

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВПО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:

Зав. кафедрой «Менеджмент»

д.э.н., проф. Резник С.Д.

подпись _____, фамилия

_____ число _____ месяц _____ год

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема «Комплексная ВКР. Развитие системы управления человеческими ресурсами в организации: вовлеченность персонала в процессы управления (на примере публичного акционерного общества «Сбербанк», г.Пенза)»

Автор работы _____ (наименование темы)
_____ А.А.Лизнев
(подпись, инициалы, фамилия)

Направление подготовки _____ 38.03.02 «Менеджмент»
(номер, наименование)

Обозначение ДП-02069059-38.03.02-№ 120301-2016 Группа МЕН 43
(номер группы)

Руководитель работы _____ 7.06.16 к.п.н., доцент, О.А. Вдовина
(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)

Консультанты по разделам:

Теория и методология _____ 7.06.16 О.А. Вдовина
(наименование раздела) (подпись, дата, инициалы, фамилия)

Анализ состояния менеджмента по проблеме исследования _____ 7.06.16 О.А. Вдовина

Управленческие решения и их обоснование в рамках изучаемой проблемы _____ 7.06.16 О.А. Вдовина

Нормоконтролер _____ 7.06.16 О.А. Вдовина

ПЕНЗА 2016

АННОТАЦИЯ

на выпускную квалификационную работу Лизнева Александра Андреевича
(фамилия, имя, отчество студента)

на тему: «Комплексная ВКР. Развитие системы управления человеческими ресурсами в организации: вовлеченность персонала в процессы управления (на примере публичного акционерного общества «Сбербанк», г.Пенза)».

Данная работа посвящена проблеме развития системы управления человеческими ресурсами за счет вовлеченности персонала в процессы управления.

В первой главе представлены подходы к изучению вовлеченности персонала в организации, рассмотрены факторы и модели вовлеченности персонала, составлена методика исследования вовлеченности персонала в ПАО «Сбербанк».

Во второй главе представлены результаты: изучения системы управления человеческими ресурсами ПАО «Сбербанк», анализа основных составляющих вовлеченности персонала. Представлена комплексная оценка вовлеченности персонала ПАО «Сбербанк»

В третьей главе представлены мероприятия по повышению вовлеченности персонала ПАО «Сбербанк», а также дана их экономическая оценка.

В заключении представлены выводы и рекомендации.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА В УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРОЦЕССЫ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	7
1.1. Сущность и факторы вовлеченности персонала в организации....	7
1.2. Модели вовлеченности персонала в деятельность организации...	12
1.3. Методика исследования вовлеченности персонала в управленческие процессы в организации.....	16
2. АНАЛИЗ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА В УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРОЦЕССЫ В ПАО «СБЕРБАНК».....	21
2.1. Изучение системы управления человеческими ресурсами ПАО «Сбербанк»	21
2.2. Анализ основных составляющих вовлеченности персонала ПАО «Сбербанк».....	25
2.3. Комплексная оценка вовлеченности персонала ПАО «Сбербанк»	36
3. ПРОЕКТИРОВАНИЕ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА В ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ ПАО «СБЕРБАНК».....	38
3.1. Мероприятия по повышению вовлеченности персонала в решение корпоративных задач и рабочий процесс.....	38
3.2. Мероприятия по повышению инициативности и нацеленности на эффективность работы.....	44
3.3. Экономическая оценка предложенных мероприятий.....	47
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ.....	51
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	55
ГЛОССАРИЙ.....	61
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	62

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время проблема вовлеченности персонала в процессы управления является одной из самых актуальных в области менеджмента. Создание условий и поддержание высокого уровня вовлеченности сотрудников необходимо для развития организации, поскольку у вовлеченных сотрудников уровень приверженности к организации гораздо выше, что в свою очередь влияет на эффективность деятельности компании.

Проблема вовлеченности – результат слабоэффективного взаимодействия менеджера с сотрудниками. Сегодня большинство менеджеров, зачастую, располагают своими полномочиями и правами, забывая о том, что у них есть еще и обязанности, в первую очередь перед сотрудниками, которых они должны вести за собой, активно вовлекая их в деятельность.¹

Интерес к этой проблематике вызван тем, что в условиях современной экономики на эффективность деятельности организации большое влияние оказывает приверженность сотрудников к организационным интересам. Сегодня поддержание высокого уровня вовлеченности персонала в работу организации является определяющим фактором для достижения глобального успеха компании. В настоящее время исследование вопросов вовлеченности и поддержание ее на достаточном уровне вызывает больший интерес, чем просто изучение удовлетворенности персонала.

По данным исследователей, вовлеченный в работу сотрудник приносит большую пользу компании, чем просто удовлетворенный. Исследования позволяют утверждать, что сотрудник, удовлетворенный заработной платой, местом расположения офиса, графиком работы и прочими условиями,

¹ Лебедева Е.А. Проблемы управления персоналом в контексте современного менеджмента. Проблема вовлеченности сотрудников в процессы управления по целям//Проблемы современной науки и образования. – 2015. – № 1(31). – С. 121 – 122.

совершенно не обязательно будет вовлеченным и прикладывать максимальные усилия для достижения бизнес – показателей его компании.²

Цель выпускной квалификационной работы - разработать проект мероприятий по повышению вовлеченности персонала ПАО «Сбербанк». Это делается потому, что вовлеченность персонала сказывается на удовлетворенности клиентов, влияет на эффективность работы персонала, а также позволяет достигать высоких финансовых результатов организации.

В работе были поставлены и решались следующие задачи:

- изучить сущность и факторы вовлеченности персонала в организации;
- изучить модели вовлеченности персонала в деятельность организации
- разработать методику изучения вовлеченности персонала в организации;
- изучить систему управления человеческими ресурсами в ПАО «Сбербанк»;
- провести анализ основных составляющих вовлеченности персонала в деятельность ПАО «Сбербанк»;
- дать комплексную оценку вовлеченности персонала в ПАО «Сбербанк»;
- разработать мероприятия по повышению вовлеченности персонала в решение корпоративных задач и рабочий процесс
- разработать мероприятия по повышению инициативности и нацеленности на эффективность работы персонала;
- дать экономическую оценку предложенным мероприятиям.

Объект изучения – персонал публичного акционерного общества «Сбербанк»

Предмет изучения – вовлеченность персонала в процессы управления.

Проблема вовлеченности персонала актуальна для ПАО «Сбербанк». Вовлеченность персонала в деятельность банка - это показатель, который наиболее точно характеризует совпадение интересов и целей организации и сотрудника, показывает отношение персонала к организации в целом. Он является

² Масалова Ю.А. Вовлеченность как характеристика качества человеческих ресурсов организации//Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2015. – Т.4. - № 6. – С. 15 – 18.

обязательным для контроля и оценки. С помощью этой информации появляется возможность наиболее эффективного управления персоналом. Поэтому, чтобы оставаться конкурентоспособным, ПАО «Сбербанк» должен регулярно исследовать вовлеченность персонала и применять необходимые меры по ее повышению.

Значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что масштаб изучения данной проблемы растет из года в год. В данное время накопилось много фактов, которые требуют теоретического обобщения, а также выявление новых, позволяющих расширить теорию данного вопроса.

Практическая значимость заключается в том, что все руководители рано или поздно сталкиваются с данной проблемой. И, как правило, далеко не все могут самостоятельно с ней справиться. Поэтому решение данной проблемы без дополнительных исследований невозможно.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, глоссария и приложений. Во введении рассмотрена актуальность работы, обоснована теоретическая и практическая значимость, сформулирована цель и задачи работы, а также объект и предмет исследования. В первом разделе рассмотрены теоретические основы изучения вовлеченности персонала в управленческие процессы в организации и представлена методика исследования. Во втором разделе произведен анализ вовлеченности персонала в управленческие процессы в ПАО «Сбербанк» и дана комплексная оценка вовлеченности персонала. В третьем разделе предложены мероприятия по повышению вовлеченности персонала в ПАО «Сбербанк». В заключении подведены итоги проделанной работы и сделаны основные выводы.

Результаты, полученные в ходе выпускной квалификационной работы, могут быть применены для повышения вовлеченности персонала в ПАО «Сбербанк».

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА В УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРОЦЕССЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Сущность и факторы вовлеченности

На сегодняшний день можно сказать, что основным ресурсом, являющимся ключевым фактором любой организации, становится человеческий ресурс. В итоге все современные организации зависят от возможностей своего персонала и их эффективного использования. Поэтому, наиболее эффективной системой управления человеческим ресурсом становится инновационное управление.³

В общем случае, инновационное управление человеческими ресурсами можно определить как специализированную профессиональную деятельность, направленную на совершенствование системы управления в сфере работы с человеческими ресурсами, с целью развития творческого, инновационного потенциала работников.⁴

Инновационное управление человеческими ресурсами является частью стратегического управления организацией. Оно должно быть соответствующим образом организовано и обладать своими специфическими функциями.

Одним из основных организационно-экономического аспекта инновационного управления человеческими ресурсами является вовлеченность персонала. Она считается наивысшим уровнем, когда человек выкладывается и старается работать как можно лучше.

Таким образом, вовлеченность можно определить, как состояние эмоциональной и интеллектуальной приверженности компании, которая побуждает сотрудника выполнять его работу как можно лучше.

³Сооднобекова А.Ж., Мусакожоев Ш.М. Эффективность управления человеческими ресурсами//Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. – 2015. – № 6. – С. 254 – 260.

⁴Кекух Д.В., Прудский В.Г. Управление человеческими ресурсами в условиях постиндустриальной экономики//В сборнике: Теория и практика корпоративного менеджмента. Сборник научных статей. Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Пермский государственный национальный исследовательский университет». Пермь. – 2012. – С. 57 – 59.

В современном обществе очень часто возникают вопросы об эффективности и производительности персонала в организации. Как правило, важнейшую роль в решении данных вопросов играет вовлеченность персонала. При этом повышение эффективности и производительности персонала является главным фактором для повышения конкурентоспособности организации.⁵

Формируя вовлеченность персонала в процессы организации, она, тем самым, укрепляет свое положение среди своих конкурентов, так как сотрудники наиболее удовлетворены своей работой, заинтересованы в выполнении целей организации, а также в своем профессиональном росте.

Становление и развитие понятия вовлеченность персонала прослеживается на протяжении XX-XXI веков. Поэтому, на формирование данного понятия оказало влияние множество факторов, мнений и научных школ. (рис.1.1)

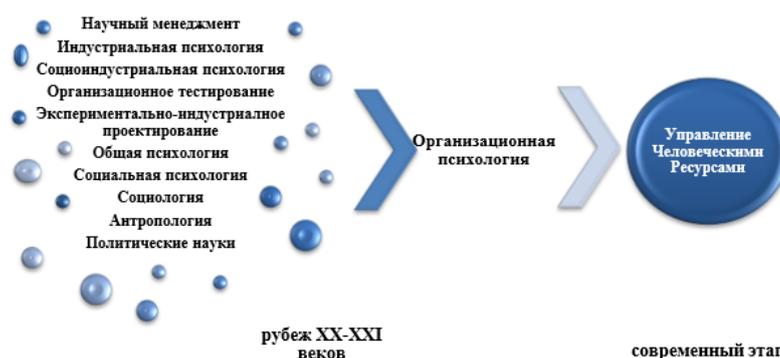


Рис.1.1.Эволюция становления вовлеченности персонала⁶

Так что же такое вовлеченность? А.Апостолоу определяет вовлеченность сотрудников так: «Вовлеченность сотрудника - это процесс расширения прав и возможностей по их участию в принятии управленческих решений и деятельности по улучшению работы организации». Вовлеченность, по его мнению, новый способ ведения бизнеса, фундаментальные изменения в культуре. Сотрудники, которые прошли обучение, получили полномочия и признание за свои

⁵ Дугушкина А.Н., Рыбкина А.В. Вовлеченность персонала как фактор успеха компании// Новая наука: Теоретический и практический взгляд. -2015. - №5-1. –С.62-64.

⁶ Чуланова О.Л., Припасаева О.И. Вовлеченность персонала организации: основные подходы, базовые принципы, практики использования в работе с персоналом//Интернет – журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». – 2016. – Том 8. – № 2

достижения, больше не смотрят на часы, выполняя свою работу. Они чувствуют личную ответственность за работу организации.⁷

М.Магура трактовал вовлеченность персонала следующим образом: «Вовлеченность - это желание предпринимать личные усилия, вносить свой вклад как член организации для достижения ее целей». По его мнению, она может быть достигнута только в том случае, если работа в организации побуждает и формирует у людей:

- 1) готовность к дополнительным усилиям;
- 2) чувство самоуважения;
- 3) заинтересованность в достижении рабочих результатов;
- 4) ответственность за результаты своей работы.

Иными словами, вовлеченные сотрудники больше и лучше работают, вкладывают в свою трудовую деятельность дополнительный энтузиазм, за который им, в общем-то, чаще всего не платят, выдвигают новые идеи, которые основаны на отличном знании внутренних процессов в компании, активно и продуктивно взаимодействуют с клиентами и повышают их лояльность к компании.⁸

Маслова В.М. трактовала вовлеченность персонала следующим образом: «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, т.е. внешние стимулы, побуждающие к деятельности».⁹

На основании всех авторов, я выявил свое определение вовлеченности персонала. На мой взгляд, вовлеченность персонала – это качественная особенность персонала, выражающаяся в положительном, уважительном и

⁷ Брюховецкая Н.Е., Черная А.А. Формирование вовлеченности сотрудников в работу предприятий//Стратегия и механизмы регулирования промышленного развития. – 2013. – № 5. – С. 3 – 21.

⁸ Дугушкина А.Н., Рыбкина А.В. Вовлеченность персонала как фактор успеха компании// Новая наука: Теоретический и практический взгляд. -2015. - №5-1. –С.62-64.

⁹ Чуланова О.Л., Припасаева О.И. Вовлеченность персонала организации: основные подходы, базовые принципы, практики использования в работе с персоналом//Интернет – журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». – 2016. – Том 8. – № 2

одобряющем отношении к организации и ее деятельности, руководителям, принятии и согласии с целями и миссией компании, понимании значимости своего вклада в деятельность и развитие организации, стремлении расти вместе с организацией посредством проявления инициативы и внесения инноваций, непрерывном взаимобратном диалоге на уровне руководитель – подчиненный (делегирование полномочий, взаимная поддержка как в сфере профессиональных и трудовых отношений, так и в личностном плане).

В процессе работы на вовлеченность каждого сотрудника влияет множество различных факторов. Они могут, как снижать вовлеченность, так и повышать ее, тем самым достигая высоких показателей деятельности организации и общей эффективности труда.

