

МЕТОДИКА РАСЧЁТА ИНДЕКСА ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА

Скриптунова Е. А.

Управление человеческим потенциалом №2 (22) апрель 2010

Блеск в глазах, энтузиазм, живой отклик на нововведения, стремление выполнить поставленную задачу наилучшим образом, фонтан идей – все это внешние проявления вовлеченности работника. Любая работодатель мечтает на таких вовлеченных сотрудниках. Когда же работники не вовлечены в жизнь компании, они не понимают и не разделяют ее цели и не стремятся их реализовывать. Вовлеченность, таким образом, характеризуется степенью совпадения интересов компании и ее сотрудников.

Понимать, каков именно уровень вовлеченности персонала и отдельных его групп в дела компании, от каких факторов он зависит, где наблюдаются «узкие» места очень важно для грамотного управления персоналом. В данной статье речь пойдет о том, что такое вовлеченность и как ее измерять, какие бывают уровни вовлеченности, от чего зависит вовлеченность и какие меры способствуют её увеличению.

Что такое вовлеченность персонала?

Под вовлеченностью персонала будем понимать степень участия сотрудников в жизни и деятельности компании, совпадение интересов компании и интересов сотрудников, позитивное отношение к своей работе, которое приводит к повышению производительности труда.

Вовлеченные сотрудники ощущают свою причастность к делам компании, они чувствуют, что они нужны, что их работа важна. В результате производительность их труда возрастает, а также увеличивается инновационная отдача, когда сотрудники по собственной инициативе генерируют идеи по развитию компании и сами же их внедряют.

Вот зарисовки из жизни двух компаний, наглядно демонстрирующих влияние вовлеченности персонала на успехи компании.

Небольшая компания с момента своего основания взяла курс на открытость и постоянный диалог с сотрудниками. Все дела компании обсуждались на совещаниях, периодически устраивались мозговые штурмы на самые разнообразные темы: в чем наши конкурентные преимущества, какие рыночные ниши нам лучше осваивать, как оформить рекламный буклет, какой портрет нашего идеального клиента и т.д. Сотрудникам было интересно участвовать в обсуждениях, они видели, что многие их предложения руководство принимает. Дискуссии продолжались и в неформальной обстановке, после работы, за чашкой кофе, на совместных «культурных вылазках» в выходные дни. При этом компания не имела возможности обеспечить уровень оплаты даже на уровне среднего по рынку, зарплаты были невысоки. Но сотрудники любили свою работу и увольнялись очень редко (причем если и увольнялись, то часто под нажимом семьи, которая начинала ревновать человека к его работе, слишком уж много места в его мыслях она занимала).

Другая небольшая компания вышла на рынок с уникальным продуктом, что позволило ей установить высокий уровень оплаты для персонала. Руководство этой компании считало, что раз компания обеспечивает работникам высокий уровень оплаты (значительно

выше рыночного), то вправе требовать от них полной отдачи и безоговорочной преданности делу. При этом информация персоналу предоставлялась очень дозированно. Система мотивации была строжайшим секретом, и если кто-то из работников сообщал по секрету своему коллеге, сколько он получает, его сразу же увольняли. В отношении других вопросов также поощрялась подозрительность. Неформальным лозунгом компании стало: «кругом враги, будь бдителен». Такое отношение распространялось и на коллег. Руководство не сообщало сотрудникам о результатах работы компании, сотрудники неохотно делились друг с другом любой информацией. При том, что руководство считало, что сотрудники должны работать с полной отдачей, сотрудники в свою очередь считали, что руководство должно обеспечивать их всем необходимым и много платить. В итоге постепенно вошли в обиход и все больше использовались различные штрафы. А работники работали строго по графику, ровно в 6 вечера выключая компьютер и уходя домой, независимо от того доделано текущее дело или нет. Естественно, что выдвигать какие-то предложения по улучшению работы или общаться еще и после работы с коллегами–врагами ни у кого не возникало желания. Текучесть же росла год от года, несмотря на высокий уровень оплаты.

