УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ

**Реферат на тему:**

**“МЕТОДИКА РАСЧЕТА ИНДЕКСА ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА”**

**ЧТО ТАКОЕ ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА?**

Блеск в глазах, энтузиазм, живой отклик на нововведения, стремление выполнить поставленную задачу наилучшим образом, фонтан идей — все это внешние проявления вовлеченности работника.

Любой работодатель мечтает о таких сотрудниках. Когда же работники не вовлечены в жизнь компании, они не понимают и не разделяют ее цели и не стремятся их реализовывать. Вовлеченность персонала (ВП), таким образом, характеризуется степенью совпадения интересов организации и ее сотрудников.

Понимать, каков именно уровень ВП и его отдельных групп в дела компании, какие факторы на него влияют, выявить «узкие» места очень важно для грамотного управления персоналом.

В данной статье речь пойдет о том, что такое ВП и как ее измерять, от чего зависит вовлеченность и какие меры способствуют ее увеличению.

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

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

Можно привести немало примеров, наглядно демонстрирующих влияние ВП на успехи компании.

Небольшая компания с момента своего основания взяла курс на открытость и постоянный диалог с сотрудниками. Все дела организации обсуждались на совещаниях, периодически устраивались «мозговые штурмы» на самые разнообразные темы (в чем конкурентные преимущества компании, какие рыночные ниши лучше осваивать, как оформить рекламный буклет, каков 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 даже среднерыночный уровень оплаты труда, но сотрудники любили свою работу и увольнялись очень редко (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 высокие зарплаты для персонала. Руководство считало: поскольку компания обеспечивает работникам достойный уровень оплаты труда (значительно выше среднерыночного), 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 своему коллеге, сколько он получает, его сразу же увольняли. В отношении других вопросов также поощрялась подозрительность. Неформальным лозунгом компании стала фраза: «Кругом враги, будь бдителен!» Такое отношение распространялось и на коллег. Руководство не сообщало персоналу о результатах работы компании, сотрудники неохотно делились друг с другом любой информацией.

Руководство считало, что персонал должен работать с полной отдачей, сотрудники в свою очередь полагали, что руководство должно обеспечивать их всем необходимым и много платить. В итоге постепенно были введены и начали активно применяться различные штрафы. Сотрудники же работали строго по графику, ровно в шесть вечера выключая компьютер и уходя домой, независимо от того, закончено текущее дело или нет. Естественно, что выдвигать какие-то предложения по улучшению работы компании или общаться еще и после трудового дня с коллегамиврагами ни у кого не возникало желания. Текучесть кадров повышалась год от года, несмотря на высокие зарплаты.

Выделим основные признаки вовлеченности работника.

1. Интерес к своей работе, который выражается в стремлении сделать ее как можно лучше и быстрее. Сотрудник по своей инициативе задерживается на работе, чтобы выполнить задачу. Он думает о деле и в свободное время, пытается найти решение каких-то проблем, с интересом обсуждает рабочие вопросы с коллегами, читает специальную литературу, охотно учится. В целом такое отношение к своему делу позволяет получать удовольствие от хорошо выполненной работы.

2. Понимание своих задач и способность самостоятельно расставлять приоритеты. Если сотрудник вовлечен в дела компании, он никогда не станет на работе сидеть сложа руки либо заниматься посторонними делами, никогда не скажет: «Я сделал то, 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. Более высокий уровень инициативности.

Вовлеченность приводит к нацеленности на постоянное совершенствование как собственной работы, так и бизнес-процессов в компании.

В итоге основным эффектом от ВП является повышение производительности труда и развитие организации за счет инициативы «снизу». Благодаря ВП формируется инновационная среда в компании, способствующая как появлению новых идей, так и более быстрой их реализации. Если нововведение внедряется «сверху», это обычно происходит долго и тяжело. Когда же инициатива исходит от рядовых работников или же они быстро понимают суть инноваций, предложенных руководством, и включаются в их реализацию, то сроки внедрения значительно сокращаются.

Кроме того, чем выше ВП, тем благоприятнее атмосфера в коллективе и выше уровень удовлетворенности персонала работой в компании.

Таким образом, ВП — комплексный показатель, характеризующий состояние корпоративной культуры компании и потенциал ее развития за счет неравнодушия персонала к своей работе и к делам организации.