По мнению Анны Егоровой, управляющего партнера и руководителя направления hr-консалтинга Business Result Group, факторы вовлеченности можно разделить на 4 основные группы (рис.1.2):

- 1) факторы, связанные с политикой организации;
- 2) факторы, связанные с климатом в коллективе;
- 3) факторы, связанные с организацией труда;
- 4) факторы, связанные с самореализацией сотрудника и возможностями обучения и развития.



Рис.1.2 Факторы вовлеченности персонала¹⁰

Политика организации

¹⁰ Егорова А. Вовлеченность персонала. 7 шагов к пониманию. – М.: Книга. – 2014. – 25 с.

Политика организации включает в себя стратегию, миссию, видение и ценности, которые, в свою очередь, заключают смысл работы сотрудников и ориентируют их на результат. Постоянно помогают поддерживать вовлеченность сотрудников отлаженные бизнес-процессы, различные регламенты и процедуры. Также большое влияние оказывают сложившиеся в организации традиции, осведомленность о перспективах организации и личный пример руководителя. Отрицательно на вовлеченности могут сказаться неясно поставленные цели и стратегии.

Организация труда

В организации труда вовлеченности сотрудников способствуют такие факторы как: комфортные условия труда, четко поставленные должностные обязанности, обратная связь руководителя и др. Негативно повлиять на организацию труда может отсутствие ясных целей должности, либо их частая смена, а также обязанности, которые не соответствуют квалификации сотрудника.

Самореализация

Вовлеченный сотрудник с готовностью использует все необходимые ресурсы для улучшения работы организации. Руководители, которые создают условия для самореализации сотрудников, их карьерного и профессионального роста, повышают вовлеченность всей команды в целом.

Организационный климат

По мере вовлечения сотрудников, они все больше чувствуют ответственность за общий успех всех подразделений организации, уважают своих коллег и руководителя. Они стремятся к работе в сплоченной команде, с хорошими отношениями между отделами, где учитывают мнение каждого при принятии решений.¹¹

По мнению Лебедевой Е.А. вовлеченность сотрудников необходима по следующим причинам:

¹¹ Егорова А. Вовлеченность персонала. 7 шагов к пониманию. – М.: Книга. – 2014. – 25 с.

- вовлеченные сотрудники реже увольняются, а также являются ярыми защитниками компании, ее услуг и продукции;
- вовлеченные сотрудники более продуктивны и мотивированы;
- вовлеченные сотрудники чувствуют эмоциональную связь со своей компанией, что положительно влияет на их отношение к работе и клиентам, что в свою очередь способствует улучшению клиентского обслуживания и повышению удовлетворенности клиентов;
- вовлеченность способствует формированию энергичной рабочей атмосферы;
- вовлеченность способствует стремительному развитию бизнеса;
- вовлеченные сотрудники демонстрируют гораздо более высокий результат, чем сотрудники, которые не вовлечены в процессы управления.¹²

Таким образом, вовлеченность персонала является важнейшим фактором успеха любой современной организации. Для того чтобы организации выдержать темп устойчивого экономического развития требуется высокая вовлеченность персонала в работу. Поэтому, так часто, именно вовлеченности уделяется так много внимания.

1.2 Модели вовлеченности персонала

Для того чтобы оценить вовлеченность персонала крупнейшие консалтинговые компании, такие как: Aon Hewitt, Tower Watson, а также британские специалисты Дэвид Маклеод и Нита Кларк, предложили свои модели вовлеченности.

Компания Aon Hewitt предложила три индикатора вовлеченности:

- 1) сотрудник, который вовлечен в свою работу, позитивно говорит о компании, рекомендует ее своим друзьям;

¹²Лебедева Е.А. Проблемы управления персоналом в контексте современного менеджмента. Проблема вовлеченности сотрудников в процессы управления по целям//Проблемы современной науки и образования. – 2015. – № 1(31). – С. 121 – 122.

2) он готов работать в организации продолжительное время, а основанием его ухода будет только возникновение серьезных причин;

3) вовлеченный работник стремится достигать наилучших результатов, чтобы компания развивалась и добивалась успеха, при этом делая больше, чем предусмотрено его должностными обязанностями.¹³

Модель, предложенная Aon Hewitt, является одной из лучших визуализаций материала о факторах вовлеченности. Основными элементами данной модели являются: работа, люди, возможности, вознаграждение, методы управления и качество жизни (рис.1.3).



Рис.1.3 Модель вовлеченности персонала AonHewitt¹⁴

Данная модель, на мой взгляд, более эффективная, так как позволяет воздействовать на включенность сотрудников в рабочий процесс.

Компания TowerWatson разработала систему экспоненциальной вовлеченности, которая включает в себя три основных процесса: вовлечение(engagement), поддержка (enablement) и стимулирование (energize) (рис.1.4).¹⁵

¹³ Гук А.И., Самохвалова С.М. Модели вовлеченности персонала//Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. – 2014. – № 5. – С. 392 – 395.

¹⁴ Долженко Р.А. Вовлеченность персонала: индикаторы и способы оценки//Мотивация и оплата труда. – 2014. - № 4. – С. 258 – 267.

¹⁵ Гук А.И., Самохвалова С.М. Модели вовлеченности персонала//Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. – 2014. – № 5. – С. 392 – 395.

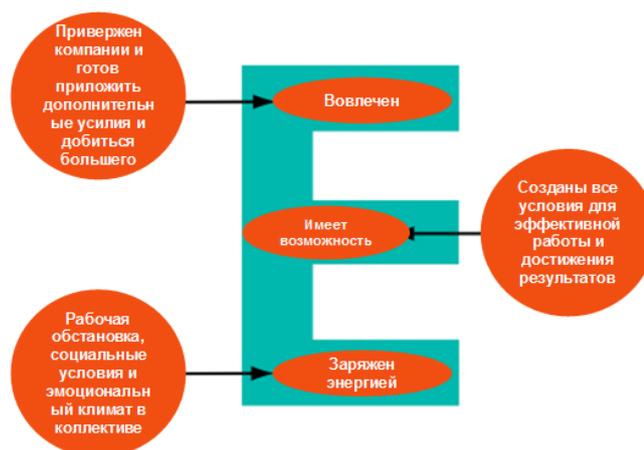


Рис.1.4 Модель экспоненциальной вовлеченности TowerWatson

По данной модели можно сказать, что эти процессы улучшают производительность сотрудников. А для этого требуется обеспечивать их необходимыми ресурсами.

Британские специалисты Дэвид Маклеод (David MacLeod) и Нита Кларк (Nita Clarke) провели огромное исследование, результаты которого были опубликованы как «Engaging for Success: enhancing performance through employee engagement». Эксперты дали определение движущей силе вовлеченности— абсолютный деблокиратор (инструмент реализации). Также Маклеод и Кларк выделили четыре ключевых драйвера вовлеченности:

- 1) лидерство;
- 2) вдохновляющие руководители;
- 3) право голоса;
- 4) соблюдение стандартов деловой этики¹⁶.

Модель Танебаума - Шмидта отражает стиль управления, приводящий к формированию вовлеченности, и с моей точки зрения, больше похож на модель делегирования полномочий.

¹⁶ Гук А.И., Самохвалова С.М. Модели вовлеченности персонала//Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. – 2014. – № 5. – С. 392 – 395.



Рис.1.5 Модель вовлеченности Танебаума – Шмидта

Основной концептуальной идеей является постепенность перехода от директивного управления к делегированию полномочий. При котором ставится цель, но не обозначается механизм ее достижения.¹⁷

Данные модели сложно сравнить между собой, потому что в каждой модели разный набор факторов вовлеченности. Каждая организация выбирает ту модель, которая ей кажется наиболее эффективной.

В заключение можно сказать, что от того, как развиваются сотрудники, во многом зависит и развитие самой компании. Только вовлеченный работник будет приносить новые идеи, неординарные способы решения задач и с энтузиазмом выполнять свою работу. Поэтому менеджерам необходимо правильно вовлечь своего сотрудника в работу для продуктивной жизнедеятельности организации.

¹⁷ Петиченко А.В. О проблемах вовлеченности персонала в работу по качеству//MANAGEMENT.-2010.-№2(14).

1.3. Методика исследования вовлеченности персонала в управленческие процессы в организации

Проблема вовлеченности сотрудников исследовалась достаточно большим кругом отечественных и зарубежных авторов. В нашей стране этим занимались Ю.Адлер, Е.Бабкова, В.Азаров и др. В основном все их исследования осуществлялись на вовлеченности сотрудников на промышленных предприятиях. В то же время каждая организация разрабатывает свои методики исследования вовлеченности сотрудников.¹⁸

В мировой практике сформировалось несколько наиболее актуальных методик исследования вовлеченности персонала в организации. Одной из самых первых модели применяла международная консалтинговая компания Hewitt Associates. В своей модели исследования компания использовала три поведенческих индикатора вовлеченности персонала.

«Говорит» — это значит, что сотрудник позитивно отзывается о компании в общении с коллегами, рекомендует ее друзьям и клиентам. «Остается» — человек готов работать в компании длительное время, быть ее частью. «Стремится» — прикладывает дополнительные усилия, чтобы способствовать успеху своего работодателя.¹⁹

Ее примеру последовали и другие известные консалтинговые компании, такие как Gallup, Towers Watson, Kenexa.

На данный момент наиболее распространенной методикой является опросник Q12 (Gallup), состоящий из 12 утверждений (вопросов), позволяющий измерить уровень вовлеченности сотрудников и выявить те аспекты в работе организации, которые необходимо совершенствовать для вовлечения сотрудников. Считается, что Q12 является эффективным инструментом измерения уровня вовлеченности персонала в работу организации.²⁰ По их утверждению

¹⁸ Мавколенко А.С. Вовлеченность персонала в управление: понятие, условия и показатели// В сборнике: Современная наука. Новые перспективы. – 2014. – С. 51 – 53.

¹⁹ Егорова А. Вовлеченность персонала. 7 шагов к пониманию. – М.: Книга. – 2014. – 25 с.

²⁰ Гвоздева С.М. Непараметрический статистический анализ вовлеченности персонала в организации//Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. – 2014. – № 4. – С. 639 – 645.

прибыльность компании зависит от ответов на данные вопросы и самая высокая вовлеченность персонала наступает тогда, когда сотрудники осознают свой вклад в бизнес.

Еще не менее актуальной методикой исследования является концепция вовлеченности Business Result Group. Данная компания оценивает вовлеченность персонала по трем блокам: HR-бренд, лояльность, инициативы (рис.1.6).



Рис.1.6 Концепция вовлеченности Business Result Group²¹

HR-бренд – это показатель бизнес-модели продвижения компании, носителями которого являются работники. Данная бизнес-модель носит стратегический и долгосрочный характер.

Наша методика изучения вовлеченности персонала проводилась в несколько этапов.

Первый этап работы включает в себя:

- выбор проблемы и темы;
- определение объекта и предмета, целей и задач.

Второй этап работы направлен на:

- выбор методов и разработку методики исследования;
- анкетирование;
- формулирование предварительных выводов и их уточнение.

²¹ Егорова А. Вовлеченность персонала. 7 шагов к пониманию. – М.: Книга. – 2014. – 25 с.

Третий этап (заключительный) включает обоснование заключительных выводов и практических рекомендаций, внедрение полученных результатов в практику.

На первом этапе проводилось изучение научно-методической литературы и сбор фактов. Прежде чем теория может стать основой для принятия решений, необходимо собрать данные, касающиеся проблемы.

На втором этапе было проведено изучение системы управления человеческими ресурсами в ПАО «Сбербанк». Также, для анализа вовлеченности персонала было проведено анкетирование. Данная методика предполагает, что вовлеченность персонала формируется из трех составляющих:

- Вовлеченность в решение корпоративных задач;
- Вовлеченность в рабочий процесс;
- Инициативность и нацеленность на эффективность работы.

Инструментом измерения вовлеченности персонала в решение корпоративных задач является анкета, состоящая из 8 утверждений, на которые респондентам предлагается дать один из ответов. (прил. 1)

Полученные значения позволяют оценить уровень вовлеченности сотрудников ПАО «Сбербанк» в решение корпоративных задач.

Следующим уровнем изучения вовлеченности, согласно методике, является изучение вовлеченности в рабочий процесс. Для измерения использовалась анкета, состоящая из 11 утверждений. (прил.1)

Полученные значения позволяют оценить уровень вовлеченности сотрудников ПАО «Сбербанк» в рабочий процесс.

Для изучения инициативности и нацеленности на эффективность работы предлагается анкета, состоящая из 8 утверждений. (прил.1)

Полученные значения позволяют оценить уровень инициативности и нацеленности на эффективность работы.

После того, как все результаты получены, производится расчет индекса вовлеченности конкретного работника. Индекс вовлеченности может быть в пределах от 0 до 100. Для этого суммируются значения, полученные по каждому

показателю вовлеченности сотрудника, максимальные значения по каждой из них, представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1.

Шкалы составляющих вовлеченности и веса каждой из них

Показатель вовлеченности	Шкала вопросов (баллы)	Количество вопросов	Индекс по показателю (баллы)
Вовлеченность в решение корпоративных задач	От 1 до 5	8	От 0 до 30
Вовлеченность в рабочий процесс	От 1 до 5	11	От 0 до 40
Инициативность и нацеленность на эффективность работы	От 1 до 5	8	От 0 до 30
Вовлеченность сотрудника в целом			От 0 до 100

Полученные значения являются основанием для определения уровня вовлеченности сотрудника. Градация уровней вовлеченности представлена в таблице 1.2.

Таблица 1.2.

Распределение уровней вовлеченности сотрудника²²

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

Таблица показывает пределы полученных значений индекса вовлеченности и их зависимость от уровня вовлеченности работников.

Для расчета группового индекса вовлеченности предлагается использовать среднее арифметическое от индекса вовлеченности всех респондентов.

²² Брылева Л.Г. Управление конфликтами в условиях организационных изменений (на примере предприятий дальневосточной дирекции инфраструктуры – филиала ОАО «РЖД») [Текст]: Дисс... к-та экон. наук: 22.00.08. – М., 2016. – 164 с.

На третьем этапе исследования были предложены мероприятия по повышению вовлеченности персонала в процессы управления ПАО «Сбербанк» и дана их экономическая оценка.