Выделим основные признаки вовлеченности работника:

1. Интерес к работе, который выражается в стремлении сделать свою работу как можно лучше и быстрее. Сотрудник по своей инициативе задерживается на работе, чтобы выполнить задачу. Он думает о работе во внеурочное время, пытается найти решение каких-то вопросов. Обсуждает рабочие вопросы с коллегами по собственной инициативе, потому что ему это интересно. Читает специальную литературу, с удовольствием учится. В целом такое отношение к работе приводит к получению удовольствия от хорошо сделанной работы.
2. Помимо интереса к работе, вовлеченного работника отличает понимание своих задач и способность самостоятельно расставлять приоритеты. Если работник вовлечен, он никогда не станет сидеть на работе «сложив руки», либо заниматься посторонними делами, никогда не скажет «а я сделал, что вы сказали, больше не знаю чем заняться». Вовлеченный работник сам может определить, какие задачи нужно решать, даже если текущие планы выполнены, он найдет на что направить свои усилия.
3. И, наконец, вовлеченность проявляется в более высоком уровне инициативности. Вовлеченность приводит к нацеленности на постоянное совершенствование как собственной работы, так и бизнес-процессов в компании.

В итоге основным эффектом от вовлеченности персонала является повышение производительности труда и развитие организации за счет инициативы снизу. В результате вовлеченности персонала формируется инновационная среда в компании, способствующая как появлению инновационных идей, так и более быстрому их внедрению. Если инновация внедряется сверху – происходит это обычно долго и тяжело. Если же инициатива исходит от рядовых работников или же они быстро понимают суть инноваций, предложенных руководством, и включаются в их реализацию, то сроки внедрения сокращаются в разы. Кроме того, чем выше вовлеченность персонала, тем лучше атмосфера в коллективе, выше уровень удовлетворенности персонала трудом в компании.

Таким образом, вовлеченность – комплексный показатель, измеряющий состояние корпоративной культуры компании и потенциал ее развития за счет неравнодушия персонала к своей работе и к делам компании, в которой они работают.

Что влияет на вовлеченность?

Вовлеченность зависит как от усилий компании, так и от особенностей самого работника. Понимая, какие факторы оказывают влияние на вовлеченность, и насколько они развиты в компании, можно управлять данным процессом.

Компания может создать условия, которые будут способствовать развитию вовлеченности. Что же это за условия?

Общая обстановка в компании, атмосфера открытости и диалога очень способствует вовлеченности. Наоборот, наличие двойных стандартов, расхождение слов и дел у руководства снижает вовлеченность. Огромное влияние на вовлеченность оказывают традиции компании и личный пример лидеров мнений. Если неформальные лидеры искренне заинтересованы в делах компании, они формируют вокруг себя круг таких же энтузиастов. Если же в лидерах циники и скептики, то проявлять заинтересованность в работе становится практически неприлично.

Политика в отношении информирования персонала также очень важна. Если в компании наблюдается стремление засекретить как можно больше информации, то не стоит и ожидать вовлеченности.

Способствует вовлеченности и **прогрессивность системы управления**. Практика создания межфункциональных рабочих групп, организации обмена опытом, разного рода горизонтальных коммуникаций приводит к увеличению участия персонала в принятии решений, и как следствие к росту вовлеченности.

Отсутствие четких целей и понимания видения руководства относительно перспектив компании приводит к снижению вовлеченности. Боясь совершить ошибку и сделать что-то не так, сотрудник предпочитает вообще ничего не делать.

Немаловажна и **кадровая политика**, наибольшее влияние на вовлеченность персонала оказывает такие ее составляющие как система отбора персонала и система карьерного продвижения.

Если в системе подбора учитываются не только образование, опыт работы и профессиональные навыки кандидата на работу, но и общее отношение кандидата к труду и своей профессии, то обычно уровень вовлеченности в такой компании выше.

Также сильное влияние на вовлеченность оказывает существующая в компании система карьерного продвижения. Если наиболее профессиональные и активные работники регулярно продвигаются по служебной лестнице (или в небольших компаниях получают возможность расширить круг выполняемых функций и получают большие полномочия), то вовлеченность повышается. Причем важно, чтобы вовлеченность была условием карьерного роста и равнодушные работники не могли претендовать на повышение в должности. Вообще, чем выше уровень работника в служебной иерархии, тем обычно выше его уровень вовлеченности. Часто просто в силу того, что на более высоком уровне иерархии сотрудник получает доступ к

большему объему информации, оказывает большее влияние на принимаемые решения.