**ЧТО ВЛИЯЕТ НА ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА?**

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

Компания может создать условия, которые будут способствовать росту ВП. Что же это за условия? Общая обстановка в компании, атмосфера открытости и диалога повышают ВП. Наличие же двойных стандартов, расхождение слов и дел руководства, наоборот, снижают вовлеченность. Огромное влияние на ВП оказывают традиции компании и личный пример лидеров мнений. Если последние искренне заинтересованы в делах организации, они формируют вокруг себя таких же энтузиастов. Если же в лидерах циники и скептики, то проявлять интерес к работе становится практически неприлично.

Политика в отношении информирования персонала также очень важна. Если руководство компании стремится засекретить как можно больше сведений, то не стоит ожидать от сотрудников вовлеченности в дела организации.

Способствует ВП и прогрессивность системы управления. Практика создания межфункциональных рабочих групп, организации обмена опытом, разного рода горизонтальных коммуникаций приводит к более активному участию персонала в принятии решений и, как следствие, к росту ВП.

Отсутствие четких целей и понимания видения руководства относительно развития компании приводит к снижению ВП. Боясь совершить ошибку, сотрудник предпочитает вообще ничего не делать.

Немаловажна и кадровая политика: наибольшее влияние на ВП оказывают такие ее составляющие, как система подбора персонала и система карьерного продвижения.

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

Также сильное влияние на ВП оказывает существующая в организации система карьерного продвижения. Если наиболее профессиональные и активные работники регулярно продвигаются по служебной лестнице (а в небольших компаниях получают возможность расширить круг выполняемых функций и получают большие полномочия), то ВП повышается. Причем важно, чтобы вовлеченность была условием карьерного роста и равнодушные работники не могли претендовать на повышение в должности.

Вообще, обычно положение работника в служебной иерархии прямо пропорционально уровню его вовлеченности. Часто это связано с тем, что, занимая более высокую должность, 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 текущее положение в служебной иерархии компании.

Исследования показывают, что работники в возрасте до 35 лет имеют более низкий уровень вовлеченности, чем их старшие коллеги. Причем проблема носит глобальный характер: современное молодое поколение в разных странах более равнодушно относится к труду, а если есть такая возможность, то предпочитает и вовсе не работать. Поэтому компаниям очень важно проводить в отношении молодых сотрудников особую политику, выявлять их потребности, стремиться совместить их интересы с целями организации.

В целом необходимо уделять данной группе персонала большее внимание, реализуя различные программы, интересные молодежи и повышающие ее заинтересованность в работе.

Также многие организации замечают, что вовлеченность сотрудника, стремление развивать компанию и расти вместе с ней без создания определенных условий со временем угасают. Новичок старается поскорее влиться в коллектив, он полон энергии и готов свернуть горы, но постепенно энтузиазм и боевой задор пропадают. Накапливаются разочарования, исчезает вера в то, что можно что-то быстро изменить, и чем дольше сотрудник работает в компании, тем более спокойно он относится к своему делу. Да, растет профессионализм, вырабатываются эффективные приемы труда, налаживаются связи, приходит понимание внутренних организационных процессов, но желание работать ночи напролет, чтобы справиться с поставленной задачей, пропадает. Все меньший интерес вызывают инициативы руководства. Новые идеи либо не замечаются вовсе, либо принимаются со скептицизмом: «Как же, плавали — знаем». Особенно это относится к сотрудникам, функции которых не меняются долгое время. При снижении интереса к работе наибольшее действие оказывает именно расширение полномочий и круга решаемых задач, новые перспективы. Если же сотрудник из года в год выполняет одно и то же, то его вовлеченность в лучшем случае не снижается. Конечно, бывают исключения, но, если рассматривать среднестатистического работника, дела обстоят именно так. Разумеется, подобная ситуация не может устраивать руководство компании, которое обычно само вовлечено в дела организации 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 ВП. Поэтому проблема вовлеченности для руководителей высшего звена, как правило, не стоит. Это люди, которые сами призваны вовлекать своих подчиненных в дела компании, вести их за собой.

Не наблюдается особых трудностей и с вовлечением карьероориентированных сотрудников, которых регулярно повышают в должности, тем самым расширяя их сферу влияния и возможности. В итоге основную сложность представляет вовлечение в жизнедеятельность компании рядового персонала, либо не нацеленного на карьерное продвижение, либо не имеющего возможностей для такого продвижения.

Следовательно, организациям нужно уделять внимание таким группам персонала, как молодежь, не ориентированные на карьеру работники и сотрудники, проработавшие в одной должности более пяти лет (вовлекать, заинтересовывать их).