2. АНАЛИЗ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА В УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРОЦЕССЫ В ПАО «СБЕРБАНК»

2.1. Изучение системы управления человеческими ресурсами ПАО «Сбербанк»

Понятие «управление человеческими ресурсами» комплексное и включает целый ряд элементов: стратегию УЧР, кадровую политику, систему, функции УЧР, службу УЧР, показатели результативности УЧР и т.д. Но, благодаря активному развитию системного подхода в менеджменте, УЧР в организациях все чаще рассматривают как систему, которая представляет собой совокупность:

- внутренне взаимосвязанных частей организации и формирующих некую целостность;
- совместных действий по управлению человеческими ресурсами;
- различных подсистем, включающих широкий спектр функций по управлению человеческими ресурсами.²³

Управлением человеческими ресурсами в ПАО «Сбербанк» занимается отдел по работе с персоналом.

Основными направлениями работы данного отдела являются следующие:

- планирование персонала;
- подбор и отбор сотрудников;
- адаптация персонала;
- организация труда;
- стимулирование персонала;
- развитие и обучение персонала;
- оценка персонала;
- кадровый учет и делопроизводство.

²³ Просвирина Е.Ю. Влияние управления человеческими ресурсами на результаты деятельности банков на Российском рынке [Текст]: Дисс... к-та экон. наук: 08.00.05. – М., 2015. – 191 с.

Одной из ключевых функций в системе управления человеческими ресурсами ПАО «Сбербанк» является подбор и отбор персонала. Требования к кандидатам на вакантные позиции в российском банковском секторе высоки, поэтому при реализации данной функции ПАО «Сбербанк» сталкивается с нехваткой высококвалифицированных специалистов. Наряду с требованиями к высшему образованию, опыту работы и профессиональным навыкам востребованы такие компетенции, как коммуникабельность, ориентация на командную работу, целеустремленность, энергичность и активность, инициативность, ответственность, клиентоориентированность, ориентация на результат, инновационность и креативность, стрессоустойчивость. «Сбербанк», как и многие другие банки, ориентируется на привлечение молодых специалистов и сотрудничает с ведущими ВУЗами.

В результате активного привлечения высококвалифицированных и молодых специалистов важной функцией системы УЧР банков становится адаптация сотрудников. Так, в ПАО «Сбербанк» для каждого нового сотрудника разрабатывается план адаптации, включающий знакомство с должностью, очное и дистанционное обучение, адаптацию на рабочем месте и подведение итогов адаптации. Такие планы адаптации помогают сотрудникам качественно и быстро включиться в новую работу. Наряду с планами адаптации также разрабатываются и реализуются программы наставничества.

В связи с высоким уровнем требований к персоналу «Сбербанк» вынужден организовывать систематическое обучение сотрудников. В кадровой политике отмечается, что большое внимание уделяется постоянному повышению квалификации персонала и развитию сотрудников. При этом программы развития персонала направлены на реализацию текущих и стратегических бизнес-целей банка. Таким образом, одной из ключевых функций системы УЧР в «Сбербанке» является обучение и развитие персонала. В ПАО «Сбербанк» действуют корпоративные университеты. В отличие от тренинговых и учебных центров в корпоративных университетах реализуются не отдельные программы по обучению, а комплексные программы по развитию сотрудников. Корпоративные

университеты обеспечивают системную и комплексную подготовку всех целевых групп персонала, их профессиональное развитие и карьерный рост. Практическая направленность всех программ обучения предполагает выполнение индивидуальных и групповых проектов, решение реальных кейсов и актуальных задач, стоящих перед банком. Корпоративные университеты предлагают широкий спектр программ обучения и развития персонала. Так, ПАО «Сбербанк» реализует более 40 обучающих программ.

Учитывая проблему дефицита квалифицированных банковских специалистов и необходимости их привлечения и удержания, одной из важнейших функций в системе УЧР банка является также стимулирование персонала. Для удержания высококвалифицированных специалистов ПАО «Сбербанк» использует материальные и нематериальные формы стимулирования персонала. Также широко используются разные виды социальных льгот: медицинское страхование, материальная помощь, оплата больничных (сверх нормы) и льготное кредитование.

В связи с тем, что одной из основных стратегических целей управления человеческими ресурсами в банке является удержание и развитие квалифицированных работников, важной функцией в системе УЧР ПАО «Сбербанк» становится и оценка персонала. Проведение оценки персонала дает возможность выявлять как высоко результативных сотрудников, обладающих потенциалом профессионального и карьерного роста, так и работников, которые не справляются со своими обязанностями. В результате руководители банка совместно со службой УЧР принимают обоснованные решения в области управления человеческими ресурсами: формируют кадровый резерв из сотрудников, обладающих высоким потенциалом; разрабатывают индивидуальные планы развития; оптимизируют штат сотрудников; индивидуализируют компенсационные и социальные пакеты работников и т.д.

В заключение анализа функций системы УЧР в ПАО «Сбербанк» необходимо также отметить важность управления внутренними коммуникациями, качество и организация которых имеет особое значение для деятельности всего

банка. Эффективное управление внутренними коммуникациями обеспечивает постоянное взаимодействие между всеми подразделениями банка как на горизонтальном, так и на вертикальном уровне; позволяет высшему руководству иметь оперативную информацию о ситуации в структурных подразделениях банка, понимать последствия принимаемых ими решений. Для управления внутренними коммуникациями в ПАО «Сбербанк» используются различные методы: создание внутреннего сайта, доски объявлений, рассылка внутренних сообщений, корпоративные СМИ, проведение собраний и совещаний. Для повышения оперативности и качества работы сотрудников также используют IP-телефонию, информационные системы для обмена мгновенными сообщениями, аудио- и видеоконференц-связь.

ПАО «Сбербанк» использует различные подходы к оценке управления человеческими ресурсами. Выбор подходов напрямую связан с выбором показателей, характеризующих результативность системы УЧР. Среди показателей можно выделить следующие: рентабельность инвестиций в человеческий капитал, удовлетворенность персонала, и т.д. Оценка результативности системы УЧР в ПАО «Сбербанк» проводится с целью:

- улучшения качества реализаций функций УЧР;
- сокращения издержек на управление человеческими ресурсами;
- сравнения показателей результативности системы УЧР с другими организациями;
- анализа соответствия системы УЧР стратегии «Сбербанка» и др.

Таким образом, изучив систему управления человеческими ресурсами в ПАО «Сбербанк», можно сделать следующие выводы:

1) Основными функциями УЧР в ПАО «Сбербанк» являются подбор и отбор, адаптация и наставничество, обучение и развитие, стимулирование, оценка персонала и управление внутренними коммуникациями.

2) Сложность финансово-банковской деятельности предъявляет высокие требования к работникам всех уровней должностей и требует постоянного повышения уровня их профессиональной компетентности.

3) В связи с дефицитом квалифицированных сотрудников Сбербанк активно привлекает молодых специалистов.

4) Банковская деятельность требует высокого уровня вовлеченности персонала в ежедневную деятельность банка и общение с клиентами. Система управления человеческими ресурсами должна реализовывать мероприятия, формирующие у сотрудников высокую мотивацию и удовлетворенность работой. Важную роль в этом играют формирование грамотной системы стимулирования персонала, а также связь вознаграждения сотрудников с результатами их труда.

5) В банке проводится регулярная оценка персонала, результаты которой позволяют оптимизировать штат сотрудников, выявлять высоко результативных работников, разрабатывать индивидуальные планы их развития и программы стимулирования.

6) Использование современных информационных форм коммуникации позволяет банку оптимизировать время сотрудников на выполнение повседневных задач и осуществлять вертикальные коммуникации между руководством и подразделениями банка.

2.2. Анализ основных составляющих вовлеченности персонала ПАО «Сбербанк»

Основные составляющие вовлеченности персонала условно можно разделить на 3 вида:

- 1) Вовлеченность в решение корпоративных задач;
- 2) Вовлеченность в рабочий процесс;
- 3) Инициативность и нацеленность на эффективность работы.

Вовлеченность в решение корпоративных задач предполагает максимально полное информирование персонала об этих задачах. Проанализировав вовлеченность персонала ПАО «Сбербанк» в решение корпоративных задач, мы пришли к следующим выводам.

На утверждение: «Я хорошо информирован о целях и задачах Сбербанка», 34% опрошенных согласились с ним, 60% ответили, что утверждение скорее верно, чем нет, а 6% затруднились ответить. (рис.2.1.)

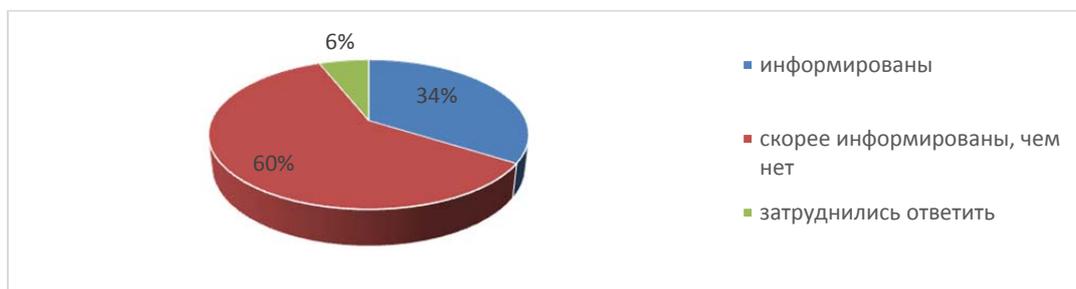


Рис.2.1. Информированность о целях и задачах Сбербанка

Таким образом, можно сказать, что более половины сотрудников не полностью информированы о целях и задачах Сбербанка.

Немаловажным фактором является четкое формулирование задач руководителем.

На утверждение: «Руководитель достаточно конкретно формулирует мои задачи», 58% согласились с ним, 42% ответили, что утверждение скорее верно, чем нет. (рис.2.2.)

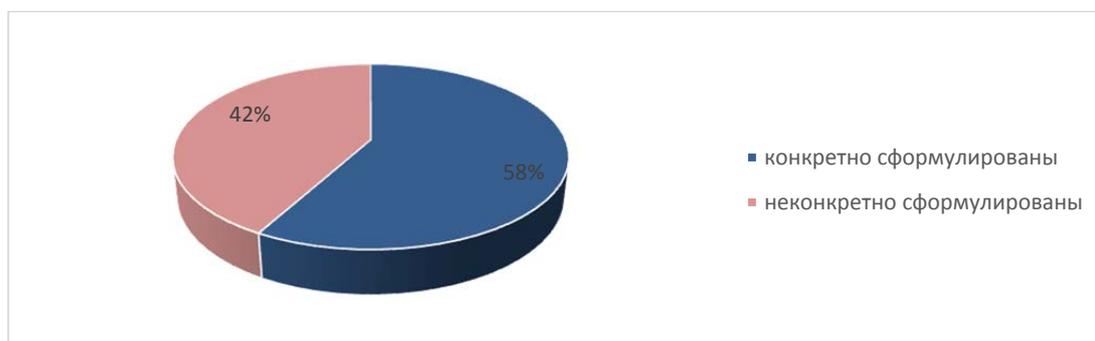


Рис.2.2. Формулирование задач руководителем

Можно сказать, что в 42% случаев руководитель не совсем четко формулирует задачи подчиненным, что непосредственно может сказаться на их выполнении.

Следующими факторами, которые влияют на вовлеченность в решение корпоративных задач, являются участие в разработке и решение корпоративных задач.

На утверждение: «Я принимаю участие в разработке корпоративных задач», 66% опрошенных согласились с ним, 34% ответили, что утверждение скорее верно, чем нет. (рис.2.3.)

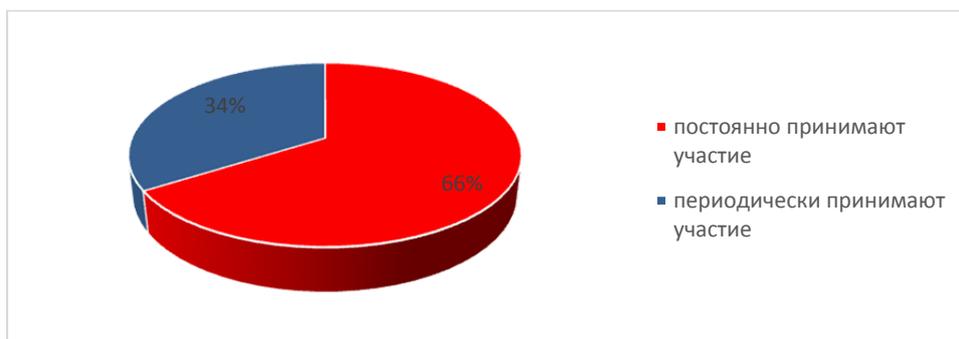


Рис.2.3. Участие в разработке корпоративных задач

Можно сказать, что большинство сотрудников активно привлекаются для разработки корпоративных задач.

На утверждение: «Я активно привлекаю своих коллег в решение корпоративных задач», 72% согласились с ним, 28% сказали, что утверждение скорее верно, чем нет. (рис.2.4.)

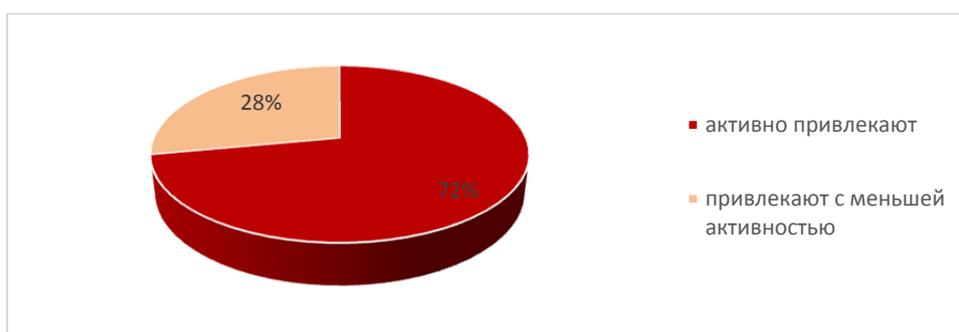


Рис.2.4. Привлечение коллег в решение корпоративных задач

Из этого следует, что 72% сотрудников активно привлекают своих коллег к решению корпоративных задач.

Мотивацию для решения корпоративных задач можно назвать, наверное, одним из самых главных факторов для решения их.

На утверждение: «Руководитель мотивирует меня для решения корпоративных задач», 72% согласились с ним, а 28% сказали, что утверждение скорее верно, чем нет. (рис.2.5.)

