовлетворенность 7.3	Понятность 9.7	Гибкость 5.0	Эффективность 6.7

ПРИЛОЖЕНИЕ Л

Расшифровка интервью с менеджером по персоналу томского филиала Компании N

- Какие подразделения томского офиса будут участвовать в фасилитационной сессии?
- Почти со всеми отделами будем работать. Потому что почти во всех структурах были выявлены проблемы. Будем разбирать проблемы все вместе: и руководители, и подчиненные.
- А те отделы, которые не будут участвовать в сессии, они не будут составлять план работы с вовлеченностью на год?
- Будут. Просто они решили делать это самостоятельно, без нашей помощи.
- А если у них нет проблем?
- Есть всегда предложения, что можно улучшить. Например, по последним результатам во всем филиале выявились проблемы с гибкостью оплаты труда и балансом здоровья. Проценты эти показателей немного ниже нормы (ниже 60%). В настоящий момент идет активная работа по составлению бонусных программ оплаты труда на основе плана, который делает себе каждый сотрудник. Что касается второго – баланса работы и здоровья, личной жизни, нам нужно придумать, как эту ситуацию выправить. Были предложения, чтобы по ЗОЖу давались какие-нибудь советы, лайхаки. Мы уже это реализуем, не дожидаясь составления плана на год. Мы с Надеждой (специалист по охране труда) на сайте компании, чтобы повысить баланс личной жизни и работы, каждую пятницу делаем афишу мероприятий на выходные дни. Далее, еженедельно выкладываем рубрику «Лайфхаки от Надежды», где рассказываем небольшие советы по улучшению состояния здоровья на работе: на предыдущей неделе была запись о небольшой разминке на рабочем месте, на предыдущей рассказывали о полезных расслабляющих чаях. 28 апреля у нас был день Охраны труда. Сделали вот такую викторинку «Кто быстрее, того и приз», которая произвела фурор на сотрудников. Ответили 60 человек (а всего в филиале 70). Так были простые ЗОЖовские вопросы. Это было в виде опроса так же на нашем сайте. Кто быстрее всех ответил – тот получил приз. Это элементарные полезные вещи, которые, самое главное, нравятся людям. Мы еще не составили план, но понимаем, что двигаемся в правильном направлении.
- В опросе участвовали только томичи? Или это для все страны было сделано?
- Вся страна может видеть, что мы делаем, потому что сайт компании един, просто разделяется на регионы. Но опрос был только для наших сотрудников – для томичей.

- Мы понимаем, что ребятам не хватает, поэтому 15 марта выезжали на природу. Т.к. средний возраст сотрудников высокий, мы не занимаемся чем-то профессиональным, а тоже элементарными спортивными вещами позанимались. Вот что писали потом: «Было здорово и весело!», «Хотим еще». Требований повторить было очень много. Сейчас у нас запущен опрос: «Что сделать на 7 мая» (День радио – профессиональный праздник компании), ну понятно, что они отвечают. На самом деле мы делаем это каждый год.

У нас есть проект «Шагаем вместе». Мы закачиваем шагомер на телефон, и с 15 мая (если устанавливается нормальная погода) до конца сентября ходим домой пешком. Каждую неделю отчитываемся скриншотами с телефона, сколько кто прошел, Надежде. Она подсчитывает лидеров. Каждый месяц награждаем их. И в конце сентября традиционно проводим день здоровья, на котором вручаем призы. Простецкая вещь, но у нас красивый город, центр города – люди уже спрашивают, будет ли такая акция в этом году.

- А что с питанием?
- По поводу питания: помогаем советами, раз в год приглашаем профессионального диетолога. На прошлой неделе в честь того же дня Охраны труда приглашали специалистов, которые рассказывали и показывали, как оказывать первую медицинскую помощь. Это тоже делаем раз в году обязательно, чтобы напоминать о простых, но важных вещах.

Мы понимаем, что работа тяжелая, работы много, и народу не хватает движения и «движух». Еще не дождавшись результатов исследования, мы проводили квест в офисе, чтоб дать подвигаться и отвлечься.

- Еще это полезно на фоне того, что способы немного отвлечься у сотрудников от работы тоже интеллектуальные: на корпоративном портале я видела множество онлайн-курсов.
- Да, сейчас у нас три крупных массовых направления: инфографика, журналистика, где учат блогингу, как красиво выкладывать фотографии, красиво писать тексты; и спортивное управление. Также актуальны курсы по программированию на Python. И многие другие крутые курсы. Выбор у компании безграничен.