К субъективным факторам, оказывающим влияние на вовлеченность, относятся:

- Возраст работника
- Стаж работы
- История и перспективы карьерного продвижения, а также текущий уровень в иерархии компании

Исследования показывают, что молодые люди до 35 лет имеют меньшую вовлеченность, чем их старшие коллеги. Причем проблема носит глобальный характер, современное молодое поколение в разных странах более равнодушно относится к работе, а если есть такая возможность, то предпочитает и вовсе не работать. Поэтому компаниям очень важно проводить в отношении молодежи особую политику, выявлять потребности молодежи, стремиться совместить их с целями компании. И в целом уделять данной группе персонала большее внимание, реализуя различные молодежные программы, интересные молодежи и повышающие их заинтересованность в труде.

Также многие компании замечают, что вовлеченность и стремление развивать компанию и развиваться вместе с ней без создания определенных условий со временем угасает. Новичок стремится поскорее влиться в коллектив, он полон энергии и готов свернуть горы. Но постепенно энтузиазм и боевой задор проходит. Накапливаются разочарования, пропадает вера в то, что можно что-то быстро изменить. И чем дольше работник работает в компании, тем более спокойно он относится к своей работе. Да, растет профессионализм, вырабатываются эффективные приемы труда, налаживаются контакты и связи, происходит осознание внутренних организационных процессов. Но вот желание работать ночи напролет, чтобы справиться с поставленной задачей пропадает. Все меньший интерес вызывают новые задачи и инициативы руководства. Новая стратегия либо не замечается вовсе, либо принимается со скептицизмом «как же, плавали, знаем». Особенно это относится к работникам, функции и круг задач которых не меняется долгое время. При снижении интереса к работе наибольшее действие оказывает именно увеличение полномочий, расширение круга решаемых задач, новые перспективы. Если же работник из года в год выполняет одну и ту же работу, то его вовлеченность в лучшем случае не падает, оставаясь на одном уровне. Конечно, бывают исключения. Но если брать среднестатистического работника дела обстоят именно так. Понятно, что такая ситуация не может удовлетворять руководство компании, которое само обычно вовлечено в дела компании максимально и ожидает такого же отношения от подчиненных.

Чем выше должность, тем выше вовлеченность в силу объективных причин. Возможность оказывать влияние на политику компании максимально способствует вовлеченности. А более высокий уровень в иерархии обеспечивает работника большим объемом информации, он лучше понимает происходящие в компании процессы, имеет возможность на них влиять.

Поэтому проблема вовлеченности для руководителей высшего звена, как правило, не стоит. Это люди, которые сами призваны вовлекать своих подчиненных, вести их за собой. Не наблюдается особых сложностей и с вовлечением

карьероориентированных людей, которых регулярно повышают в должности, расширяя тем самым спектр их влияния и возможностей. В итоге основную сложность представляет вовлечение в жизнедеятельность компании рядового персонала, либо не нацеленного на карьерное продвижение, либо не имеющие возможностей для такого продвижения.

Следовательно, для компаний важно уделять внимание (вовлекать, заинтересовывать) таким группам персонала как молодежь, не карьероориентированные работники, работники более 5 лет проработавшие в одной должности.

Кроме того, на вовлеченность может оказывать влияние даже общая обстановка в стране и даже в мире. Сегодня, спустя полтора года после начала кризиса многие работодатели отмечают снижение производительности труда вызванные на первый взгляд субъективными факторами. Даже обычно активные и равнодушные сотрудники теряют интерес к работе, снижается инициатива, работники сами сокращают свое рабочее время. Люди не интересуются новостями, не обсуждают дела компании в неформальной обстановке. Все это признаки накопленной усталости и снижения вовлеченности, вызванные макрофакторами. Влияние таких факторов обычно носит временный характер и требует от работодателя порой просто понимания и чуткости по отношению к своему персоналу. Иногда важнее дать работникам передохнуть, не ожидая от них особого энтузиазма, тогда спустя какое-то время можно возобновить разнообразные программы вовлечения.

Как оценить уровень вовлеченности

Используемая нами авторская методика оценки уровня вовлеченности основана на алгоритме формирования вовлеченности. Понимая, каким образом формируется вовлеченность, мы можем оценить ситуацию по каждому фактору и вычислить индекс вовлеченности.