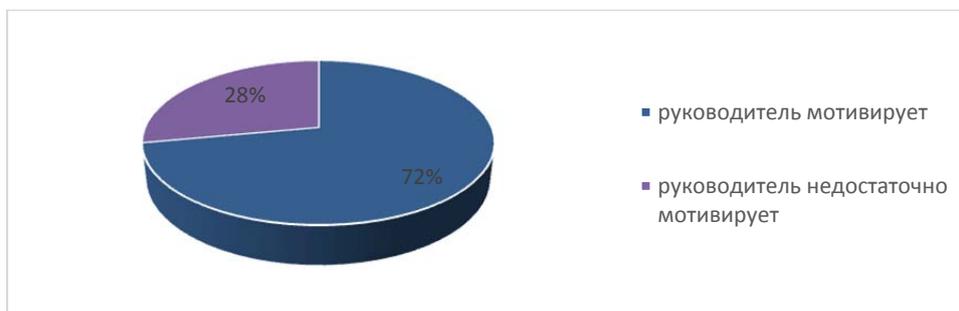


Рис.2.5.Мотивация для решения корпоративных задач

Таким образом, руководители достаточно хорошо мотивируют своих подчиненных для решения корпоративных задач.

В общем виде можно сказать, что в ПАО «Сбербанк» вовлеченность в решение корпоративных задач находится на хорошем уровне. Данный показатель составляет 91,3%. Показатель наиболее вовлеченного сотрудника составляет 100%, а наименее вовлеченного – 77,5%. (рис.2.6.)

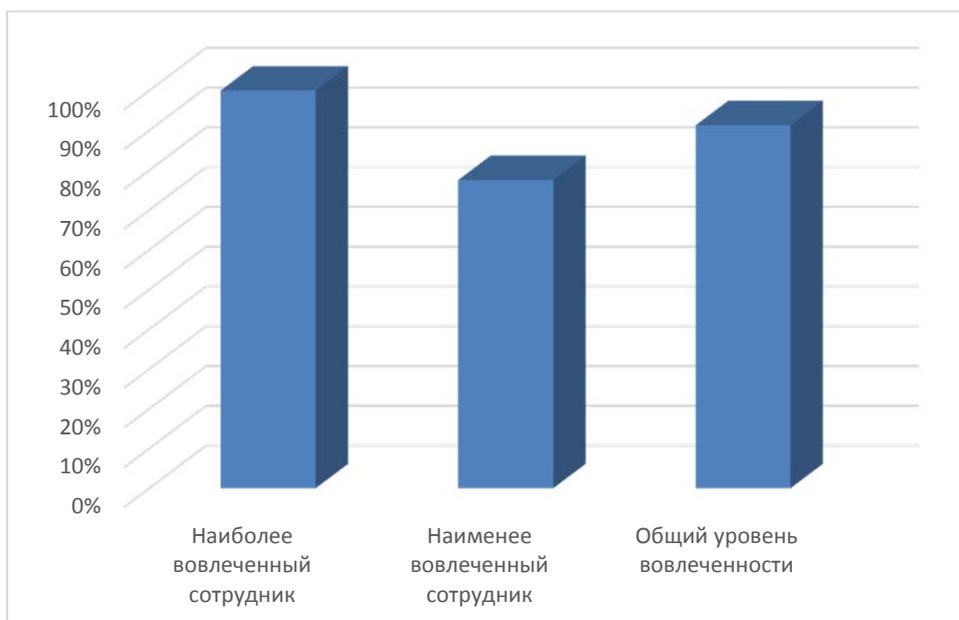


Рис.2.6. Вовлеченность в решение корпоративных задач

Вовлеченность в рабочий процесс – главная составляющая вовлеченности персонала. Вовлечение сотрудников в рабочие процессы повышает эффективность компании. Проанализировав вовлеченность в рабочий процесс в ПАО «Сбербанк», мы пришли к следующим выводам.

На утверждение: «Я понимаю, в чем состоят мои функции и что я должен делать», 80% опрошенных согласились с ним, 20% сказали, что утверждение скорее верно, чем нет. (рис.2.7.)

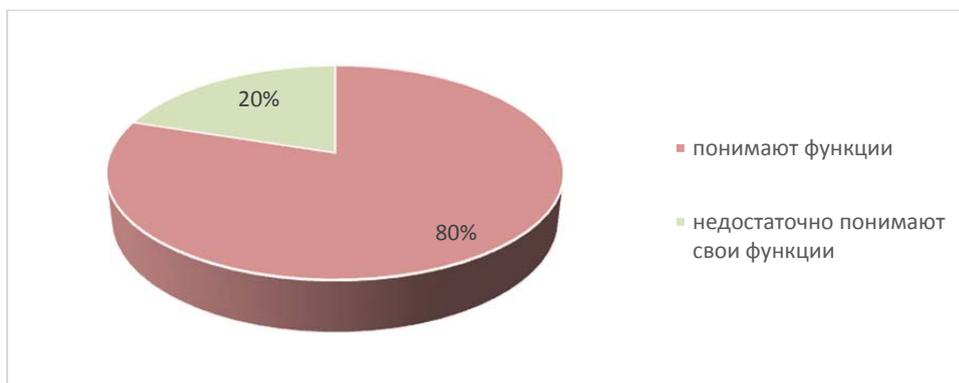


Рис.2.7.Понимание основных функций

Таким образом, понимание своих функций находится сотрудниками на высоком уровне.

Каждому сотруднику важно знать, на основании каких критериев будет оцениваться его работа. Поэтому на следующее утверждение: «Я знаю, на основании каких критериев оценивается моя работа», 48% опрошенных согласились с ним, 50% ответили, что утверждение скорее верно, чем нет, а 2% затруднились ответить. (рис.2.8.)

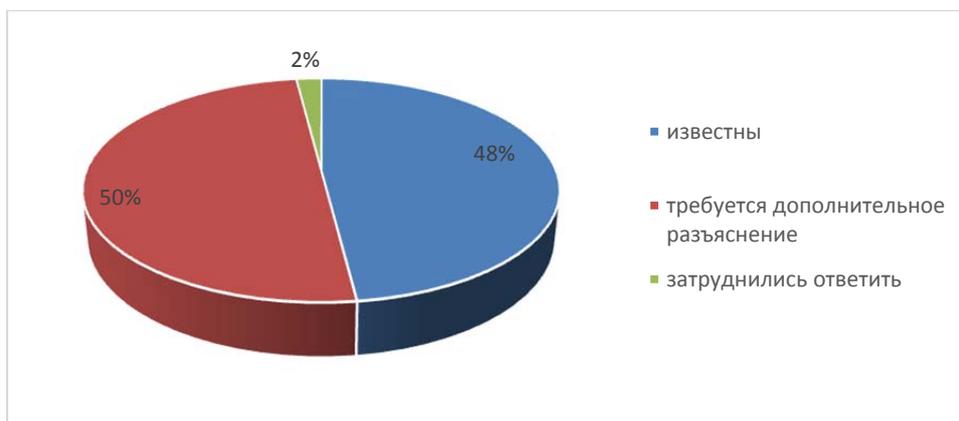


Рис.2.8.Критерии оценки работы

Мы видим, что более половины сотрудников не полностью знают о критериях, по каким оценивается их работа.

На качество работы большое влияние оказывает рабочее место сотрудника.

На утверждение: «На моем рабочем месте созданы все условия для качественного выполнения работы», 58% опрошенных согласились с ним, 42% ответили, что утверждение скорее верно, чем нет. (рис.2.9.)

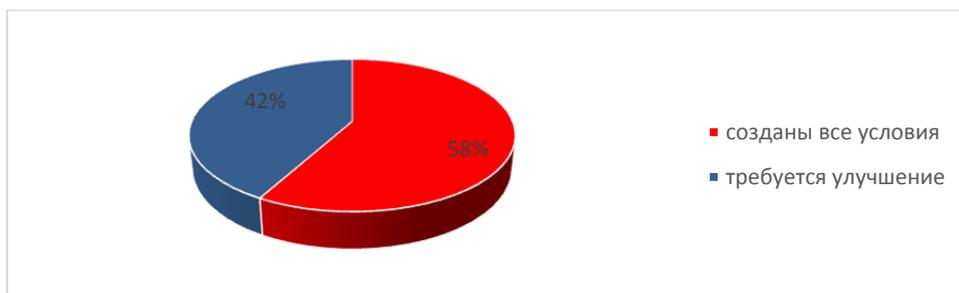


Рис.2.9.Рабочее место сотрудника

Можно сказать, что не у всех сотрудников рабочее место находится на высоком уровне, некоторым требуется внесение каких-то изменений.

Для обеспечения эффективного рабочего процесса руководитель должен уделять немало внимания своим подчиненным, быть открытым для них.

На утверждение: «Руководитель уделяет мне достаточно внимания, я имею возможность обсудить любой вопрос», 68% согласились с ним, 32% ответили, что утверждение скорее верно, чем нет. (рис.2.10.)

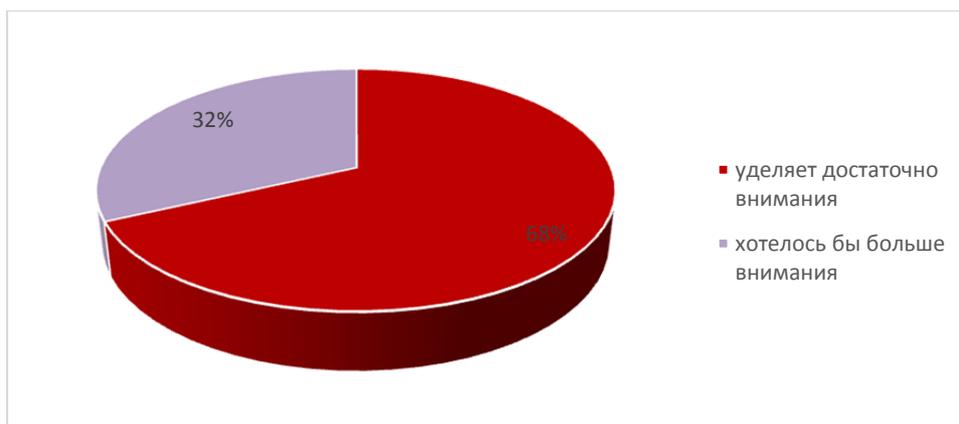


Рис.2.10. Внимание руководителя к сотруднику

Можно сказать, что в большинстве случаев руководитель достаточно уделяет внимания своим подчиненным.

Чтобы добиться высокой вовлеченности в рабочий процесс, руководитель и коллеги сотрудника должны быть заинтересованы в результатах его труда.

На утверждение: «Руководитель и коллеги заинтересованы в результатах моего труда», 66% опрошенных согласились с ним, 32% ответили, что утверждение скорее верно, чем нет, а 2% затруднились ответить. (рис.2.11.)

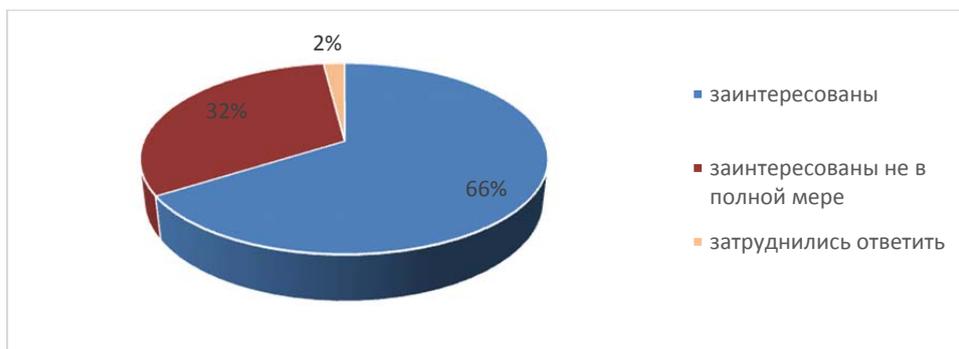


Рис.2.11. Заинтересованность в результатах труда

Таким образом, заинтересованность руководителя и коллег находится на хорошем уровне.

Очень важно, чтобы для сотрудника работа была интересна, он мог развиваться и решать новые задачи.

На утверждение: «У меня интересная работа, я имею возможность учиться, развиваться, решать новые задачи», 98% опрошенных согласились с ним, 2% сказали, что утверждение скорее верно, чем нет. (рис2.12.)

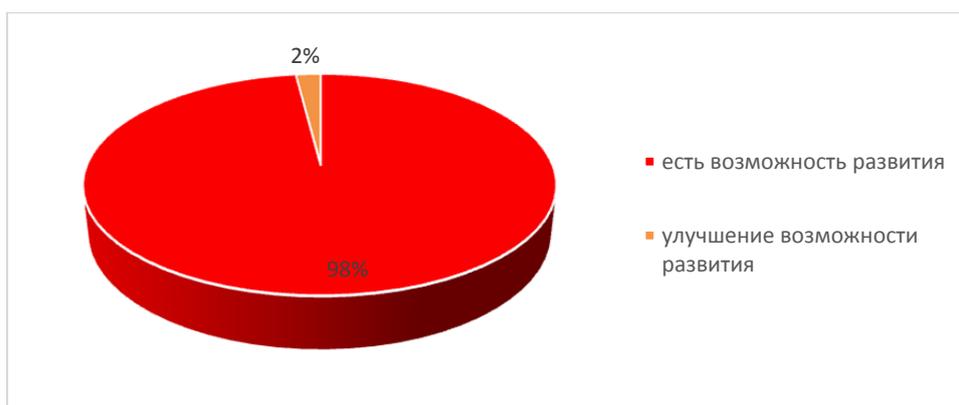


Рис.2.12. Возможность развития

Таким образом, для всех сотрудников работа интересна, у них есть возможность учиться, развиваться, решать новые задачи.

В общем, можно сказать, что вовлеченность в рабочий процесс в ПАО «Сбербанк» находится на высоком уровне. Общий уровень вовлеченности составляет 92,6%. Показатель наиболее вовлеченного сотрудника – 98,2%. Показатель наименее вовлеченного – 79,6%. (рис.2.13)

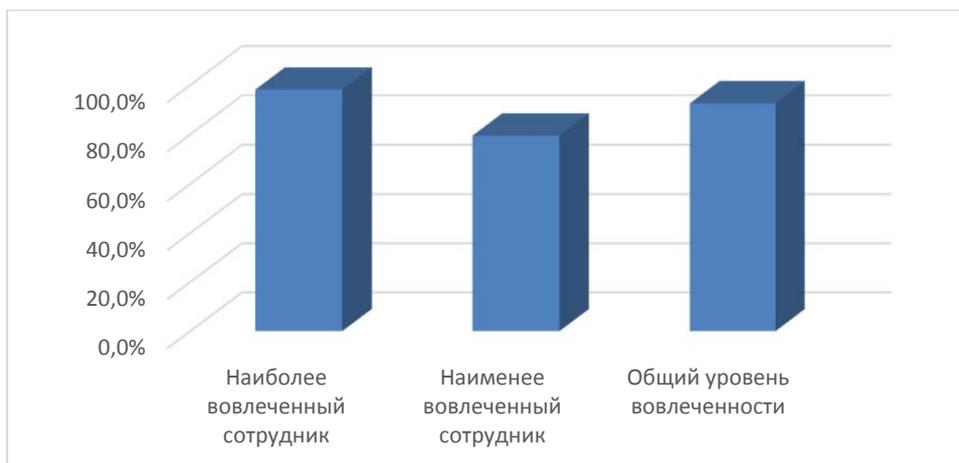


Рис.2.13. Вовлеченность в рабочий процесс

Исследование инициативности и нацеленности на эффективность работы позволило нам выявить следующие показатели, которые делают сотрудников инициативными:

- интерес к работе коллег;
- самостоятельное планирование работы;
- творческий подход к решению задач;
- ориентация на командный результат работы;
- осуществление изменений в методах работы и др.