У нас помимо онлайн-курсов проходят различные творческие конкурсы, которые часто объединяют сотрудников со всей страны. В том году компания снимала фильм, где главной актрисой была Надежда, режиссёр был из Барнаула, сценарист из Челябинска. Объединялись несмотря на расстояние. Потом фильм сдавали на проверку московскому режиссеру и руководителю театра Георгию Долмазяну. Уровень и самого мероприятия, и жюри – очень серьезный. В этом году будем повторять такую практику.

У нас был свой тотальный диктант в апреле, а диктовал нам его К.В. Набутов, а проверяли работники с МГУ. Все, кто написали без ошибок, посетили мастер класс Светланы Сорокиной в Москве. Награды всегда значимы.

Также у нас есть спортивный проект «Сильный духом». Там несколько этапов, каждый раз нужно что-то сдавать. Последний этап проводится в Карелии, где проводят соревнования и мастер-классы выдающиеся спортсмены специально для нашей компании. Победителям вручают награды олимпийские чемпионы.

- Кто ответственен за всю эту организацию?
- За это – корпоративный университет. Там есть целый отдел по корпоративным коммуникациям. Но на уровне региона мы тоже разные вещи проводим.
- Есть ли по внутренним коммуникациям регламенты?
- У нас есть ценности, устои и традиции, вокруг этого и вертятся внутренние коммуникации. Есть планы на год, на 3 года – краткосрочные, на 5 лет – долгосрочные. Если сейчас у нас вектор на диджитализацию, то мы проводим agile-дни, запускаем об этом ролики (созданные нашей же компанией) на цифровых панелях в офисах: о новом интернет-портале, рекламах компании, о ценностях ПРОСТО, о победителях конкурсов, актуальных терминах и тенденциях в телекоммуникационной сфере. Когда компьютер уходит в режим сна, на экране будет крутиться актуальная информация. Вот сейчас крутиться об опросе вовлеченности, о buddy-программах, о тех курсах, о которых говорили, реклама компании, реализуемые проекты, мероприятия, предстоящие события, лозунги компании. На личную почту постоянно приходят новости. Стены увешаны символикой компании. девизами. Корпоративный сайт аналогично. У нас даже есть гимн организации. Ты не замечаешь этого, а на мозг постоянно поступает информация о компании – это и есть корпоративная культура. Ребята, которые от нас по каким-то причинам уходят говорят, что компания «зомбирует», что ты даже говорить начинаешь лозунгами. Я сама себя на этот периодически ловлю. Компания прочно заседает в голове.
- Зато есть все сотрудники знают цели, миссию, ценности и все остальное компании.
- Да, безусловно. Раз в квартал обязательно проходит встреча со всем коллективом филиала, где директор рассказывает, куда мы идем, чего хотим, чего добились. Начинаем встречу с нового видео о успехах компании, или гимна или еще чего-нибудь, заканчиваем либо чаепитием, либо награждением. Раз в полгода происходит онлайн-встреча с Президентом компании. Любой сотрудник может присоединиться к ней, послушать, что говорит Президент и Корпоративный центр.

- Если посмотреть на результаты опроса вовлеченности, а конкретно на факторы «инициативность в стратегии», «инициативность в процессах», что по филиалу, что по отделам, эти показатели очень высокие. При этом показатели гибкости и эффективности в оплате труда очень низкие. Не противоречит ли они друг другу?
- Нет. Все ребята очень активные. Они не довольны собственным устройством их рабочего дня, своей работой, но без этого никуда. Но они предлагают много идей именно по развитию компании.
- А почему они не удовлетворены культурой признания.
- Мы их захвалили. Любая инициатива и заслуга всегда поощряется, просто это стало такой нормой – грамоты, благодарственные письма, что сотрудники не воспринимают их как что-то ценное. В общем по компании этот показатель в норме, но конкретно в наших отделах проседает.
- Почему в отделах, с которыми мы работаем, продуктивность не высокая?
- Продуктивность – это загруженность, трата времени на работе на работу. На непродуктивность влияет множество факторов: в случае Отдела №2 повиляла некомпетентность руководителя. В остальном большинстве все зависит от самого работника. Внутренняя политика компании на то и настроена, чтобы сотрудник развивался во всем. Когда у человека есть дополнительные стимулы работать, он будет все успевать – и деньги зарабатывать, и на субботник сходить. В свободную минутку на обеде, например, позаниматься на онлайн-курсах.
- Опрос вовлеченности на то и направлен, чтобы смотреть продуктивность сотрудника при большой нагрузке?
- Ну да, только у нас помимо вовлеченности постоянно проходят другие вопросы: 360 градусов, опросы по блокам, сегодня запустили опрос про волонтерство. Компания одновременно показывает, как человек может развиваться, одновременно смотрит, что ее сотрудникам интересно, чтобы в будущем предоставить какую-нибудь новую возможность. Мы по опыту знаем, что далеко не все, несмотря на жалобы на зарплату, будут работать только за одну зарплату. Удовлетворенность 100% – это плохо. Это значит что-то не так, людей запугали или что-то еще. Всегда есть критики, интроверты, меланхолики, жизнерадостные в компании. Сложно угодить каждому, но мы стараемся. Отдел №3 не хотят, чтобы я к ним лезла с этой вовлеченностью. Постараюсь не лесть или сделать это косвенно, чтоб они и не заметили.
- Есть смысл проводить фасилитационные сессии?
- Конечно. Сессия – работа не на прошлый результат, а на будущий: на обдуманность, социальную ответственность. Я и не жду от сотрудников моментальных