Кроме того, на ВП может оказывать влияние даже обстановка в стране и мире. Сегодня, спустя полтора года после начала кризиса, многие работодатели отмечают снижение производительности труда, вызванное на первый взгляд субъективными факторами. Даже обычно активные и неравнодушные сотрудники теряют интерес к работе, становятся менее инициативными, сами сокращают свое рабочее время, не интересуются новостями и не обсуждают дела компании в неформальной обстановке — все это признаки накопившейся усталости и снижения вовлеченности, вызванные макрофакторами. Влияние последних обычно носит временный характер и, как правило, требует от работодателя 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 будет возобновить реализацию разнообразных программ по повышению ВП.

**КАК ОЦЕНИТЬ УРОВЕНЬ ВОВЛЕЧЕННОСТИ?**

Используемая нами авторская методика оценки уровня ВП основана на алгоритме формирования вовлеченности. Понимая, каким образом она формируется, мы можем оценить состояние каждого фактора и вычислить индекс вовлеченности.

Данная методика предполагает наличие трех составляющих ВП: 1) вовлеченность в решение корпоративных задач; 2) вовлеченность в трудовой процесс, заинтересованность в работе в целом; 3) инициативность, нацеленность на повышение эффективности своей работы и развитие компании.

Каждый из этих факторов вносит свой вклад в расчет индекса вовлеченности. В зависимости от специфики компании вес той или иной составляющей в индексе будет различаться. Для организации, которая ставит перед собой амбициозные корпоративные задачи и стремится вовлечь в их решение как можно больше работников, вес первого фактора будет большим, чем у остальных. При этом он не должен превышать 50%, т.к. для рядового сотрудника все-таки более важным остается вовлеченность в рабочий процесс, отношение к своему делу независимо от того, насколько активно он участвует в решении стратегических корпоративных задач в силу своих функциональных обязанностей. Минимальный вес при расчете ВП имеет третий фактор. Он должен учитываться, но его вес не должен превышать 20%, т.к. инновации приносят результат только при условии их внедрения и последующего использования в текущем рабочем процессе.

Рассмотрим подробнее каждую составляющую ВП.

**Вовлеченность в решение корпоративных задач** Вовлечение персонала в решение корпоративных задач начинается с максимально полного информирования сотрудников об этих задачах (см. рисунок).

Конечно, в идеале нужно добиться 100%-ной осведомленности персонала о целях компании, 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 ее получить, а потому, что они не хотят об этом знать. Они просто не интересуются такими вещами, пропускают их 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 каналы оповещения позволяет донести нужные сведения до всего персонала.

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 для ее сокращения. Он считал, что такая задача является сама собой разумеющейся, никогда не информировал подчиненных об общем состоянии дел в компании и не подчеркивал, насколько данный показатель важен. Подчиненные, в свою очередь, полагали, что с дебиторской задолженностью в их организации проблем нет. 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 перед компанией стоит задача по ее сокращению и что этой проблеме руководитель придает такое значение.

На протяжении трех лет в одной крупной организации реализовывалась политика повышения клиентоориентированности. Опрос, который был проведен перед началом разъяснительной кампании, показал, что сотрудники вообще не понимают, чего от них требует руководство.

Многие считали, что если организация является лидером рынка и известна любому потребителю, то уже это делает ее клиентоориентированной. В связи с этим, продумывая алгоритм информирования персонала, руководство понимало, что особый акцент необходимо сделать на разъяснении самого термина «клиентоориентированность», на примерах показав работникам, что является клиентоориентированным поведением, а что нет.

Для этих целей использовались самые разнообразные средства. В числе стандартных приемов — размещение 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 использованы и необычные формы информирования. Например, коммерческий департамент ввел практику сбора фотожалоб от клиентов. Любой заказчик мог сфотографировать (или снять на видео) то, что вызвало его недовольство работой компании. Файлы принимались в едином центре, обрабатывались, 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 стремился не стать их главным героем.

Также вызвала отклик у персонала акция «День клиента». Суть ее состояла в следующем: один день в квартал каждый сотрудник коммерческого департамента направлялся в командировку в смежное подразделение (как заказчик) с целью выявить факты клиентоориентированного / неклиентоориентированного поведения. Чем больше сотрудник смог заметить подобных фактов (как негативных, так и позитивных), тем выше оценивалась его командировка. Руководители отделов раз в месяц обобщали наблюдения подчиненных и размещали их в интранете в качестве наглядной демонстрации. Через три года такой разъяснительной работы большинство сотрудников уже понимали, какая перед компанией стоит задача, что такое клиентоориентированность и чего от них хотят (и руководство, и заказчики).