Эти показатели позволили нам определить, насколько инициативны и нацелены на эффективность работы сотрудники ПАО «Сбербанк».

На утверждение: «Я интересуюсь работой коллег и помогаю им», 58% опрошенных согласились с ним, 42% ответили, что утверждение скорее верно, чем нет. (рис.2.14)

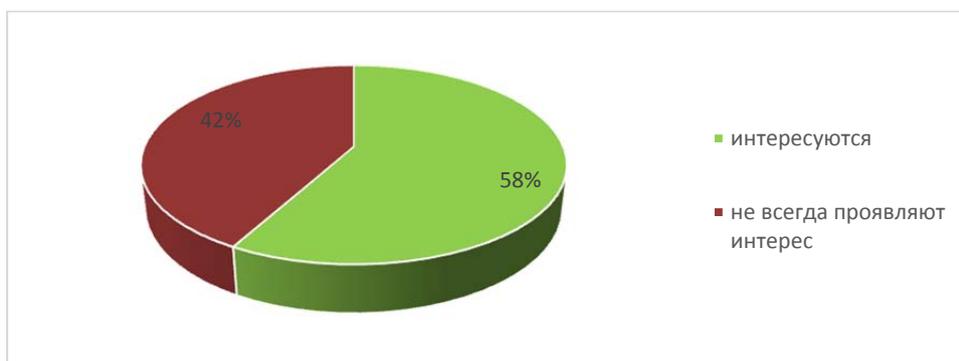


Рис.2.14. Интерес сотрудников к работе коллег

Исходя из этого, можно сказать, что более половины сотрудников активно интересуются работой коллег, а 42% не в полной мере помогают своим коллегам.

На утверждение: «Если есть идеи по улучшению работы, я их обязательно высказываю», 36% опрошенных согласились с ним, а 64% ответили, что утверждение скорее верно, чем нет. (рис.2.15)

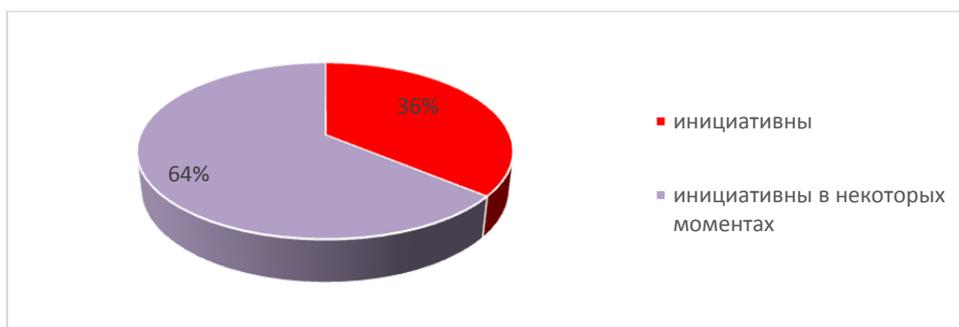


Рис.2.15. Инициатива улучшения работы

Можно сказать, что большинство сотрудников не всегда высказывают свои идеи по улучшению работы.

На утверждение: «Я самостоятельно планирую свою работу», 62% опрошенных согласились с ним, 38% сказали, что утверждение скорее верно, чем нет. (рис.2.16)

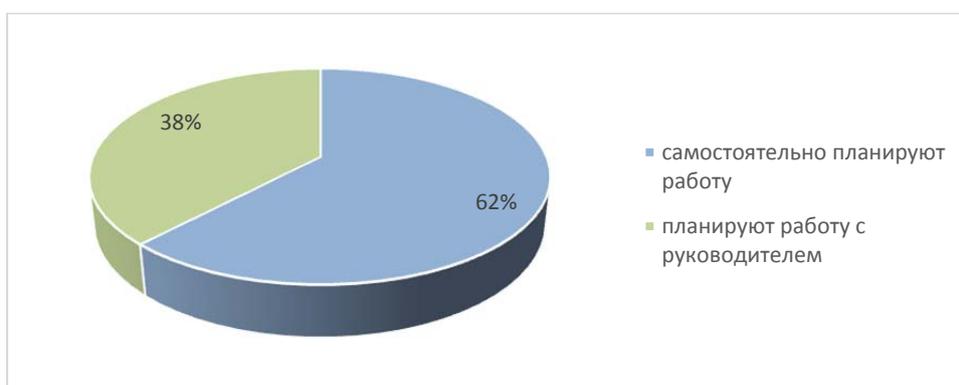


Рис.2.16. Самостоятельное планирование работы

Самостоятельное планирование своей работы говорит о высоком профессионализме сотрудников. Таким образом, в ПАО «Сбербанк» данный фактор находится на высоком уровне. Лишь у 38% сотрудников небольшое воздействие на планирование работы оказывает руководитель.

На утверждение: «Я творчески подхожу к решению своих задач», 54% опрошенных согласились с ним, 46% ответили, что утверждение скорее верно, чем нет. (рис.2.17)

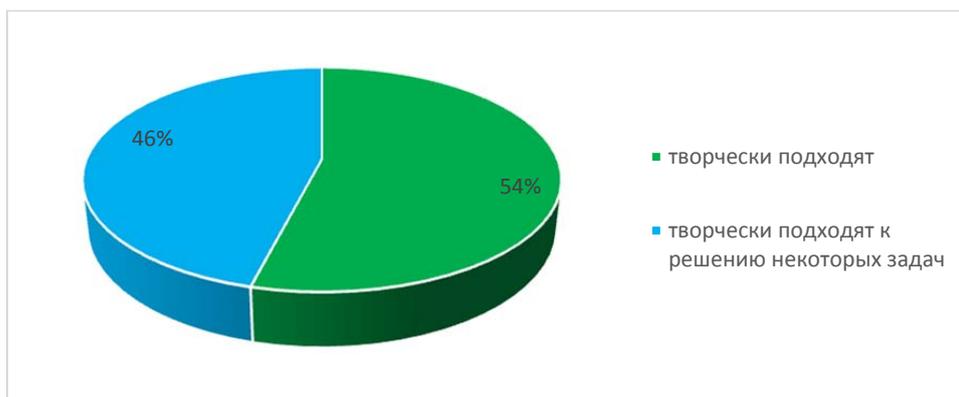


Рис.2.17. Творческий подход к решению задач

На утверждение: «Я ориентирован на командный результат работы», 66% согласились с ним, 34% сказали, что утверждение скорее верно, чем нет. (рис.2.18)

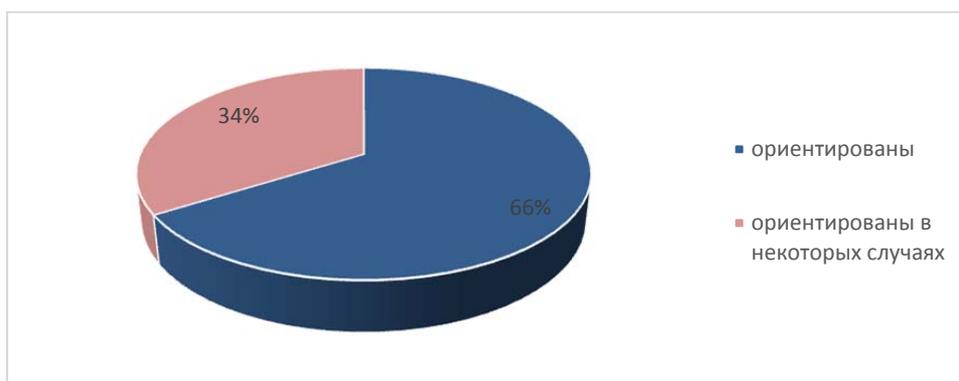


Рис.2.18 Ориентация на командный результат работы

Таким образом, все сотрудники больше ориентированы на командный результат работы.

На утверждение: «Я осуществляю определенные изменения в методах своей работы, для того чтобы улучшить исполнение», 64% опрошенных согласились с ним, 36% сказали, что утверждение скорее верно, чем нет. (рис.2.19)

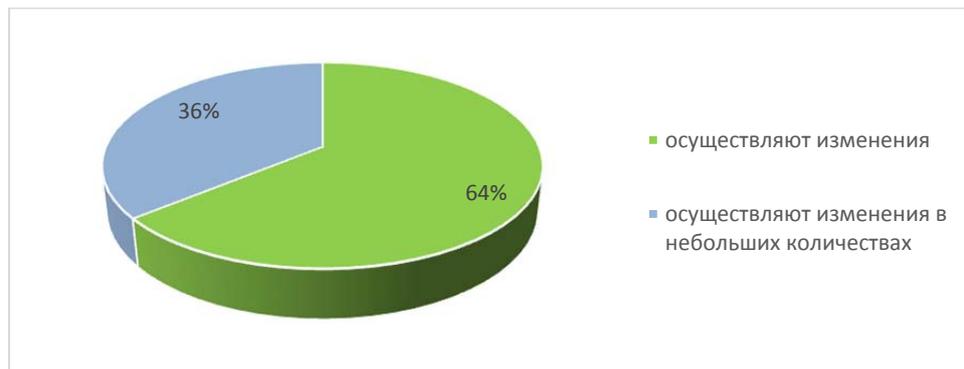


Рис.2.19. Осуществление изменений в методах работы

Таким образом, каждый сотрудник в какой-то мере осуществляет изменения в методах своей работы, что непосредственно влияет на исполнение.

В общем виде, можно сказать, что сотрудники ПАО «Сбербанк» инициативны и нацелены на эффективность работы. Общий показатель инициативности и нацеленности на эффективность работы – 92,4%. Показатель наиболее инициативного сотрудника – 97,5%. Показатель наименее инициативного сотрудника – 87,5%. (рис.2.20)

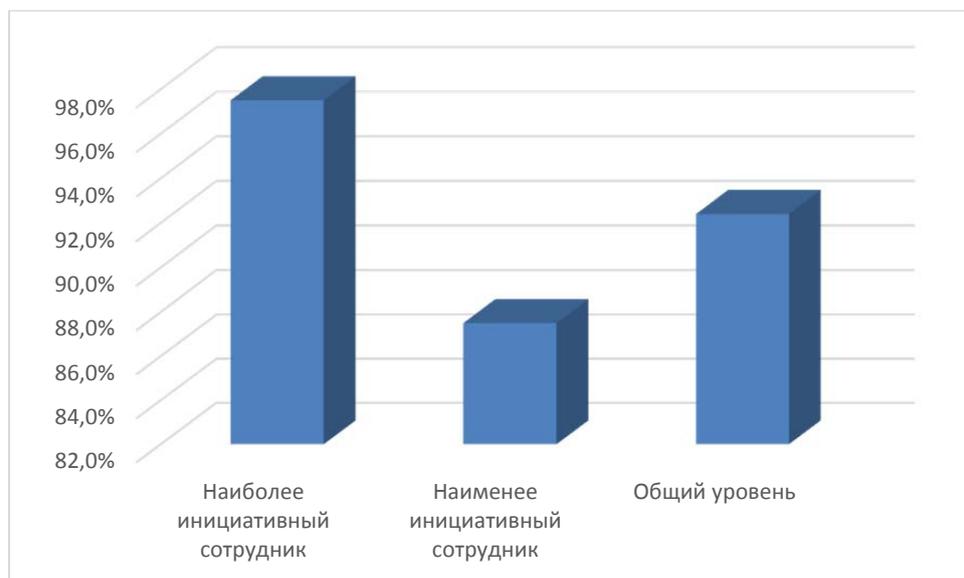


Рис.2.20. Инициативность и нацеленность на эффективность работы

Таким образом, инициативность и нацеленность на эффективность работы в ПАО «Сбербанк» находится на очень высоком уровне. Даже показатель наименее инициативного сотрудника свидетельствует нам об этом.

2.3. Комплексная оценка вовлеченности персонала ПАО «Сбербанк»

Проанализировав основные составляющие вовлеченности персонала, мы получили следующие индексы вовлеченности:

- 1) вовлеченность в решение корпоративных задач – 91,3%;
- 2) вовлеченность в рабочий процесс – 92,6%;
- 3) инициативность и нацеленность на эффективность работы – 92,4%.

На основании данных составляющих, проведем комплексную оценку вовлеченности персонала. Комплексная оценка включает в себя оценку всех трех составляющих вовлеченности персонала.

Для расчета общего индекса вовлеченности предлагается использовать среднее арифметическое от индекса вовлеченности всех респондентов, рассчитанное по формуле 1:

$$x = \frac{\sum_{i=1}^l X_i}{l} \quad (1)^{24}$$

где, X - индекс вовлеченности персонала;

l - количество респондентов;

X_i - индекс вовлеченности i -го респондента.

Таким образом, рассчитав общий индекс вовлеченности персонала, мы пришли к следующим выводам:

- общий уровень вовлеченности персонала – 92,1%;
- показатель наиболее вовлеченного сотрудника – 96,9%;
- показатель наименее вовлеченного сотрудника – 82,3%. (рис.2.21)

²⁴ Просвиркина Е.Ю. Влияние управления человеческими ресурсами на результаты деятельности банков на Российском рынке [Текст]: Дисс... к-та экон. наук: 08.00.05. – М., 2015. – 191 с.