решений. Я знаю, что пока написанием планов буду заниматься я. Сессия – это ни в коем случае не наказание! Результат у нас хороший. Просто благодаря ей мы можем сделать свою жизнь еще комфортнее. Главный вопрос на сессии будет «Чего вам не хватает?», ведь многие вещи легко можем дать. Есть субъективные факторы, например, настроение. Четко это видно в ответах Отдела №2, когда у них была неделя отчетности, ответы были низкими. Через неделю у нас было небольшое мероприятие в офисе, они поотдыхали, порезвились, результаты выровнялись. Дома ребенок болеет, а руководитель не отпустил тебя пораньше – руководитель становится Дракулой. Завтра тебя похвалили – уже руководитель хороший.

- А есть тогда смысл опрашивать, если всё очень субъективно?
- Конечно. Во-первых, после опросов мы обязательно соберемся и обсудим насущное. Это возможность поговорить с отделом. Это моя обязанность, потому что руководителям часто некогда. Сейчас ребята из Отдела №2 по очереди приходят и жалуются, что руководитель с ними не разговаривает. Когда они к нему приходят, он даже взгляда от компьютера не поднимает. Я его понимаю, когда много дел, хочется совмещать их. Вот я их сижу слушаю, а потом вечером остаюсь и доделываю свои дела. Возможно, я сразу пресеку какую-то проблему, поговорю с руководителем, только вот этот руководитель что-то не хочет слушать. Опрос и показал, что есть проблемы с руководителем. В Отделе №1 такой проблемы как в жизни, так и в результатах опроса нет. А в Отделе №3 все под 90, я не знаю, о чем с ними говорить. Вероятно, будет просто информативная беседа, ничего улучшать у них не надо.
- А почему сорвалась назначенная встреча с Отделом №2?
- Руководитель сказал, что у них важные рабочие вопросы и попросил перенести. А сотрудники мне потом рассказали, что он по результатам опроса их спрашивал. «Чего не хватает». «Что не нравится в совещаниях». Т.е. он испугался звать меня, поэтому заранее «забросил удочку». Видимо он за неделю хочет все исправить, чтобы мы пришли уже в идеальный коллектив. Мне смешно, потому что он у меня интересовался, что будут на встрече, что будем спрашивать. И сам те же вопросы без нас задал. И это проблема этого руководителя. Когда я позвонила начальнику Отдела №1, он сразу же принял эту идею, через несколько дней мы встретимся.
- А нельзя просто делать регулярные встречи с коллективом, отделами, для обсуждения проблем, без опросов.
- Сессии нужны, и встречи нужны. На встречах может кто-то отмолчаться, а в опросах, т.к. все анонимно и обязательно для всех, то мы получаем больше обратной связи, чем просто через встречи. У нас персонал в течение нескольких лет отвечал, что негибкая система поощрений, мы ее меняем сейчас. Народ сам говорил, что опрос раз в год – не

конструктивно, поэтому сделали чаще, мелкими итерациями, несколько раз в году, чтобы мониторить настроение персонала в течение года. Очень долго сотрудники говорили, что сильная бюрократия, много бумажной работы – сейчас мы уменьшаем количество регламентов. Раньше чтобы поехать в командировку, человеку нужно было день потратить на сбор документов, сейчас все намного проще. Просто не каждый напишем на линию качества, пожалуется руководителю, а в опросах и на общей сессии все скроется.