Следующий шаг на пути вовлечения работника в решение корпоративных задач после информирования о них — добиться правильного понимания поставленных целей. Также важно, чтобы сотрудник 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 организации — это ежегодный мониторинг мнений персонала, проводимый 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 вопросы персонала, наиболее часто задаваемые в компании, и выяснить, что волнует непосредственных подчиненных.

В другой, производственной компании хорошо зарекомендовала себя практика проведения ежемесячных совещаний непосредственно в цехах, на рабочих местах бригад. В течение месяца собирались вопросы персонала (через почтовые ящики в цехах и электронную почту), после чего они систематизировались и направлялись руководителям, к которым они были обращены. В цех по графику выходила группа руководителей и ведущих специалистов (начальник цеха, один из его заместителей, экономист, нормировщик, сотрудник кадровой службы, представитель профсоюза). Работа бригады на полчаса останавливалась, и руководство общалось с рабочими, сначала отвечая на поступившие заранее, а затем на текущие вопросы. Встреча начиналась с краткой речи начальника цеха о последних новостях, которые он, в свою очередь, узнавал у генерального директора на оперативных совещаниях. По итогам встречи сотрудник кадровой службы 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, если 80% из всех осведомленных о корпоративных задачах работников понимают их правильно.

Следующий уровень ВП — поддержка и принятие корпоративных задач. Обеспечить их можно, заинтересовав работников, продемонстрировав им выгоды (как материальные, так и нематериальные). В данном случае уже необходимо задействовать мотивационные инструменты.

Важно показать, что вовлеченность в выполнение общих задач повышает статус работника, доверие к нему со стороны руководства, предоставляет ему дополнительные возможности (касающиеся как собственного роста, так и непосредственного участия в принятии решений по развитию компании).

Крупная компания в сфере услуг собралась 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 особого эффекта от своих усилий в этом направлении. Было решено пересмотреть подход к вовлечению рядового персонала в выполнение данной задачи.

Был запущен проект «обучения действием», построенный по каскадному принципу. Первой приняла в нем участие управленческая команда. Поскольку все руководители уже хорошо владели теорией, обучение проходило в форме подготовки проекта улучшения. Каждый руководитель по специальной технологии выбирал наиболее важную по его направлению задачу и разрабатывал проект ее решения. При этом он должен был включить в проект своих подчиненных, которым поручалось выполнение отдельных частей общей задачи. По итогам защиты проектов принимались управленческие решения. В частности, каждое нижестоящее подразделение получало целевую установку по направлению поиска путей улучшения.

На среднем уровне управления проводилось уже более глубокое теоретическое обучение, т.к. за пять лет с начала внедрения системы менеджмента на этом уровне сменилось много сотрудников и важно было сформировать у всех единое понятийное поле.

Такое же обучение проводилось и на уровне исполнителей. Практически перед каждым работником была поставлена задача выявить возможности повышения эффективности деятельности, выдвинуть рацпредложение и осуществить (либо организовать) его реализацию. Для активизации участия персонала в данной работе было сделано следующее: организовано соревнование по числу предложений от каждого структурного подразделения; введена премия за инновации, которая выделялась лучшим по итогам соревнования подразделениям; руководителей обязали докладывать о результатах данной работы на ежемесячном заседании дирекции; изменено положение об аттестации (любое продвижение по службе стало возможным только при условии, что сотрудник разработал и внедрил какое-либо рацпредложение); в еженедельной корпоративной газете была создана 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 по тем или иным причинам тормозились, были наконец реализованы.

В качестве показателя данного уровня вовлеченности можно использовать процент персонала, участвующего во внедрении инноваций (в различных проектах, деятельности рабочих групп, реализации инициатив).

Первые три описанных уровня ВП направлены на работу со всеми сотрудниками. Тех же работников, которые демонстрируют более высокую вовлеченность, можно рассматривать как кадровый резерв компании. Понятно, что этих сотрудников не так много и работа с ними должна носить персональный характер.

Четвертый уровень ВП предполагает не только знание, понимание и поддержку корпоративных задач, но и их активное продвижение, привлечение сторонников. Сотрудники, которые демонстрируют данный уровень вовлеченности, — это лидеры мнений, «агенты изменений». Оценить, насколько развит в компании этот уровень ВП, можно с помощью определения доли персонала, который участвует в корпоративных конкурсах, выдвигает предложения, выступает с инициативами.

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

Таким образом, если перевести описанные уровни ВП в числовые значения и присвоить каждому уровню соответствующий балл, мы получим градацию, представленную в табл. 1.

**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 следующей формулировки: «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» (табл. 2).