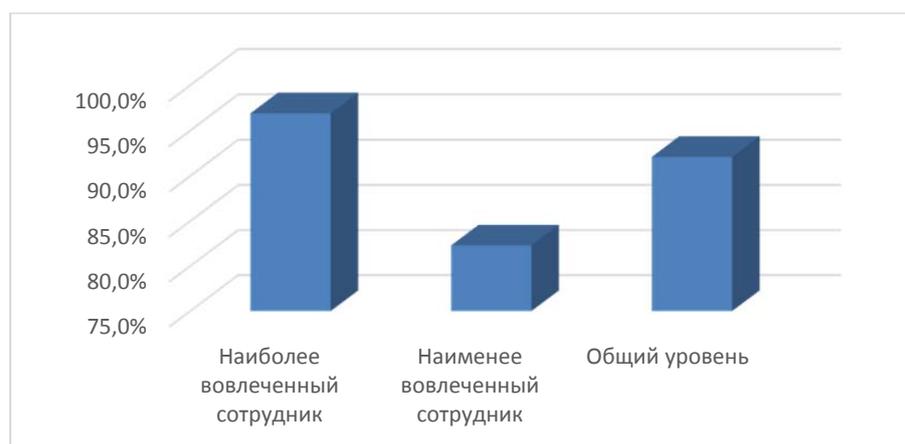


Рис.2.21. Общий уровень вовлеченности персонала

Общий уровень вовлеченности персонала высокий. Но, не смотря на это, все равно имеются слабые стороны. А именно:

- невысокая информированность о целях и задачах Сбербанка;
- недостаточная известность о всех процессах, происходящих в Сбербанке;
- низкое понимание того, чего ждет от сотрудника руководство;
- незнание критериев оценки работы и др.

По итогам анализа можно сделать вывод, что «вовлеченность персонала» является интегральным показателем, который может выступать в качестве индикатора отношения работников к изменениям, происходящим в организации. С одной стороны, этот показатель является пролонгированным и показывает отношение работника к организации в среднесрочной динамике, с другой стороны, – имеет деятельностный аспект, то есть в большей степени реализуется в виде конкретного поведения работников. В условиях постоянных изменений, которым подвержены инновационные компании, эти две характеристики являются ключевыми.²⁵

По результатам исследования будут предложены мероприятия по повышению вовлеченности персонала ПАО «Сбербанк».

²⁵ Долженко Р.А. Удовлетворенность, лояльность, вовлеченность персонала: уточнение и конкретизация понятий//Вестник Алтайского государственного университета. – 2014. – № 9(119). – С. 157 – 162.

3. ПРОЕКТИРОВАНИЕ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА В ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ ПАО «СБЕРБАНК»

3.1. Мероприятия по повышению вовлеченности персонала в решение корпоративных задач и рабочий процесс

В настоящее время проблема вовлеченности персонала в работу организации является одной из самых актуальных в области менеджмента. Создание и поддержание высокого уровня вовлеченности работников жизненно необходимо для каждой успешной организации, поскольку приверженность сотрудников влияет на эффективность ее деятельности.

Вовлеченность персонала позволяет компании достигать своих стратегических целей, создавая условия для развития персонала, где каждый сотрудник, менеджер и руководитель полностью сосредоточен на своей работе и прилагает все усилия на благо компании.²⁶

Проанализировав вовлеченность персонала в процессы управления в ПАО «Сбербанк» и выявив слабые стороны, можно предложить следующие мероприятия по повышению вовлеченности в решение корпоративных задач:

– информирование о стратегии компании, о ее миссии, ценностях, о целях и задачах подразделения;

Эффективная система информирования предполагает построение оптимальных каналов распространения информации, создание правил работы с информацией, контроль соблюдения этих правил, а также разработку и осуществление мероприятий по соблюдению правил работы с информацией. Если система обеспечивает своевременное и без искажения получение информации персоналом, информация не теряется, то это можно считать дополнительным конкурентным преимуществом компании на рынке.

²⁶ Худякова Т.С., Ливак Н.С. Повышение эффективности процесса вовлеченности персонала в систему управления организацией//Современные тенденции развития науки и технологий. – 2015. - № 7-9. – С. 55 – 58.

Информирование о стратегии компании, о ее миссии, ценностях, о целях и задачах подразделения необходимо осуществлять на собраниях и планерках, посредством информационных досок, корпоративной газеты, видеороликов, через группы в социальных сетях и т.д.

Информационная доска является средством донесения до сотрудников целей и задач «Сбербанка», его миссии, а также на ней можно размещать главные задачи на день, успехи, показатели.

Корпоративная газета - незаменимое средство формирования имиджа компании, информационной поддержки персонала, партнеров и потенциальных клиентов. Корпоративная газета свидетельствует об успешности, открытости и надежности компании. Собственная газета или журнал - это огромное преимущество перед конкурентами.

– необходимо улучшить коммуникации;

Хорошо отлаженная система внутренних коммуникаций делает компанию более управляемой, а также сокращает затраты. Эффективно работающая система коммуникаций позволяет установить прозрачность во взаимоотношениях между менеджментом компании, транслируемыми целями организации и специалистами, в том числе работающими с клиентами. Как следствие - высокая управляемость компании, чуткое реагирование на изменение ситуации на рынке, более высокое качество обслуживания клиентов, повышение мотивации персонала, вовлеченность в управление организацией.²⁷ Руководителю необходимо четко описать задачи, дать понять, что в итоге ожидается от сотрудника, ускорить процесс адаптации новых сотрудников, проводить внутрикорпоративные мероприятия и т.д.

– необходимо создать комплексные механизмы стимулирования вовлеченности в разработку и решение корпоративных задач;

²⁷ Романова Л.В. Проектирование системы управления человеческими ресурсами (СУЧР) как инструмент управления производительностью труда//Современные тенденции развития науки и технологий. – 2015. – № 1-5. – С. 108 – 115.

Создание комплексных механизмов стимулирования вовлеченности персонала в разработку и решение корпоративных задач возможен за счет роста заинтересованности в результатах труда и самореализации работников.

– руководителю необходимо сделать так, чтобы интерес сотрудников совпадал с интересом компании;

Очень важно, чтобы интерес сотрудника и компании совпадали. Именно достижение интересов ведет к достижению главной цели. Поэтому руководителю необходимо поощрять сотрудника путем обеспечения благоприятных условий труда, проведения справедливой кадровой политики, высказывания личной заинтересованности в судьбе каждого сотрудника.

– необходимо периодически проводить оценку профессиональных компетенций, чтобы сотрудники понимали и знали, что она существует в Сбербанке;

Профессиональные компетенции – это способность субъекта профессиональной деятельности выполнять работу в соответствии с должностными требованиями.

Оценку профессиональной компетенции можно рассматривать в следующих контекстах:

– компетентность с точки зрения поиска и отбора кадров – оценка успешности: модель востребованного специалиста;

– компетентность с точки зрения развития человеческих ресурсов – оценка организационного развития: модель будущего специалиста;

– компетентность с точки зрения результативности – оценка результативности: модель эффективного специалиста;

– компетентность с точки зрения стимулирования труда – оценка связи между оплатой и результатом: профессионально-квалификационные модели специалистов.²⁸

²⁸ Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособ. / А.Я Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 301 с.

Отличие компетентного специалиста от квалифицированного заключается в том, что он не только владеет определенным уровнем знаний, умений и навыков, но и реализует их в работе; обладает внутренней мотивацией к качественному осуществлению своей профессиональной деятельности и отношением к своей профессии как к ценности. Компетентный специалист способен выходить за рамки своего предмета, своей профессии, он имеет определенный творческий потенциал саморазвития.

Суть технологии оценки профессиональной компетенции заключается в определении профессионального потенциала и выработке проекта профессионального развития. В ходе оценки компетентности решаются следующие задачи:

- детальный анализ и структурирование профессионального опыта работника;
- анализ и самооценка внутренних ресурсов и потенциала;
- соотнесение профессионального потенциала с требованиями рынка труда и конкретного рабочего места;
- определение оптимальных вариантов профессионального развития;
- выработка профессионального проекта, включающего конкретные шаги и действия по достижению поставленной цели;
- развитие личной ответственности в профессиональном выборе и построении будущего.

Результатом оценки профессиональной компетенции выступают оптимизация профессиональной деятельности специалиста, удовлетворение потребности в профессиональном развитии, планирование профессиональной карьеры.²⁹

- необходимо правильно использовать методы материальной и нематериальной мотивации;

Материальная мотивация- это оплата труда, бонусы и различные премии.

²⁹ Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособ. / А.Я Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 301 с.

Нематериальная мотивация не предусматривает выдачу сотруднику денежных средств, но это не означает, что компания не должна вкладывать средства в реализацию нематериальной мотивации. К нематериальной мотивации относятся: карьерный рост, командировки, гибкий график работы, устная или письменная благодарность руководителя, возможность повышения квалификации, уютная рабочая обстановка, корпоративные мероприятия.

Руководителю необходимо узнать у каждого сотрудника, чего бы ему хотелось. Не все одинаковы в своих желаниях и стремлениях, поэтому каждый сотрудник имеет свои цели и желания и, значит, им необходимо предоставлять разные возможности для решения корпоративных задач.

Таким образом, осуществление данных мероприятий непосредственно скажется на вовлеченности сотрудников в решение корпоративных задач.

Для того, чтобы повысить вовлеченность в рабочий процесс, необходима реализация следующих мероприятий:

- вовлечение сотрудников в новые проекты, обеспечение самостоятельности при выполнении работ;

Вовлекать сотрудников в новые проекты очень важно. Если он будет выполнять однотипные задания каждый день, то вскоре ему это станет не интересно и эффективность его деятельности снизится. Чтобы этого не произошло, руководителю необходимо давать сотруднику новые, неоднотипные задания. Вследствие этого, сотрудник начнет работать эффективней, тем самым углубляясь в рабочий процесс.

- регулярное предоставление сотрудникам обратной связи по результатам работы;

Руководителю необходимо с сотрудником обсуждать причины его неудач, предлагать варианты помощи для повышения показателей в будущем, хвалить за достижения, согласовывать ближайшие и долгосрочные цели в работе. Обратная связь является ключевым моментом в развитии сотрудников. Она помогает не только исправить ошибки подчиненных, но и закрепляет желательное поведение,

стимулирует профессиональное развитие и в конечном счете помогает сотрудникам достигать поставленных целей.

- создание достойных условий труда;

В содержание достойных условий труда наряду с привычными условиями, определенными ТК РФ и иными актами, содержащими нормы трудового права, необходимо организационно-технические и социально-экономические элементы корпоративного характера, обеспечивающие работнику на его рабочем месте благоприятную обстановку, необходимую для реализации его трудовых (профессиональных, творческих) и иных интересов.³⁰

- создание внутрикорпоративного форума;

Внутрикорпоративный форум- это закрытый форум для общения и обмена информацией между сотрудниками компании.³¹ Его создание позволит:

- a. создать устойчивую систему неформального общения сотрудников различных уровней;
- b. наладить обратную связь (руководитель-сотрудник и наоборот);
- c. осуществить обмен опытом между сотрудниками и отделениями банка.

- обращение к сотрудникам за советом, привлечение к решению трудных/значимых задач подразделения, компании;

Если сотрудник понимает, что руководство прислушивается его мнения, он начинает чувствовать себя комфортнее, осознает, что он действительно необходим компании. Возможность участия сотрудника в значимых задачах компании, вдохновляет и мотивирует его.

- предоставление сотруднику возможности для самообучения;

Самообучение- один из самых эффективных видов обучения сотрудников в компании, потому что позволяет им самим осваивать необходимый материал, повышает их собственную мотивацию и ответственность за обучение. Если

³⁰ Петренко, Е.А. Система управления персоналом в коммерческих банках// Управление развитием персонала, 2011, № 02(26). – С.102 - 110

³¹ Старикова Т.С. Современные технологии управления вовлеченностью персонала в процессе работы, входе формирования и внедрения HR-бренда//Материалы Афанасьевских чтений. – 2015. – Т.1. - № 13. – С. 137 – 138.

сотрудник занимается самообучением, то он нуждается в постоянном внимании и контроле со стороны руководителя. Если не интересоваться самообучением сотрудника, то эффект от такого обучения будет небольшим. Возможности для самообучения могут быть следующими:

- a. материалы на информационных досках;
- b. корпоративный портал;
- c. профессиональные журналы;
- d. корпоративная библиотека и др.

– признание со стороны коллег и руководителя результатов, как конечных, так и промежуточных.

Признание результатов является отражением взаимоотношений руководителя и сотрудника, которые стимулируют сотрудника к большей отдаче и положительно влияют на его моральное состояние. Подчеркивая важность труда сотрудника для организации, руководитель способствует более качественному выполнению работ в будущем. Признание результатов сотрудника можно сделать в отчете о результатах подразделения, компании. Также с помощью одобрения, похвалы, как личной, так и на собраниях, в корпоративных СМИ.

Таким образом, можно сделать вывод, что использование вышеперечисленных мероприятий позволит увеличить вовлеченность персонала ПАО «Сбербанк» в решение корпоративных задач и рабочий процесс.

3.2. Мероприятия по повышению инициативности и нацеленности на эффективность работы

Интеллектуальная инициатива понимается как целостное состояние личности, активизирующее интеллектуальную деятельность, характеризуется самостоятельной постановкой проблем и задач; выдвижением новых идей и

решений. Данное состояние личности можно смоделировать с помощью специальных развивающих приемов.³²

Инициатива характеризуется выходом за пределы требуемого, принятием на себя личностью определенной меры ответственности. Инициатива, ставшая постоянным стимулом, определяющим и направляющим поступки человека, превращается в моральное качество личности – инициативность.

Развитие инициативы у сотрудников тесно связано с развитием их эмоционального интеллекта (с развитием способности выйти за рамки и заданности, открытия и познания себя, своих возможностей, целей, способов их достижения, ограничивающих и поддерживающих установок, анализа и понимания своих эмоций и ценностей, навыков управления эмоциональными ресурсами), как основы и движущей силы данного феномена. Наиболее эффективно обучение проходит тогда, когда ставится цель формирования инициативы не только как поведенческого (ситуативного) свойства, но и как глубинного (личностного) качества сотрудника.³³

Поэтому мероприятия для повышения инициативы будут следующими:

а. повышение уровня эмоционального интеллекта;

Эмоциональный интеллект – это способность человека распознавать свои эмоции, понимать намерения, мотивацию и желания других людей и свои собственные, а также способность управлять своими эмоциями и эмоциями других людей в целях решения практических задач.

Для развития эмоционального интеллекта разработать тренинг, который будет включать в себя четыре блока:

- идентификация эмоций;
- эмоциональное содействие мышлению;
- понимание эмоций;
- управление эмоциями.

³² Хлевная Е.А., Киселева Т.С. Повышение инициативы сотрудников через развитие эмоционального интеллекта//Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. - № 5. – С. 125 – 133.

³³ Хлевная Е.А., Киселева Т.С. Повышение инициативы сотрудников через развитие эмоционального интеллекта//Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. - № 5. – С. 125 – 133.