- Система сразу прижилась в компании?
- Нет, первые пару лет боялись, что не анонимно, поэтому скупо отвечали. Потом поняли, что все в порядке, что можно самим менять свои условия труда и работа закипела. Президенту компании нужно видеть всю компанию, и вовлеченность в этом помогает. Изменения происходят планомерно, не единовременно. Компания настаивает: «Мы сами творцы своей компании».
- А почему некоторые филиалы не работают с вовлеченностью?
- Это право выбора директора филиала. За многие годы доказано, что показатели вовлеченности напрямую влияют на удачи и неудачи работы. Если директор решил не работать с вовлеченностью, а после этого работа филиала ухудшилась – директора уволят.
- Проблем с регламентами и документами на данный момент нет?
- У нас большой поток документооборота: заявки, приказы, дополнительные соглашения, командировки и многое другое. Все это несут мне, я подписываю, несу на подпись директору филиала. Много тратится времени на это. Компания технологичная, ты об этом знаешь, но такая проблема существует все равно. Систему можно сделать проще, экономить бумагу и время кадровиков.

ПРИЛОЖЕНИЕ М

Таблица М. 1 – Сравнительный анализ типов систем управления

	Техническая система	Социотехническая система	Социогуманитарная система
Постановка целей в системе управления	Реактивная	Проактивная	Проактивная
Субъект управления	Директор и руководители	Проектная группа	Сообщество
Объект управления	Организация деятельности	Проектирование деятельности	Организация коммуникаций
Содержание и функции управления	Контроль за выполнением работ	Развитие, изменение систем управления персоналом: подбора, обучения, оценки, адаптации, мотивации и т.д.	Работа с коммуникациями, ценностями, инициативами, корпоративной культурой, брендом
Процессы и ресурсы	Создание и соблюдение графиков, правил, инструкций и ознакомление работников с ними. Основной ресурс – труд	Обратная связь, рефлексия, перенимание опыта, обучение. Основной ресурс – человек	Вовлечение персонала, управление карьерой, инициативами. Основной ресурс – человек
Результаты и последствия	Строгая иерархия, формализм, механическая работа сотрудников. Работа для сотрудников – место получения заработной платы. Если им предложат место с более высокой оплатой – они уйдут, а, значит, текучесть кадров высокая, эффективность – низкая, т.к. персонал не заинтересован в развитии своей организации	Комфортные условия работы для сотрудников. Они лояльны к организации, могут рекомендовать ее как работодателя, могут эффективно выполнять свои обязанности, но не будут работать сверх своего рабочего времени. Они не отождествляют себя с ней, не совмещают свои цели и цели компании	Инициативы, вовлеченность сотрудников: они готовы работать на благо организации и сверх своих функциональных обязанностей, не уйдут из нее, следовательно, текучесть низкая, а эффективность деятельности высокая

АНТИПЛАГИАТ
ТВОРИТЕ СОБСТВЕННЫМ УМОМ

Отчет о проверке на заимствования №1

Автор: Амельченко Дарья dasha20082010@mail.ru / ID: 3952201
Проверяющий: Амельченко Дарья (dasha20082010@mail.ru / ID: 3952201)

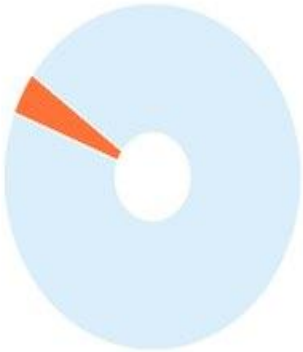
Отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат»- http://www.antiplagiat.ru

---

ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

№ документа: 11
Начало загрузки: 04.06.2018 09:26:15
Длительность загрузки: 00:00:04
Имя исходного файла: ВКР Амельченко Д.М.
Размер текста: 1731 кБ
Символов в тексте: 216279
Слов в тексте: 26910
Число предложений: 1900

ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОТЧЕТЕ

Последний готовый отчет (ред.)
Начало проверки: 04.06.2018 09:26:19
Длительность проверки: 00:00:06
Комментарии: не указано
Модули поиска:

ЗАИМСТВОВАНИЯ	ЦИТИРОВАНИЯ	ОРИГИНАЛЬНОСТЬ
3,82%	0%	96,18%