PolotskSU

Министерство образования Республики Беларусь
Учреждение образования
«Полоцкий государственный университет»

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ ЭКОНОМИКИ: МЕЖДУНАРОДНЫЕ И НАЦИОНАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ

Электронный сборник статей
II Международной научно-практической конференции,
посвященной 50-летию Полоцкого государственного университета

(Новополоцк, 7–8 июня 2018 г.)

Новополоцк
Полоцкий государственный университет
2018

PolotskSU

УДК 338.2(082)

Устойчивое развитие экономики: международные и национальные аспекты [Электронный ресурс] : электронный сборник статей II международной научно-практической конференции, посвященной 50-летию Полоцкого государственного университета, Новополоцк, 7–8 июня 2018 г. / Полоцкий государственный университет. – Новополоцк, 2018. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).

Впервые материалы конференции «Устойчивое развитие экономики: международные и национальные аспекты» были изданы в 2012 году (печатное издание).

Рассмотрены демографические и миграционные процессы в контексте устойчивого развития экономики; обозначены теоретические основы, практические аспекты управления человеческими ресурсами; выявлены и систематизированы драйверы инклюзивного экономического роста в Беларуси и за рубежом; раскрыты актуальные финансовые и экономические аспекты развития отраслей; приведены актуальные проблемы и тенденции развития логистики на современном этапе; отражены современные тенденции совершенствования финансово-кредитного механизма; освещены актуальные проблемы учета, анализа, аудита в контексте устойчивого развития национальных и зарубежных экономических систем; представлены новейшие научные исследования различных аспектов функционирования современных коммуникативных технологий.

Для научных работников, докторантов, аспирантов, действующих практиков и студентов учреждений высшего образования, изучающих экономические дисциплины.

Сборник включен в Государственный регистр информационного ресурса. Регистрационное свидетельство № 3061815625 от 23.05.2018.

Компьютерный дизайн М. С. Мухоморовой
Технический редактор А. Э. Цибульская.
Компьютерная верстка Т. А. Дарьяновой.

211440, ул. Блохина, 29, г. Новополоцк, Беларусь
тел. 8 (0214) 53 05 72, e-mail: a.lavrinenko@psu.by

ISBN 978-985-531-601-6 © Полоцкий государственный университет, 2018

PolotskSU

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Л.Е. Тихонова, *д-р экон. наук, проф.,* ***В.В. Федотова****, аспирант, Белорусский государственный университет, г. Минск, Республика Беларусь*

Вопрос привлечения и удержания высококвалифицированных специалистов волнует руководителей любой организации. Успешное функционирование предприятий происходит за счет внедрения новых технологий, инвестиций в основной капитал, а также накопления человеческого капитала. Поэтому одной из основных задач руководителей являются мотивация и стимулирование персонала. Реализация данных функций позволяет добиться желаемых результатов от трудовой деятельности работников.

Существуют различные подходы к определению понятия «мотивация». Например, С. Роббинс рассматривает мотивацию как готовность индивида прилагать максимум усилий для достижения целей организации при условии, что эти усилия смогут обеспечить ему удовлетворение определенной личной потребности. П. М. Першукевич характеризует мотивацию как комплекс внутренних психологических условий формирования поведения, включающий образование мотивирующей среды, экономических потребностей, ценностных ориентаций, интересов и их актуализацию на основе стимулов или необходимости. В указанных выше определениях исходной точкой процесса мотивации является потребность. Сформулируем свое определение данного понятия. Под мотивацией будем понимать систему создания у работников внутренних стимулов к труду, основанную на анализе и обеспечении баланса между потребностями работника и целями организации. Потребности могут быть как врожденными, так и приобретенными. В зависимости от ситуации цели организации и потребности отдельного сотрудника могут различаться.

Мотивация персонала связана с таким понятием, как вовлеченность. Вовлеченность персонала – физическое, эмоциональное и интеллектуальное состояние, которое мотивирует сотрудников выполнять работу как можно лучше [1]. Вовлеченные в процесс работы сотрудники характеризуются рядом отличительных признаков:

- заинтересованностью в успехе организации;
- осознанием перспектив карьерного роста; создание здоровой рабочей среды в коллективе;
- удовлетворенностью такими мотивационными факторами, как вознаграждение (оплата труда), содержание работы;
- адаптацией к изменениям.

В соответствии с исследованиями международной компании «Effectory International» наибольший уровень вовлеченности персонала наблюдается в Скандинавских странах, а наименьший – в Великобритании и Ирландии (рисунок 1). Страны восточной Европы занимают пятое место в этом рейтинге. При рассмотрении данного показателя по странам Европы отметим, что самый высокий процент вовлеченных работников характерен для Австрии (35,4 %), Болгарии (33,6 %), Дании (31,6 %), Румынии (30,9 %) и Норвегии (30,7 %).Агрегированное значение индекса вовлеченности персонала по миру составляет 25,3 %, по странам Европы – 23,9 %.

PolotskSU

Рисунок 1. – Индекс вовлеченности по Европе, Скандинавским странам, Великобритании и Ирландии, %

Источник: составлено по [2, с. 10-13].