Данная методика предполагает, что вовлеченность персонала формируется из трех составляющих:

- вовлеченность в решение корпоративных задач
- вовлеченность в рабочий процесс, заинтересованность в работе в целом
- инициативы и нацеленность на повышение эффективности своей работы и развитие компании

Каждая из этих составляющих вносит свой вклад в расчёт индекса вовлеченности. В зависимости от специфики компании вес каждой составляющей в индексе будет различаться. Для компании, которая ставит перед собой амбициозные корпоративные задачи и стремится вовлечь в их решение как можно больше своих работников, вес вовлеченности в решение корпоративных задач будет большим, чем у остальных факторов. При этом он не должен превышать 50%, т.к. для рядовых сотрудников все-таки более важным остается вовлеченность в рабочий процесс в целом, отношение к своей работе как таковой, независимо от того в какой мере работник включен в решение стратегических корпоративных задач в силу своих функциональных обязанностей. Минимальный вес при расчете вовлеченности имеет третий фактор – инициативность и нацеленность на развитие компании посредством внедрения инноваций. Данный фактор должен учитываться, но не стоит определять для него

вес более 20%, т.к. инновации приносят результат только при условии их внедрения и последующего использования в текущем рабочем процессе.

Рассмотрим подробнее каждую составляющую.

Вовлеченность в решение корпоративных задач

Вовлечение персонала в решение корпоративных задач начинается с максимально полного информирования персонала об этих задачах (см. Рисунок 1). Чтобы с энтузиазмом решать поставленные задачи необходимо как минимум знать, о том, что такие задачи поставлены.

Руководитель компании среднего бизнеса был сильно удивлен, когда консультанты сообщили ему, что начальники отделов продаж не контролируют просроченную дебиторскую задолженность и не прилагают никаких специальных усилий по её сокращению. Он считал, что такая задача является сама собой разумеющейся, и никогда не информировал подчиненных о состоянии дел в целом по компании и не подчеркивал, насколько данный показатель важен. Подчиненные, в свою очередь, считали, что с дебиторской задолженностью в их компании все обстоит благополучно. Все они пришли из других компаний, где данный показатель был выше, поэтому считали, что дела обстоят, не просто нормально, а хорошо. Такое их мнение подтверждалось тем, что руководитель на всех совещаниях говорил о марже, но вообще не упоминал о просроченной дебиторской задолженности. Поэтому начальники отделов тоже были удивлены, что оказывается перед компанией стоит задача сокращения просроченной дебиторской задолженности и что этой задаче руководитель придает такое значение.

Конечно, задача максимум – добиться 100% осведомленности персонала о корпоративных задачах, однако практически это сделать бывает очень сложно. Существуют работники, которые не знают о корпоративных задачах не потому, что до них не доводится информация или они не имеют возможности её получить, а потому, что они не хотят быть информированными. Они просто не интересуются такой информацией и пропускают ее мимо ушей даже если им говорят об этом лично. Тем не менее, и таких работников можно вовлекать в корпоративные процессы. Многократное повторение информации через различные источники информации позволяет все-таки донести нужную информацию до всего персонала.

На протяжении трех лет в одной крупной компании проводили политику повышения клиентоориентированности. Опрос, который был проведен перед началом разъяснительной кампании, показал, что персонал вообще не понимает, чего от них требует руководство. Многие считали, что если они лидеры рынка и известны любому потребителю, то уже это делает их клиентоориентированными. Поэтому, продумывая алгоритм информирования персонала, руководство понимало, что особый акцент необходимо сделать на разъяснении самого термина «клиентоориентированность», на примерах показывая работникам, что является клиентоориентированным поведением, а что нет. Для этих целей использовались самые разнообразные способы. Стандартные – публикация в интранете соответствующих нормативных документов, в которых данная задача ставилась и обосновывалась, интервью первых лиц в корпоративной прессе, серия публикаций о позитивном опыте разных подразделений, тренинги для персонала, непосредственно работающего с клиентами. Были задействованы и необычные формы информирования. Коммерческий департамент ввел практику сбора от клиентов фотожалоб. Любой клиент мог сфотографировать или снять на видео что-то, что вызвало его неудовольствие в работе компании. Файлы принимали в едином центре, обрабатывали, и на их основе раз в квартал готовился материал, который размещали в интранете, показывали на совещаниях, использовали для учебных целей. Фото и ролики бывали

курьезные, и скоро персонал стал с интересом наблюдать за выходом новых материалов. При этом каждый очень стремился не стать главным героем в таком материале. Также отклик у персонала нашла акция «День клиента». Один день в квартал каждый сотрудник коммерческого департамента направлялся в командировку в смежное подразделение (как клиент) с целью выявить факты клиентоориентированного и неклиентоориентированного поведения. Чем больше сотрудник смог заметить фактов (как негативных, так и позитивных), тем выше оценивалась такая командировка. Руководители отделов раз в месяц обобщали наблюдения подчиненных и также размещали их в интранете в качестве наглядной демонстрации. Через три года такой разъяснительной работы большинство персонала уже понимало, какая перед компанией стоит задача, что такое клиентоориентированность и чего от них хотят (и руководство и клиенты).