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

**Вовлеченность в рабочий процесс**

Наша методика включает следующие критерии ВП в рабочий процесс: 1) понимание своих задач и функций, знание ожиданий руководства и критериев оценки; 2) наличие возможностей и условий (оборудование, материалы, информация) для качественного выполнения работы; 3) регулярная позитивная оценка труда, признание заслуг руководством; 4) постоянное внимание к работнику, демонстрация заинтересованности в результатах его труда со стороны коллег и руководства; 5) интерес к мнению и оценкам работника со стороны коллег и руководства, неформальное общение на рабочие темы, регулярный, свободный и заинтересованный обмен мнениями; 6) возможность учиться и развиваться, профессионально расти в процессе работы, решать новые задачи и получать помощь в их реализации; 7) осознание важности собственной работы, гордость за профессию и свою компанию.

**Инструмент измерения вовлеченности в рабочий процесс**

Для измерения уровня ВП в рабочий процесс мы используем в анкете вопрос, сформулированный по принципу семантического дифференциала.

Респонденту предлагается следующее: «В таблице в каждой строке перечислены противоположные утверждения. Поставьте галочку или крестик в той ячейке между двумя утверждениями, положение которой ближе вашему мнению» (табл. 3).

**Инициативность и нацеленность на повышение эффективности своей работы и развитие компании**

В качестве критериев инициативности, нацеленности на повышение эффективности работы и развитие компании мы используем следующие показатели: 1) самостоятельное планирование своей деятельности, правильное понимание приоритетов в работе; 2) ориентация на командный результат; 3) увлеченность работой; 4) неравнодушие к своей работе и результатам труда; 5) творческий подход, проявление инициативы.

**Инструмент измерения инициативности**

Для измерения данной составляющей вовлеченности мы используем перечень следующих утверждений, с которыми респондент соглашается или нет.

1. Каждый сотрудник должен знать, какие задачи приоритетны, и выполнять работу, не ожидая указаний.

2. Если корпоративная вечеринка перерастает в производственное совещание — это нормально, значит, люди увлечены своей работой.

3. Говорят, что нужно быть осторожным с проявлением инициативы, т.к. она наказуема исполнением.

4. Если увлечен работой, то забываешь о своих личных проблемах.

5. Нужно интересоваться работой коллег и помогать им.

6. Хороший работник всегда откликается на призывы руководства представить свои предложения.

7. Достаточно просто хорошо делать свою работу, инициатива и творческий подход могут и навредить.

8. Если есть идеи по улучшению работы, нужно обязательно их высказывать.

**ИНДЕКС ВОВЛЕЧЕННОСТИ РАБОТНИКА**

На основании приведенных выше вопросов рассчитывается индекс вовлеченности конкретного работника. Его значение может варьироваться в пределах от 0 до 100 (табл. 4).

При необходимости адаптировать методику к специфике конкретной компании шкалы составляющих вовлеченности остаются прежними, а количество вопросов может меняться. За счет этого можно варьировать вес каждой из составляющих в расчете индекса вовлеченности.

На основании приведенных выше примеров рассчитаем индекс вовлеченности работника, заполнившего анкету:

 Вовлеченность в решение корпоративных задач = 4 + 5 + 6 + 5 + 3 + 3 + 3 + 5 = 34;

 Вовлеченность в рабочий процесс = 4 + 2 + + 2 + 1 + 0 + 2 + 1 + 3 + 4 + 4 + 4 = 27;

 Инициативность = 4;

 Индекс вовлеченности = 34 + 27 + 4 = 65.

Таким образом, индекс вовлеченности данного работника выше среднего (табл. 5).

Индекс ВП компании в целом определяется как среднее арифметическое индексов вовлеченности всех респондентов:

где Х — индекс вовлеченности персонала; l — количество респондентов; Хi — индекс вовлеченности i-го респондента.

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

Рассмотренная методика расчета индекса вовлеченности предполагает гибкую настройку для каждой конкретной компании.

Настройка может осуществляться за счет:

 изменения веса каждой из трех составляющих вовлеченности — для этого необходимо увеличить / уменьшить количество утверждений, предлагаемых респонденту для оценки, в каждом блоке вопросов;

 изменения формулировок в зависимости от текущих приоритетов и особенностей компании (например, при оценке вовлеченности в решение корпоративных задач должны учитываться приоритетные цели конкретной организации).

Однако важно отметить, что, после того как методика скорректирована и адаптирована к нуждам конкретной компании, она не должна меняться при проведении последующих исследований.

Оценку уровня ВП оптимально осуществлять 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 анализа эффективности проводимых мероприятий по повышению ВП.