Данный тренинг пробуждает желание развивать и использовать эмоциональный эффект на практике.

b. создание «банка идей»;

«Банк идей» служит для того, чтобы сотрудники могли делиться креативными идеями, а также узнавать новые идеи своих коллег.

Предполагает создание специальной папки на внутреннем сайте «Сбербанка» или почтового ящика, где каждый сотрудник может высказать свою идею по улучшению работы. Лучшие из идей могут внедряться в жизнедеятельность «Сбербанка» и озвучиваться на организационных встречах. Сотрудник может сам реализовывать свою идею, привлекать к реализации своих коллег, либо участвовать в реализации других идей.

c. управление посредством делегирования;

Делегирование задач – это передача руководителем некоторых заданий подчиненному, которые тот в состоянии выполнить качественно, исходя из своих полномочий и классификации.

В принципе, делегирование задач в «Сбербанке» уже достаточно хорошо используется. Но, я предлагаю делегировать не типичные задачи руководителя, с которыми сотрудники сталкиваются каждый день, а задачи интересные и необычные для них. Таким образом, при решении данных задач сотрудники будут развивать собственную инициативу.

d. информирование сотрудников об успешных карьерах работников;

Успешная карьера стала одним из обязательных составляющих современной жизни. Каждый сотрудник стремится к успешной карьере. Но порой он сталкивается с проблемами в достижении. Чтобы минимизировать данные проблемы, необходимо информировать персонал о других успешных карьерах. Можно организовывать встречи с данными людьми, в которых они подробно расскажут свой путь карьеры, о проблемах, с которыми столкнулись. Если нет возможности личной встречи, можно подготовить отчеты об успешных карьерах, в которых также все будет прописано.

Чтобы сотрудники были нацелены на эффективность работы, необходимо использовать следующий ряд мероприятий:

- проведение тренинга «ориентация на результат».

Ориентация на результат - способность сотрудника совместить цели руководителя, миссию компании и самомотивацию в единую систему четко организованной работы, которую можно количественно и качественно измерить с прицелом на то, что показатели будут расти.

Ориентация на результат- залог эффективности работы. Проведение данного тренинга поспособствует развитию нацеленности каждого сотрудника на эффективность работы. Программа тренинга может быть следующей:

- результат компании и личный результат;
- ориентация на процесс и результат;
- мотивация на достижение успеха и мотивация на избегание неудач;
- механизм направленности на достижение результата;
- формулирование целей как результата работы;
- критерии эффективности целей.³⁴

Таким образом, применение данных мероприятий позволит повысить инициативность и нацеленность на эффективность работы сотрудников ПАО «Сбербанк».

3.3.Экономическая оценка предложенных мероприятий

Предложенные нами мероприятия потребуют определенных затрат.

1. Чтобы проинформировать персонал о стратегии компании, о ее миссии, ценностях, о целях и задачах подразделения необходимо приобрести информационные доски в количестве 30 штук. Стоимость одной доски составит 1080 рублей. Таким образом, общая сумма затрат на информационные доски

³⁴ Криницына З.В. Управление человеческими ресурсами на основе системы HR-брендинга//В сборнике: Управление человеческими ресурсами: правовые, организационные и социально экономические, психологические механизмы сборник ежегодной научной конференции. – 2013. С. 58 – 61.

составит 32400 рублей. Также необходим выпуск корпоративной газеты тиражом 150 экземпляров, в которых будет содержаться не только информация о стратегии и миссии компании, но и о результатах различных подразделений, эффективности работы и др. Стоимость одной газеты составит 40 рублей. Весь тираж обойдется в сумму 6000 рублей. Также для написания корпоративной газеты потребуется сотрудник, заработная плата которого составит 18000 рублей в месяц. Также необходимо создание видеоролика, чтобы его показывать на планерках, собраниях. Для создания видеоролика потребуется привлеченный специалист. За его работу будет необходимо заплатить 4000 рублей.

2. Для ускорения процесса адаптации новых сотрудников потребуется специалист, которого можно выделить из отдела кадров. В этом случае ему придется выдать премию в размере 3000 рублей.

3. Для создания благоприятных условий труда будет необходимо заменить старую офисную мебель. Для этого необходимо купить следующее:

- офисные столы (42 экземпляра);
- стулья (54 экземпляра).

Стоимость одного стола – 1420 рублей. Таким образом, на покупку столов необходимо 59640 рублей. Стоимость одного стула – 1725 рублей. Таким образом, на покупку стульев необходимо 93150 рублей. Также необходима закупка новых канцелярских предметов на сумму 8000 рублей.

Таким образом, на усовершенствование рабочего места необходимы затраты общей стоимостью 160790 рублей.

4. Для повышения мотивации сотрудников и изучив их желания, нам потребуются следующие затраты:

- выдача премий 18 сотрудникам в размере 2500 рублей;
- выдача похвальных грамот 25 сотрудникам.

Таким образом, затраты на выдачу премий составят 45000 рублей, на выдачу грамот – 2750 рублей.

5. Для развития инициативы сотрудников потребуется проведение тренинга. Для этого необходимо пригласить специалиста по тренингам. Его вознаграждение составит 20000 рублей.

6. Для того, чтобы сотрудники были нацелены на эффективность работы, также необходимо провести тренинг. Стоимость тренинга составит 20000 рублей.

В таблице 3.1 представлен расчет экономических затрат на реализацию мероприятий ПАО «Сбербанк»

Таблица 3.1

Расчет экономических затрат на реализацию мероприятий

Мероприятие	Описание	Исполнитель	Стоимость
1	2	3	4
1. Информирование персонала о стратегии «Сбербанка», о миссии, ценностях, о целях и задачах подразделения	Приобретение информационных досок	Руководство «Сбербанка»	32400 руб.
	Выпуск корпоративной газеты	Сотрудник	24000 руб.
	Создание видеоролика	Привлеченный специалист	4000 руб.
2. Процесс адаптации новых сотрудников	Ускорение процесса адаптации	Специалист из отдела кадров	3000 руб.
3. Улучшение условий труда	Приобретение новой офисной мебели, канцелярских предметов	Руководство «Сбербанка»	160790 руб.
4. Повышение мотивации сотрудников	Выдача премий, грамот	Руководство «Сбербанка»	47750 руб.
5. Развитие инициативы сотрудников	Проведение тренинга	Привлеченный специалист	20000 руб.
6. Повышение нацеленности на эффективность работы	Проведение тренинга	Привлеченный специалист	20000 руб.

Таким образом, общая сумма затрат на проведение мероприятий составит 311940 руб.

Предполагается, что данные мероприятия позволят повысить вовлеченность сотрудников ПАО «Сбербанк» на 5-7%. Поэтому, целесообразно использовать данные мероприятия.

Повышение уровня вовлеченности персонала в процессы управления влечёт за собой повышение уровня работы с клиентами. Увеличивается скорость клиентооборота, тем самым увеличиваются доходы организации. Для того чтобы оценить, на сколько могут увеличиться показатели после предложенных мероприятий в ПАО «Сбербанк» города Пензы, необходимо провести следующие расчеты.

Число розничных клиентов в ПАО «Сбербанк» города Пензы при общей численности населения 524632 человека составляет около 461676 человек. Сделок, обрабатываемых ежегодно для индивидуальных клиентов, около 7 300 000. Количество посетителей в день – 1 500 человек.

После проведения предложенных мероприятий прогнозируется увеличение количества клиентов на 5-7%. Теперь необходимо рассчитать конкретное количество предполагаемых клиентов. Для этого проведём следующие расчеты.

Для того чтобы определить, на сколько увеличится численность клиентов, нужно 524632 умножить на 5%, получится 26231 человек. Прогнозируемое количество клиентов увеличится на 26231 и составит 550 863 человек. Увеличение количества клиентов повлечёт за собой увеличение процентных доходов на 5%. Для расчета необходимо уровень доходов за прошлый год умножить на 5%. $486\,224\,891 * 5\% = 24\,311\,244$ руб. Таким образом, процентные доходы ПАО «Сбербанк» в г. Пензе составят 510 536 135 руб.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Проведенное в рамках выпускной квалификационной работы исследование, позволяет сделать следующие выводы:

1) Дано определение вовлеченности персонала как «качественная особенность персонала, выражающаяся в положительном, уважительном и одобряющем отношении к организации и ее деятельности, руководителям, принятии и согласии с целями и миссией компании, понимании значимости своего вклада в деятельность и развитие организации, стремлении расти вместе с организацией посредством проявления инициативы и внесения инноваций, непрерывном взаимобратном диалоге на уровне руководитель – подчиненный (делегирование полномочий, взаимная поддержка как в сфере профессиональных и трудовых отношений, так и в личностном плане)».

2) Раскрыты факторы вовлеченности персонала. Такие как:

- факторы, связанные с политикой организации;
- факторы, связанные с климатом в коллективе;
- факторы, связанные с организацией труда;
- факторы, связанные с самореализацией сотрудника и возможностями обучения и развития.

Факторы вовлеченности – это факторы, которые статистически значимо влияют на вовлеченность сотрудников, и которыми можно управлять.

Знание ключевых факторов вовлеченности позволяет сконцентрироваться на главном и повысить вовлеченность за более короткое время. Появляется возможность оценить эффективность мероприятий компании и, отказавшись от неэффективных методов, перераспределить бюджет на персонал.

3) Продемонстрирована и дана характеристика следующих моделей вовлеченности персонала: модель вовлеченности персонала AonHewitt, модель экспоненциальной вовлеченности TowerWatson, модель вовлеченности Танебаума-Шмидта.

Модель, предложенная AonHewitt, является одной из лучших визуализаций материала о факторах вовлеченности. Основными элементами данной модели являются: работа, люди, возможности, вознаграждение, методы управления и качество жизни.

Модель экспоненциальной вовлеченности TowerWatson, которая включает в себя три основных процесса: вовлечение(engagement), поддержка (enablement) и стимулирование (energize).

Модель Танебаума - Шмидта отражает стиль управления, приводящий к формированию вовлеченности. Основной концептуальной идеей является постепенность перехода от директивного управления к делегированию полномочий. При котором ставится цель, но не обозначается механизм ее достижения.

4) Разработана методика исследования вовлеченности персонала в процессы управления в ПАО «Сбербанк». Методика включила в себя анализ трех основных составляющих вовлеченности персонала:

- вовлеченность в решение корпоративных задач;
- вовлеченность в рабочий процесс;
- инициативность и нацеленность на эффективность работы.

5) Проведено изучение системы управления человеческими ресурсами ПАО «Сбербанк». Выявлено, что оценка результативности системы УЧР проводится с целью: улучшения качества реализации функций УЧР, сокращения издержек на УЧР, сравнения показателей результативности системы УЧР с другими организациями, анализа соответствия системы УЧР стратегии «Сбербанка» и др.

6) Проанализированы основные составляющие вовлеченности персонала ПАО «Сбербанк». В итоге были получены показатели:

- Вовлеченность в решение корпоративных задач – 91,3%;
- Вовлеченность в рабочий процесс – 92,6%;
- Инициативность и нацеленность на эффективность работы – 92,4%.

Наиболее высоко респонденты отметили:

- Участие в разработке корпоративных задач – 66%;
- Привлечение коллег в решение корпоративных задач – 72%;
- Мотивация руководителя для решения корпоративных задач – 72%;
- Понимание своих функций – 80%;
- Возможность развития – 98%;
- Внимание руководителя к сотруднику – 68%;
- Ориентация на командный результат работы – 66%.

7) Дана комплексная оценка вовлеченности персонала ПАО «Сбербанк».

Комплексная оценка включила в себя анализ всех трех составляющих вовлеченности персонала. В итоге получили общий индекс вовлеченности сотрудников. Он составил – 92,1%. Не смотря на высокий показатель, были выявлены слабые стороны:

- Невысокая информированность о целях и задачах Сбербанка;
- Недостаточная известность о всех процессах, происходящих в Сбербанке;
- Низкое понимание того, чего ждет от сотрудника руководство;
- Незнание критериев оценки работы и др.

8) Были разработаны мероприятия по повышению вовлеченности персонала ПАО «Сбербанк».

- информирование о стратегии компании, о ее миссии, ценностях, о целях и задачах подразделения;
- необходимо улучшить коммуникации;
- необходимо создать комплексные механизмы стимулирования вовлеченности в разработку и решение корпоративных задач;
- руководителю необходимо сделать так, чтобы интерес сотрудников совпадал с интересом компании;
- необходимо периодически проводить оценку профессиональных компетенций, чтобы сотрудники понимали и знали, что она существует в Сбербанке;

- необходимо правильно использовать методы материальной и нематериальной мотивации;
- вовлечение сотрудников в новые проекты, обеспечение самостоятельности при выполнении работ;
- регулярное предоставление сотрудникам обратной связи по результатам работы;
- создание достойных условий труда;
- создание внутрикорпоративного форума;
- предоставление сотруднику возможности для самообучения;
- повышение уровня эмоционального интеллекта;
- создание «банка идей»;
- управления посредством делегирования;
- информирование сотрудников об успешных карьерах работников;
- проведение тренинга «Ориентация на результат».

Комплекс данных мероприятий позволит повысить вовлеченность персонала в решение корпоративных задач, в рабочий процесс, а также инициативность и нацеленность на эффективность работы.

9) Была дана экономическая оценка предложенных мероприятий. В результате, была подсчитана сумма затрат на проведение мероприятий. Данная сумма составила 311940 рублей. Предполагается, что проведение данных мероприятий позволит повысить вовлеченность персонала ПАО «Сбербанк» на 5-7%.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Арзамасова Г.С., Бачева А.В. Критерии оценки вовлеченности персонала в систему экологического менеджмента//Транспорт. Транспортные сооружения. Экология. – 2013. – №1. – С.7–15.
2. Брылева Л.Г. Вовлеченность персонала и ее влияние на управление организационными конфликтами//Научно-техническое и экономическое сотрудничество стран АТР в XXI веке. – 2013. – Т.2. – С. 106 – 109.
3. Брылева Л.Г. Управление конфликтами в условиях организационных изменений (на примере предприятий дальневосточной дирекции инфраструктуры – филиала ОАО «РЖД») [Текст]: Дисс... к-та экон. наук: 22.00.08. – М., 2016. – 164 с.
4. Брюховецкая Н.Е., Черная А.А. Формирование вовлеченности сотрудников в работу предприятий//Стратегия и механизмы регулирования промышленного развития. – 2013. – № 5. – С. 3 – 21.
5. Ванян М.Н. Формирование и развитие долгосрочных взаимовыгодных отношений с работниками в корпоративных системах маркетинга персонала [Текст]: Дисс... к-та экон. наук: 08.00.05. – М., 2015. – 191 с.
6. Вуец Л.В. Управление конкурентоспособностью человеческих ресурсов в системе трудовых отношений//В сборнике: Высшее образование в современном мире сборник трудов II Международной научно-практической конференции. Под научной редакцией О.П.Чигишевой. – 2015. – С. 85 – 91.
7. Гвоздева С.М. Непараметрический статистический анализ вовлеченности персонала в организации//Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. – 2014. – № 4. – С. 639 – 645.
8. Горленко О.А., Можяева Т.П., Гунарь А.М. Управление человеческими ресурсами в системе менеджмента качества организации//Социогуманитарный вестник. – 2013. - № 1(10). – С. 29 – 34.