Другими словами, следующий шаг на пути вовлечения работника в решение корпоративных задач после информирования об этих задачах – добиться правильного понимания поставленных целей. Важно, чтобы сотрудник не только знал о стоящих перед компанией задачах, но и правильно их понимал, видел связь своей работы с общими задачами компании.

Для этого необходимо организовать систему обратной связи, чтобы убедиться, что работники все понимают правильно. При этом обратная связь может быть как централизованной, так и персональной.

В крупной логистической компании пришли к выводу, что наиболее действенный инструмент обратной связи на уровне компании в целом – это ежегодный мониторинг мнений персонала, который проводился в форме анкетирования. Данные опроса сопоставлялись с высказываниями сотрудников на форуме в интранете. Далее результаты анализа доводились до сведения всех руководителей, перед которыми ставилась задача провести в своих коллективах информационные совещания, ответить на те вопросы персонала, которые встречаются в компании чаще всего и выявить вопросы, которые есть у непосредственных подчиненных.

В другой, производственной компании, хорошо зарекомендовала себя практика проведения ежемесячных совещаний непосредственно в цехах, на рабочих местах производственных бригад. В течение месяца собирались вопросы персонала (через почтовые ящики в цехах и электронную почту), эти вопросы систематизировались и раздавались руководителям, к которым они были обращены. В цех по графику выходила группа руководителей и ведущих специалистов (начальник цеха, один из заместителей, экономист, нормировщик, кадровик, представитель профсоюза). Работа бригады на полчаса останавливалась и руководство общалось с рабочими, сначала отвечая на поступившие заранее вопросы, а затем отвечая на устные вопросы. Встреча начиналась с краткой речи начальника цеха, который рассказывал о последних новостях, которые он в свою очередь узнавал на оперативках у генерального директора. По итогам встречи, кадровик готовил протокол, учитывая какие вопросы были заданы, какие вызвали отклик или недовольство, какие остались без ответа и требовали решения. Начальник цеха постоянно контролировал исполнение этих протоколов. Таким образом, руководство всегда было в курсе того, о чем думает персонал и насколько правильно понимает поставленные задачи.

Хорошим результатом можно считать показатель – 80% из всех осведомленных о корпоративных задачах, понимают задачи правильно.

Следующий уровень вовлеченности – поддержка и принятие корпоративных задач. Обеспечить поддержку работников можно заинтересовав их, показав им выгоды (как материальные, так и нематериальные). В данном случае уже необходимо

задействовать мотивационные инструменты. Важно показать, что участие в реализации общих задач повышает статус работника, доверие к нему со стороны руководства, предоставляет ему дополнительные возможности (как собственного развития, так и непосредственного участия в принятии решений по развитию компании).

Крупная компания в сфере услуг приняла решение внедрять систему менеджмента качества. Были приняты соответствующие решения, выявлены «узкие» места, начата работа по реализации намеченных планов. Однако по прошествии четырех лет руководство не заметило особых эффектов от своих усилий в этом направлении. Было решено пересмотреть подходы к вовлеченности рядового персонала в решение данной задачи. Был запущен проект обучения действием, построенный по каскадному принципу. Обучение начали с управленческой команды. Т.к. все руководители уже хорошо владели теорией вопроса, то обучение проходило в форме подготовки проекта улучшения. Каждый руководитель по специальной технологии выбирал наиболее важную по его направлению задачу и разрабатывал проект ее решения. Причем в его задачу входило и включение в проект своих подчиненных, которым поручались отдельные части общей задачи. По итогам защиты проектов принимались управленческие решения. В частности каждое нижестоящее подразделение получало целевую установку по направлению поиска улучшений. На среднем уровне управления проводилось уже более глубокое теоретическое обучение, т.к. за пять лет с начала внедрения системы менеджмента на этом уровне сменилось уже много сотрудников и важно было сформировать единое понятийное поле у всех. Тоже проводилось и на уровне исполнителей. Практически перед каждым работником была поставлена задача – выявить возможность повышения эффективности, выдвинуть рацпредложение и реализовать его (либо организовать реализацию). Для активизации участия персонала в данной работе было:

