

Вовлеченность – это не синоним лояльности, а что и как не дать ей погаснуть?

Далеко не все руководители вполне осознают, что им может дать управление этим непонятным состоянием «вовлеченность»

*Екатерина
Сорокина*

ТЕХНОНИКОЛЬ

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для




Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

 вовлеченность персонала – это сравнительно молодой тренд в сфере управления персоналом. Первые попытки осознанно управлять этим состоянием в российских компаниях начались 5-10 лет назад. Но и сейчас, несмотря на то, что тема эта популярна и у всех на слуху, сравнительно небольшое число компаний проводят аналитические исследования вовлеченности. И далеко не все руководители вполне осознают, что им может дать управление этим непонятным состоянием «вовлеченность».

Многие путают вовлеченность и удовлетворённость или лояльность, а некоторые скептически настроенные боссы даже уверены, что вовлеченность равна бескорыстной любви к компании.

Все далеко не так просто. Вовлеченность – это определённое физическое, эмоциональное и интеллектуальное состояние, которое мотивирует сотрудника выполнять свою работу как можно лучше. При этом, если рассматривать понятия удовлетворённость, лояльность и вовлеченность в некой иерархии, то

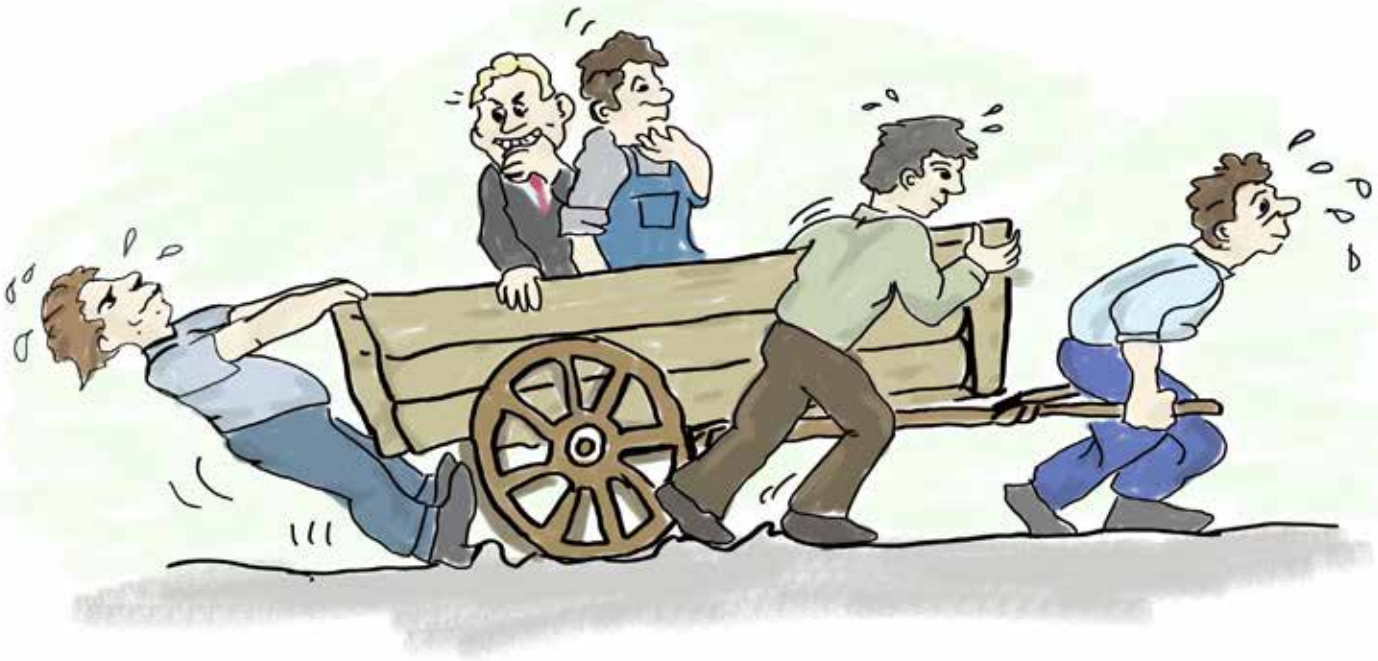
можно их расположить следующим образом:

Сначала идет удовлетворённость, под этим подразумевается, что человека в целом устраивает компания, в которой он работает. Он доволен определёнными факторами, например, условиями труда или зарплатой, и будет продолжать работать в этой компании, но не прикладывая особых усилий.