9. Гук А.И., Самохвалова С.М. Модели вовлеченности персонала//Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. – 2014. – № 5. – С. 392 – 395.
10. Долженко Р.А. Вовлеченность персонала: индикаторы и способы оценки//Мотивация и оплата труда. – 2014. - № 4. – С. 258 – 267.
11. Долженко Р.А. Некоторые аспекты управления вовлеченностью персонала через призму корпоративной культуры//Управление корпоративной культурой. – 2014. № 2. – С. 104 – 113.
12. Долженко Р.А. Опыт исследования вовлеченности персонала в коммерческом банке//Мотивация и оплата труда. – 2015. - № 3. – С. 230 – 240.
13. Долженко Р.А. Опыт исследования системы внутренних коммуникаций как инструмента воздействия на вовлеченность персонала//Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. – 2014. – № 3(21). – С. 52 – 59.
14. Долженко Р.А. Удовлетворенность, лояльность, вовлеченность персонала: уточнение и конкретизация понятий//Вестник Алтайского государственного университета. – 2014. – № 9(119). – С. 157 – 162.
15. Дугушкина А.Н., Рыбкина А.В. Вовлеченность персонала как фактор успеха компании// Новая наука: Теоретический и практический взгляд. -2015. - №5-1. –С.62-64.
16. Егорова А. Вовлеченность персонала. 7 шагов к пониманию. – М.: Книга. – 2014. – 25 с.
17. Заугольников С.А. Методы повышения вовлеченности сотрудников организации//Известия Регионального финансового-экономического института. – 2016. – № 1(10). – С.10.
18. Иванченко Т.О., Есаулов Н.П. Мотивация и вовлеченность персонала – важнейший инструмент улучшения качества//Фундаментальные проблемы радиоэлектронного приборостроения. – 2010. – Т.10. - № 1-3. – С. 355 – 357.
19. Кекух Д.В., Прудский В.Г. Управление человеческими ресурсами в условиях постиндустриальной экономики//В сборнике: Теория и практика

корпоративного менеджмента. Сборник научных статей. Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Пермский государственный национальный исследовательский университет». Пермь. – 2012. – С. 57 – 59.

20. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособ. / А.Я Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 301 с.

21. Кириллова О.Г., Валькович О.Н., Сланченко Л.И. Оценка персонала как важнейший инструмент управления кадрами в организации// Экономика устойчивого развития. - 2014. - № 3 (19). - С. 94 – 99

22. Козлова Л.И., Бердников П.С. Вовлеченность персонала в кадровой стратегии предприятия//Вестник молодых ученых Самарского государственного экономического университета. – 2015. - № 1(31). – С. 86 – 88.

23. Кондратьев Э.В. Обучение конкурсом – инновационный метод вовлечения персонала в улучшения // Стандарты и качество. -2015. - №4(934)

24. Короткова Е.А. Повышение уровня вовлеченности персонала через использование программ корпоративной социальной ответственности//Управленческие науки в современном мире. – 2015. – Т.1. - № 1. – С. 613-617.

25. Криницына З.В. Управление человеческими ресурсами на основе системы HR-брендинга//В сборнике: Управление человеческими ресурсами: правовые, организационные и социально экономические, психологические механизмы сборник ежегодной научной конференции. – 2013. С. 58 – 61.

26. Кудрявцева О.В., Грушко Д.А. Комплексная оценка персонала с использованием интегрального показателя эффективности//Экономические исследования. – 2014. - № 2.

27. Ланецкий С.А. Управление вовлеченностью персонала//Вестник университета (Государственный университет управления). – 2013. - № 20. – С. 143 – 145.

28. Лебедева Е.А. Проблемы управления персоналом в контексте современного менеджмента. Проблема вовлеченности сотрудников в процессы управления по целям//Проблемы современной науки и образования. – 2015. – № 1(31). – С. 121 – 122.
29. Мавколенко А.С. Вовлеченность персонала в управление: понятие, условия и показатели// В сборнике: Современная наука. Новые перспективы. – 2014. – С. 51 – 53.
30. Масалова Ю.А. Вовлеченность как характеристика качества человеческих ресурсов организации//Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2015. – Т.4. - № 6. – С. 15 – 18.
31. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: учеб.-метод. пособие / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект. - 2014. – 72 с.
32. Николаев Н.А. Алгоритм повышения эффективности труда работников малых предприятий на основе управления вовлеченностью // Вестник Самарского государственного университета. - 2015. - № 5(127). - С. 194–209
33. Нужина Н.И. Условия вовлеченности персонала//Экономика и социум. – 2014. - № 3-4 (12). – С. 292 – 294.
34. Нужина Н.И. Участие персонала в решении задач управления//Высшая школа. – 2015. - № 1. – С. 16 – 17.
35. Онучин А., Луцкина В., Розин М. Управление вовлеченностью персонала //HRTimes. 2012. № 20
36. Орел С.В., Кустова М.М. Вовлеченность персонала как фактор повышения эффективности применения компетентностного подхода на предприятии//Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. – 2015. - № 4. – С. 96 – 102.
37. Павлюк А.Ю., Палухина А.Ю. Вовлеченность сотрудников как фактор эффективности бизнеса [Электронный ресурс]//Режим доступа <http://www.conf.stu-kras.ru>

38. Первенцев А.В. Развитие системы управления персоналом банка в условиях организационных изменений [Текст]: Автореф. дисс... канд. экон. наук: 08.00.05. – Москва, 2008. – 29 с.
39. Передеренко О.А. Вовлечение персонала как ключевой фактор устойчивого развития предприятия//Шумпетеровские чтения. – 2014. – Т.1. – С. 81 – 84.
40. Петиченко А.В. О проблемах вовлеченности персонала в работу по качеству//MANAGEMENT.-2010.-№2(14).
41. Петренко, Е.А. Система управления персоналом в коммерческих банках// Управление развитием персонала, 2011, № 02(26). – С.102 - 110
42. Плешкова Н.А., Тарский М.О., Супрун Т.С. Вовлеченность персонала как источник повышения его производительности//В книге: Пищевые инновации и биотехнологии Материалы Международной научной конференции. ФГБОУ ВО «Кемеровский технологический институт пищевой промышленности». – 2015. – С. 422 – 423.
43. Повышение эффективности управления трудовыми ресурсами в условиях модернизации и перехода экономики на инновационный путь развития / Под. Ред. Бондаренко В.В. Пенза: РИО ВЗФЭИ, 2012. – 170 с.
44. Просвиркина Е.Ю. Влияние управления человеческими ресурсами на результаты деятельности банков на Российском рынке [Текст]: Дисс... к-та экон. наук: 08.00.05. – М., 2015. – 191 с.
45. Резапова Д.Б. Вовлеченность сотрудников в работу//Университетское управление: практика и анализ. – 2016. - № 1 (101). – С. 73 – 75.
46. Резник С.Д. Менеджмент. Книга четвертая. Управление человеческим потенциалом в социально-экономических системах. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 321 с.
47. Резник С.Д. Инструменты повышения результативности личной деятельности руководителя, 2013, №2.

48. Романова Л.В. Проектирование системы управления человеческими ресурсами (СУЧР) как инструмент управления производительностью труда//Современные тенденции развития науки и технологий. – 2015. – № 1-5. – С. 108 – 115.
49. Руднев Е.А. Вовлеченность: факторы, влияющие на эффективность организации//Менеджмент сегодня. – 2015. - № 5. – С. 318 – 324.
50. Сооднобекова А.Ж., Мусакожоев Ш.М. Эффективность управления человеческими ресурсами//Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. – 2015. – № 6. – С. 254 – 260.
51. Старикова Т.С. Современные технологии управления вовлеченностью персонала в процессе работы, входе формирования и внедрения HR-бренда//Материалы Афанасьевских чтений. – 2015. – Т.1. - № 13. – С. 137 – 138.
52. Хлевная Е.А., Киселева Т.С. Повышение инициативы сотрудников через развитие эмоционального интеллекта/Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. - № 5. – С. 125 – 133.
53. Худякова Т.С., Ливак Н.С. Повышение эффективности процесса вовлеченности персонала в систему управления организацией//Современные тенденции развития науки и технологий. – 2015. - № 7-9. – С. 55 – 58.
54. Черницкая И.Б. Изменение приоритетов в развитии персонала //Управление развитием персонала. – 2013. - № 1. – с. 10-16.
55. Чуланова О.Л., Припасаева О.И. Вовлеченность персонала организации: основные подходы, базовые принципы, практики использования в работе с персоналом//Интернет – журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». – 2016. – Том 8. – №2
56. Шоул Д. Инвестиции в персонал: зачем развивать, вовлекать и мотивировать сотрудников//Управление развитием персоналом. – 2015. - № 4. – С. 280 -285.
57. Эфендиев А.Г., Балабанова Е.С., Ребров А.В. Управление человеческими ресурсами и эффективность компаний: есть ли связь? //Российский журнал менеджмента. – 2014. - Т. 12. - № 1. – С.39 – 68.

ГЛОССАРИЙ

1. Вовлеченность персонала – это качественная особенность персонала, выражающаяся в положительном, уважительном и одобряющем отношении к организации и ее деятельности, руководителям, принятии и согласии с целями и миссией компании, понимании значимости своего вклада в деятельность и развитие организации, стремлении расти вместе с организацией посредством проявления инициативы и внесения инноваций, непрерывном взаимобратном диалоге на уровне руководитель – подчиненный (делегирование полномочий, взаимная поддержка как в сфере профессиональных и трудовых отношений, так и в личностном плане).
2. Факторы вовлеченности – это факторы, которые статистически значимо влияют на вовлеченность сотрудников, и которыми можно управлять.
3. Организационный климат - набор устойчивых характеристик, которые описывают конкретную организацию, существенным образом влияющие на поведение и эмоциональные состояния ее членов.
4. Самореализация – реализация потенциала личности.
5. Организация труда – это система мероприятий, обеспечивающих рациональное использование рабочей силы с целью повышения производительности труда.
6. Политика организации – система правил, в соответствии с которыми определяется ее поведение в целом, и по которым действуют люди, работающие в организации.
7. Управление человеческими ресурсами - это подход к управлению персоналом предприятия, при котором сотрудники рассматриваются как наиболее ценный ресурс в конкурентной борьбе, который необходимо мотивировать и развивать для достижения стратегических целей организации.
8. Индекс вовлеченности персонала – показатель вовлеченности персонала в процентном соотношении.

9. Рабочий процесс — это целенаправленная деятельность (совокупность действий, работ) по созданию потребительной стоимости, удовлетворяющей личные, коллективные (корпоративные) или общественные потребности.
10. Инициативность – способность личности, выраженная в стремлении к самостоятельным общественным начинаниям, инициативе, активности, предприимчивости.
11. Профессиональные компетенции - это способности работника выполнять работу в соответствии с требованиями должности, а требования должности – задачи и стандарты их выполнения, принятые в организации или отрасли.
12. Эффективность работы - это достижение поставленных целей и задач в возможно короткий срок при наименьших затратах ресурсов: экономических, финансовых, трудовых, социальных, духовных и т.д.
13. Ориентация на результат – способность сотрудника совместить цели руководителя, миссию компании и самомотивацию в единую систему четко организованной работы, которую можно количественно и качественно измерить с прицелом на то, что показатели будут расти.
14. Эмоциональный интеллект- способность человека распознавать свои эмоции, понимать намерения, мотивацию и желания других людей и свои собственные, а также способность управлять своими эмоциями и эмоциями других людей в целях решения практических задач.
15. Делегирование задач – это передача руководителем некоторых заданий подчиненному, которые тот в состоянии выполнить качественно, исходя из своих полномочий и классификации.

Вовлеченность в решение корпоративных задач	1	2	3	4	5
1. Я хорошо информирован о целях и задачах Сбербанка					
2. Мне известно о всех процессах, происходящих в					

АНКЕТА ДЛЯ ОЦЕНКИ УРОВНЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА

Сбербанке					
3.Руководитель достаточно конкретно формулирует мои задачи					
4.Я принимаю участие в разработке корпоративных задач					
5.Я активно привлекаю своих коллег в решение корпоративных задач					
6.Мои интересы совпадают с интересами Сбербанка					
7.В Сбербанке существует система оценки профессиональных компетенций					
8.Руководитель мотивирует меня для решения корпоративных задач					
Вовлеченность в рабочий процесс					
1.Я понимаю в чем состоят мои функции и что я должен делать					
2.Я знаю, чего ждет от меня руководство					
3.Я знаю, на основании каких критериев оценивается моя работа					
4.На моем рабочем месте созданы все условия для качественного выполнения работы					
5.Руководитель уделяет мне достаточно внимания, я имею возможность обсудить любой вопрос					
6.Руководитель и коллеги заинтересованы в результатах моего труда					
7.Руководство ценит мои заслуги, отмечает успехи					
8.Ко мне часто обращаются за советом коллеги и руководство					
9.Я часто обсуждаю рабочие вопросы с коллегами в свободное время					

10. У меня интересная работа, я имею возможность учиться, развиваться, решать новые задачи					
11. У меня очень важная работа, я горжусь ей и вкладываю душу в нее					
Инициативность и нацеленность на эффективность работы					
1. Я знаю, какие задачи в приоритете и выполняю работу, не ожидая указаний					
2. Я интересуюсь работой коллег и помогаю им					
3. Если есть идеи по улучшению работы, я их обязательно высказываю					
4. Я самостоятельно планирую свою работу					
5. Я творчески подхожу к решению своих задач					
6. Я ориентирован на командный результат работы					
7. Я осуществляю определенные изменения в методах своей работы, для того чтобы улучшить исполнение					
8. Я ставлю высокие цели исходя из интересов компании					

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 1 экземпляре(ах).

Библиография 57 позиций.

« ____ » _____ 2016 г.

(подпись автора работы)

Лизнев А.А.

(Ф.И.О.)