- введено соревнование по числу поданных предложений от каждого структурного подразделения
- в докладе на ежемесячной дирекции, каждый руководитель должен был доложить о результатах данной работы
- было введено изменение в положение об аттестации. Любое продвижение по службе стало возможно только если работник разработал и внедрил какое-либо рацпредложение.
- была введена премия за инновации, которая выделялась на лучшие по итогам соревнования подразделения
- в еженедельной корпоративной газете была введена рубрика «Внедряем систему менеджмента качества», в которой описывались реализуемые проекты.

В результате уже через год, работа по данному направлению активизировалась, многие инициативы, которые до этого тормозились по тем или иным причинам были, наконец, запущены.

В качестве показателя данного уровня вовлеченности можно использовать % участия персонала в реализации инноваций (участие в различных проектах, рабочих группах, инициативах)

Первые три рассмотренных уровня вовлеченности направлены на работу со всеми работниками. Тех же работников, которые демонстрируют более высокую вовлеченность, можно рассматривать как кадровый резерв компании. Понятно, что таких сотрудников уже не так много и работа с ними должна носить более точечный, персональный характер.

4 уровень вовлеченности предполагает не только знание, понимание и поддержку корпоративных задач, но и активное их продвижение, привлечение сторонников. Сотрудники, которые демонстрируют данный уровень вовлеченности - это лидеры мнений, агенты изменений. Оценить, насколько развит в компании данный уровень можно с помощью определения доли персонала, который участвуют в корпоративных конкурсах, выдвигает предложения, выступают с инициативами.

И максимальный уровень вовлеченности характеризуется участием в разработке корпоративных задач. Сотрудники, имеющие такой, максимальный, уровень вовлеченности - это творцы, которые сами формирует настоящее и будущее компании, участвуют в органах управления, причем не только в качестве руководителей, но и как инициаторы, любых инноваций (рационализаторы, победители конкурса инициатив, члены общественных советов). Рис. 1.

Таким образом, если перевести описанные уровни вовлеченности в решение корпоративных задач в числовые значения и присвоить каждому уровню соответствующий балл, мы получим следующую градацию.

Уровень вовлеченности	Описание	Балл
Отсутствие вовлеченности	Ничего не знаю и <u>знать не хочу</u>	0
Низкий уровень	Почти ничего <u>не знаю</u> , но в принципе не против знать	1
Ниже среднего	Много что <u>знаю</u> , но не всё понимаю	2
Средний уровень	Хорошо информирован, <u>понимаю</u> корпоративные задачи, их суть и смысл	3
Выше среднего	Хорошо информирован, понимаю и <u>разделяю</u> корпоративные задачи, поддерживаю их	4
Высокий уровень	Хорошо информирован, понимаю и принимаю задачи, являюсь их проводником, активно <u>привлекаю</u> к изменениям сторонников	5
Максимальный уровень вовлеченности	Хорошо информирован, понимаю, принимаю, продвигаю корпоративные задачи, являюсь инициатором новых идей и инициатив, активно <u>формирую</u> корпоративные задачи.	6

Инструмент измерения вовлеченности в решение корпоративных задач

Рассмотрим, каким именно образом можно оценить вовлеченность в решение корпоративных задач с помощью анкетирования

персонала. Наша методика предполагает использование в анкете следующего вопроса:

«В нашей компании реализуются различные инновационные проекты. Оцените ваше отношение к каждой из перечисленных задач по предложенной шкале. В таблице в каждой строке выберите вариант ответа, который вам подходит»

<i>* В таблице отмечены ответы респондента, которые ниже будут использованы в расчете индекса вовлеченности</i>							
Корпоративные задачи и проекты	Не знаю об этом, мне это не интересно	Не знаю, но хотел бы узнать	Знаю об этом	Хотел бы принимать участие в реализации	Принимаю участие в реализации	Сам участвую и вовлекаю коллег	Принимал участие в разработке этой задачи, координирую ее реализацию
Баллы	0	1	2	3	4	5	6
Внедрение системы менеджмента качеством					+		
Выход на новый рынок сбыта «А»						+	
Оптимизация, регламентация и автоматизация процедуры обработки заказов							+
Программа закрепления молодежи в компании						+	
Внедрение управленческого учета					+		
Оптимизации системы мотивации					+		
Создание интранет-портала					+		