Изучением вовлеченности персонала также занимаются компании стран СНГ, в частности «ЭКОПСИ Консалтинг». Для описания данного явления специалисты используют синоним «приверженность». Анализ этого понятия позволяет выделить следующие аспекты:

– приверженность своей работе;

– приверженность успеху компании.

Подразумевается, что человек, приверженный своей работе, получает удовольствие от процесса деятельности, испытывает к ней интерес. Приверженность к успеху компании включает ответственность работника за успех конкретного подразделения и организации в целом. Данную информацию можно представить в виде матрицы.

	Низкая приверженность успеху компании	Высокая приверженность успеху компании
Высокая приверженность своей работе	1	2
Низкая приверженность своей работе	4	3

Рисунок 2. – Матрица компании «ЭКОПСИ Консалтинг»

Источник: составлено по [1].

Квадранту 1 соответствует сотрудник, заинтересованный в работе, которую он выполняет. При этом такому работнику все равно, в какой организации он осуществляет свою деятельность. В квадрант 2 попадают сотрудники-энтузиасты своего дела, патриоты своей компании. Квадрант 3 – люди привержены своей организации, но не заинтересованные в выполняемой работе. К квадранту 4 относятся работники, не приверженные к компании, а также своим рабочим обязанностям. Это наименее благоприятная ситуация для организации.

На основании описанной выше матрицы анализ данных, собранных консультантами «ЭКОПСИ Консалтинг», показал, что существуют четыре фактора, наиболее влияющих на вовлеченность работников. К ним относятся:

– руководители, вызывающие доверие;

PolotskSU

– поддержка инициативы;

– удовлетворенность персонала;

– интеграция.

Первый фактор предполагает, что руководители принимают компетентные решения, справедливо относятся к работникам и оценивают их деятельность. Благодаря поддержке инициативы работники могут влиять на происходящее в организации. Третий фактор – удовлетворенность – включает удовлетворенность условиями труда, заработной платой, перспективами карьерного роста, а также другими аспектами. Под интеграцией понимается возможность совпадения ценностей и целей конкретного работника и компании.

Для исследования вовлеченности персонала мы провели анкетирование сотрудников организации ООО «Спецткань», занимающейся изготовлением специализированной одежды для работников различных отраслей. Всего в опросе участвовали 53 сотрудника. 56,6 % опрошенных составляют женщины, 43,4 % – мужчины.

В качестве инструмента анкетирования мы использовали опросник Денисона. Представленные в нем утверждения предполагают оценку следующих ключевых характеристик (факторов):

- миссия (mission);
- способность к адаптации (adaptability);
- вовлеченность (involvement);
- согласованность (consistency) [3].

Каждая из этих характеристик разделяется на три индикатора. Таким образом, в рамках данной модели всего оценивается 12 параметров. Респонденты дают ответы по 5-балльной шкале на 60 вопросов (5 вопросов на каждый из 12 индексов). Затем по каждому вопросу рассчитывается среднеарифметическое значение. После определяется процентильный показатель, который позволяет судить о значимости того или иного фактора как элемента корпоративной культуры компании. Например, процентильный показатель 78 для индекса «Стратегическое направление и намерение» означает, что в данной копании стратегическое направление и намерение определяет корпоративную культуру, укрепляет рыночные позиции и финансовые показатели в большей степени, чем у 78% схожих с данной организацией компаний. В дополнение к процентилям существует понятие «квартиль», отражающее 25 %-, 50 %-, 75 %- и 100 %-ную отметки в каждом из индексов [4, с. 788].

Проведенный нами анализ показал, что факторы Денисона расположились в следующем порядке: способность к адаптации (3-й квартиль), согласованность (3-й квартиль), миссия (2-й квартиль), вовлеченность (2-й квартиль).

На эффективность организации влияют три аспекта способности к адаптации: способность к изменениям (51,32 %), внимание к клиентам (67,09 %), обучаемость организации (56,38 %). Все три индикатора, как и сам показатель, попадают в 3-й квартиль, что свидетельствует о быстрой реакции организации на окружающую среду, понимании потребностей клиентов, получении новых знаний и развитии способностей работников (табл.).

Согласованность является основой корпоративной культуры, базируемой на общей системе ценностей, понятной всем работникам организации. По индикаторам согласованности нами были получены следующие данные: координация и интеграция – 47,09 %, способность к консенсусу – 48,30 %, вовлеченность в ценности – 60,38 %. Приведенные показатели отражают способность подразделений взаимодействовать для достижения общих целей,

PolotskSU

приходить к согласию по возникающим вопросам, свидетельствуют о наличии общей системы ценностей сотрудников ООО «Спецткань».

Таблица. – Результаты проведенного исследования

Индикатор	Значение, %	Квартиль
Способность к изменениям	51,32	3
Внимание к клиентам	67,09	3
Обучаемость организации	56,38	3
Стратегическое направление и намерения	47,27	2
Цели и задачи	49,43	2
Видение	42,57	2
Координация и интеграция	47,09	2
Способность к консенсусу	48,30	2
Вовлеченность в ценности	60,38	3
Предоставление полномочий	33,43	2
Возможность развития	38,26	2
Ориентация на работу в команде	54,87	3

Источник: собственная разработка.