Лояльность значит, что сотруднику нравится компания, и он готов трудиться здесь ещё долгое время, оставаясь преданным работником, но по-прежнему не прилагая лишних усилий.

Вовлеченность же считается наивысшим уровнем, когда человек радует за свою компанию, выкладывается и старается работать как можно лучше.

Еще ниже в этой пирамиде находятся нелояльность, неудовлетворённость, саботаж и вредительство. Даже исходя из логики и житейского опыта, можно с уверенностью сказать, что сотрудник находящийся на уровне «вредительство или неудовлетворённость» будет работать с меньшим усердием и отдачей, чем сотрудники, находящиеся на «позитивных» уровнях. Но помимо житейского опыта есть статистика, которая утверждает, что компании, в которых высокий уро-



**НЕКОТОРЫЕ КОМПАНИИ ОГРАНИЧИВАЮТСЯ
НЕБОЛЬШИМИ ЛОКАЛЬНЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ
(«КОСМЕТИЧЕСКИМ РЕМОНТОМ»), ДРУГИЕ – НАЧИНАЮТ
ГЛОБАЛЬНЫЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ ОРГСТРУКТУР И
МОДЕЛЕЙ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ С ПЕРСОНАЛОМ**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

вень вовлеченности, по сравнению с аутсайдерами по этому показателю:

- имеют стоимость акций на 12% выше;
- объем продаж в расчете на одного сотрудника на 27000 USD в год выше;
- на 3800 USD выше размер прибыли;
- на 5-10% выше уровень удовлетворенности клиентов.

Лдна Российская компания по результатам своего исследования крупного промышленного холдинга, установила корреляцию в 82% между индексом вовлеченности и производительностью труда (чем выше вовлеченность – тем выше производительность труда).

Все это делает понятие «вовлеченность» очень интересным для работодателя и заставляет интересоваться, какая в компании вовлеченность.

На сегодняшний день есть несколько подходов к исследованию (оценке) вовлеченности, которые применяются в прикладных исследованиях для бизнеса. Один из самых известных и широко распространенных как в мире, так и в России, он же используется и в компании Тхнониколь, – это подход

Hewitt Associates. В нем рассматривается три индикатора вовлеченности:

- «Говорит» – сотрудник позитивно отзывается о компании в общении с коллегами, потенциальными сотрудниками и клиентами;
- «Остаётся» – сотрудник хочет остаться в компании на длительное время, быть частью компании;
- «Стремится» – сотрудник прикладывает дополнительные усилия, чтобы способствовать успеху бизнеса.

По словам экспертов из Hewitt, эти индикаторы были определены при анализе всех массивов собранной ими информации, результатов опросов в тысячах компаний по всему миру.

В своей модели компания Aon Hewitt использует достаточно широкий набор факторов вовлеченности: бренд компании, высшее руководство, непосредственный руководитель, управление эффективностью, вознаграждение и признание, карьерные возможности, обучение и развитие, взаимодействие, баланс работы и личной жизни и другие. Каждый из факторов вовлеченности получает во время исследования оценку и для каждого из факторов вовлеченности

определяется его приоритетность с точки зрения влияния на вовлеченность сотрудников конкретной организации. Таким образом, по результатам исследования компания получает аналитический отчет с указанием, на какие факторы вовлеченности следует воздействовать в первую очередь, чтобы повысить общую вовлеченность.

Как действовать дальше, имея результаты исследования – выбор и решение каждого руководителя.

Некоторые компании ограничиваются небольшими локальными изменениями («косметическим ремонтом»), другие – начинают глобальные преобразования оргструктур и моделей взаимоотношений с персоналом.


Самое главное, что нужно уяснить, работа с вовлеченностью и ее повы-

шение не является самоцелью. Основная задача – это создать такую атмосферу в компании, такую культуру, которая будет поощрять вклад сотрудника в работу, развитие, постоянные улучшения процессов.

***Екатерина Сорокина,**
директор по персоналу направления
«Минеральная изоляция»
ТЕХНИКОЛЬ

Беседовала А. Верещагина

Эксклюзивно для 



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
ЕКАТЕРИНЕ СОРОКИНОЙ,
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**

 Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 