Ребрендинг компании							+	
---------------------	--	--	--	--	--	--	---	--

Список корпоративных задач формируется для каждой компании в зависимости от ее текущих приоритетов. Важно отобрать для оценки ключевые задачи и проекты, реализация которых наиболее важна для компании. Работник отмечает, в какой степени он вовлечен в решение каждой из предложенных задач. Варианты ответов соответствуют рассмотренным выше уровням вовлеченности.

Вовлеченность в рабочий процесс

Исходя из выше изложенного, наша методика включает следующие критерии вовлеченности в рабочий процесс:

1. Понимание своих задач и функций, знание ожиданий руководства и критериев оценки
2. Возможности для качественного выполнения работы, обеспеченность условиями (оборудование, материалы, информация) для нормальной работы
3. Регулярная позитивная оценка труда, признание заслуг со стороны руководства
4. Постоянное внимание к работнику, демонстрация заинтересованности в результатах его труда со стороны коллег и руководства
5. Интерес со стороны коллег и руководства к мнению и оценкам, неформальное общение на рабочие темы, регулярный, свободный и заинтересованный обмен мнениями
6. Возможность учиться и развиваться, профессионально расти в процессе работы, новые задачи и помощь в их реализации
7. Осознание важности своей работы. Гордость за профессию и компанию в которой работаешь.

Инструмент измерения вовлеченности в рабочий процесс

Для измерения уровня вовлеченности в рабочий процесс мы используем вопрос в анкете, сформулированный по принципу семантического дифференциала. Респонденту предлагается найти место, соответствующее его мнению на шкале между полярными высказываниями.

«В таблице, в каждой строке перечислены противоположные утверждения. Поставьте галочку или крестик в той ячейке между двумя утверждениями, которая ближе вашему мнению.»

**В таблице отмечены ответы респондента, которые ниже будут использованы в расчете индекса вовлеченности*

	Согласен с утверждением в левой колонке	Скорее согласен с утверждением в левой колонке	Что-то среднее	Скорее согласен с утверждением в правой колонке	Согласен с утверждением в правой колонке	
Баллы	4	3	2	1	0	
Я понимаю, в чем состоят мои функции и что я должен делать.	+					Мои задачи четко не определены, мне не понятно, что я должен делать, а что к моим функциям не относится
Я знаю, чего ждет от меня руководство			+			Ожидания руководства мне непонятны
Я знаю, на основании каких критериев оценивается моя работа			+			Я не понимаю, как оценивается моя работа
На моем рабочем месте созданы все условия для качественного выполнения работы (оборудование, материалы, информация)				+		Условия на моем рабочем месте не позволяют мне качественно выполнять работу

Руководитель уделяет мне достаточно внимания, я имею возможность обсудить любой вопрос					+	Я не чувствую внимания со стороны руководства
Руководитель и коллеги заинтересованы в результатах моего труда			+			Я не уверен, что то, что я делаю кому-то нужно
Руководство ценит мои заслуги, отмечает успехи				+		Руководство не замечает мои успехи и достижения
Ко мне часто обращаются за советом и коллеги и руководство		+				Моим мнением вряд ли кто интересуется
Я часто обсуждаю рабочие вопросы с коллегами во вне рабочее время	+					У меня нет ни времени ни желания обсуждать рабочие проблемы еще и после работы
У меня интересная работа, я имею возможность учиться, развиваться, решать новые задачи	+					Я делаю все время одно и то же, новые задачи не возникают и учиться в моей работе особо нечему

У меня очень важная работа, я горжусь ею и вкладываю душу в нее	+					В моей работе нечем особо гордиться, и мне не платят за то, чтобы болеть душой за дело
---	---	--	--	--	--	--

Инициативы и нацеленность на повышение эффективности своей работы и развитие компании

В качестве критериев инициативности и нацеленности на повышение эффективности работы и развитие компании мы используем следующие:

- Самостоятельное планирование работы, правильное понимание приоритетов в работе
- Ориентация на командный результат
- Увлеченность работой
- Неравнодушие к работе и результатам труда
- Творческий подход и инициатива

Инструмент измерения инициативности

Для измерения данной составляющей уровня вовлеченности мы используем перечень утверждений, с которыми респондент соглашается или нет. За согласие с утверждениями 1,2,4,5,6,8 начисляется по одному баллу, за несогласие с утверждениями 3,7 также начисляется по одному баллу

Отметьте все перечисленные ниже утверждения, с которыми Вы согласны.