По мнению автора данной концепции, в большей степени на финансовые показатели предприятия влияет миссия. В ходе вычислений мы определили, что значение этого показателя составляет 2,36 балла, или 47,27 %. Это указывает на высокий процент затраченного труда работниками организации при достижении поставленной цели. Дополнительно отметим, чем выше показатель, тем яснее работники понимают миссию компании.

Также мы рассчитали индекс вовлеченности персонала по организации. Его значение составляет 42,19 %.На основании полученных данных можно отметить, что уровень вовлеченности персонала рассматриваемой организации ниже среднего. При этом максимальное значение индекса вовлеченности среди сотрудников равно 2,60 (52 %), минимальное – 1,60 (32 %).Напомним, в вышеупомянутом исследовании компании «Effectory International» значение индекса вовлеченности персонала также составило менее 50 %. Можно сделать вывод, что показатели вовлеченности персонала по отдельным странам повторяют тенденции, присущие значениям на мировом и региональном уровне.

Возвращаясь к оценке ответов респондентов, отметим, что показатели индикаторов вовлеченности по итогам опроса составили: предоставление полномочий – 33,43 %, возможность развития – 38,26 %, ориентация на работу в команде – 54,87 %. Исходя из относительно низкой оценки такого индикатора, как предоставление полномочий, можно утверждать, что делегирование полномочий не характерно для данной организации. Это не позволяет создавать атмосферу сопричастности и ответственности по отношению к рядовым сотрудникам.

Отметим, что сотрудники могут завышать оценки из-за страха или возможности наказания со стороны руководства. Слишком высокие результаты опроса могут быть свидетельством того, что были получены ложные ответы со стороны респондентов. Важный фактор, который следует учитывать, – разброс между вопросами, набравшими низкие баллы, и вопросами с высокой оценкой. Минимальный разброс характерен для организаций с низкой вовлеченностью работников.

PolotskSU

Дополнительно мы рассчитали значения для построения матрицы по методике компании «ЭКОПСИ Консалтинг». Итак, 41,5 % сотрудников вовлечены в работу и привержены успеху компании. Данное значение близко к рассчитанному нами ранее индексу вовлеченности персонала (42,19 %). 18,7 % сотрудников не заинтересованы в успехе организации, а также в характере выполняемой ими работы. Учитывая полученные значения отметим, что 20 % работников не вовлечены в свою работу.

Учитывая полученные результаты исследования, мы выделили следующие направления по повышению уровня вовлеченности сотрудников: адаптация новых сотрудников, вдохновляющее лидерство, ценность сотрудников, снижение контроля. Лучшие практики при адаптации работников – прикрепление наставников, интервьюирование новых сотрудников на каждом этапе адаптации. Роль вдохновляющего лидерства состоит в справедливой оценке вклада каждого сотрудника в результаты деятельности предприятия. Немалую роль здесь играет система оплаты труда и вознаграждений. Размеры заработной платы должны зависеть от вклада работника в деятельность предприятия. Важное значение имеет признание ценности сотрудников. Снижение контроля посредством делегирования полномочий позволяет работникам более гибко реагировать на изменения, происходящие во внешней среде организации, генерировать новые идеи и предложения.

Мотивация является следствием вовлеченности работников. Иными словами, вовлеченный сотрудник мотивирован на достижение высоких результатов деятельности. На текущий момент вовлеченность персонала мало исследована в нашей стране. Однако для грамотного управления персоналом необходимо понимать, каков уровень вовлеченности работников в деятельность предприятия. Наше исследование подтвердило результаты зарубежных компаний: уровень вовлеченности персонала на анкетируемом предприятии оказался ниже среднего, но выше установленных мировых значений. В частности, на низкое значение индекса в наибольшей степени влияет отказ руководителей предприятия делегировать часть полномочий работникам. По нашему мнению, увеличить показатель «вовлеченности персонала», и, как следствие, мотивацию работников можно с помощью таких инструментов, как адаптация новых сотрудников, признание ценности работников, вдохновляющее лидерство, снижение контроля.

Список использованных источников

1. Вовлеченность персонала, от измерения к управлению [Электронный ресурс] // Вовлеченность сотрудников. – Режим доступа: http://www.ecopsy.ru/publikatsii/vovlechennost-personala-ot-izmereniya-k- upravleni.html/. – Дата доступа: 28.03.2018.

2. SmithN. P. The 8 secrets to enhancing employee engagement /Nik Penhale Smith. – Effectory International, 2017. P. 2-42.

3. Теория корпоративной культуры. Модель Денисона [Электронный ресурс] // Модель Денисона. – Режим доступа: http://www.trkk.ru/data/models/22-denison_model.html/. – Дата доступа: 28.03.2018.

4. Основы управленческой мысли: учебник [Электронный ресурс]; Региональный финансово-экономический институт. – Курск, 2011. – 793 с.