- Каждый сотрудник должен знать, какие задачи приоритетны, и выполнять работу не ожидая указаний.
- Если корпоративная вечеринка перерастает в производственное совещание – это нормально, значит, люди увлечены своей работой.
- Готовят, что нужно быть осторожным с проявлением инициативы, т.к. она наказуема исполнением.
- Если увлечен работой, что забываешь о своих личных проблемах.
- Нужно интересоваться работой коллег и помогать им.
- Хороший работник всегда откликается на призывы руководства представить свои предложения.
- Достаточно просто хорошо делать свою работу, инициатива и творческий подход могут и навредить.
- Если есть идеи по улучшению работы, нужно обязательно их высказывать

Индекс вовлеченности работника

Далее на основании приведенных вопросов рассчитывается индекс вовлеченность конкретного работника. Индекс вовлеченности может быть в пределах от 0 до 100.

Шкалы составляющих вовлеченности и веса каждой из них

<i>*В перечне подчеркнуты ответы респондента, которые ниже будут использованы в расчете индекса вовлеченности</i>			
Показатель вовлеченности	Шкала вопросов (баллы)	Количество вопросов	Индекс по показателю (баллы)
Вовлеченность в решение корпоративных задач	От 0 до 6	8	От 0 до 48
Вовлеченность в рабочий процесс	От 0 до 4	11	От 0 до 44
Инициативность	От 0 до 1	8	От 0 до 8
Вовлеченность работника в целом			От 0 до 100

При необходимости «настроить» методику на специфику конкретной компании, шкалы составляющих вовлеченности остаются без изменений, а вот количество вопросов может меняться. За счет этого можно менять вес каждой из составляющих в расчете индекса вовлеченности.

Из приведенных выше примеров рассчитаем Индекс вовлеченности работника, заполнившего анкету:

- ИТОГО вовлеченность в решение корпоративных задач=34
- ИТОГО вовлеченность в рабочий процесс = 27
- ИТОГО инициатива = 4
- ИТОГО индекс вовлеченности = $34 + 27 + 4 = 65$

Таким образом, индекс вовлеченности данного работника выше среднего.

Уровень вовлеченности	Индекс вовлеченности
Низкий уровень вовлеченности	От 0 до 20
Уровень вовлеченности ниже среднего	От 20 до 40
Средний уровень вовлеченности	От 40 до 60
Уровень вовлеченности выше среднего	От 60 до 80
Высокий уровень вовлеченности	От 80 до 100

Индекс вовлеченности персонала компании в целом определяется как среднее арифметическое от индексов вовлеченности всех респондентов.

При этом важно, чтобы выборка для проведения исследования была либо сплошной (для небольших компаний), либо рассчитывалась специальным образом и была репрезентативной.

Рассмотренная методика расчета индекса вовлеченности предполагает гибкую настройку на специфику конкретной компании, в которой измеряется вовлеченность. Настройка может осуществляться:

- за счет изменения весов каждой из трех составляющих вовлеченности (вовлеченность в корпоративные задачи, вовлеченность в рабочий процесс, инициативность). Для этого необходимо увеличить или уменьшить количество утверждений, предлагаемых респонденту для оценки в каждом блоке вопросов.
- за счет возможности изменения формулировок в зависимости от специфики компании. При оценке вовлеченности в решение корпоративных задач формулировки собственно задач должны включать приоритетные задачи конкретной компании. Формулировки второй и третьей составляющей также могут меняться в зависимости от текущих приоритетов и особенностей компании.

Однако важно отметить, что после того, как методика скорректирована и приспособлена к нуждам конкретной компании, она не должна меняться при проведении последующих исследований. Оценку уровня вовлеченности персонала оптимально проводить один раз в год, в виде мониторинга, т.е. измерять вовлеченность по единой методике. Только в таком случае данные получаются сопоставимыми и их можно использовать для оценки эффективности проводимых мероприятий по повышению вовлеченности.