

УПРАВЛЕНИЕ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ КАК ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА

© 2017 Кулькова Инна Анатольевна

доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики труда
и управления персоналом

© 2017 Плутова Мария Игоревна

кандидат экономических наук

Уральский государственный экономический университет

620144, г. Екатеринбург, ул. 8 марта, д. 62

© 2017 Позолотина Елена Ивановна

директор Дирекции проектов развития персонала,
руководитель проекта “Корпоративный университет”

ПАО “Трубная Металлургическая Компания”

105062, г. Москва, ул. Покровка, д. 40, стр. 2а

E-mail: i.a.koulkova@mail.ru, MPlutova@yandex.ru, PozolotinaEI@sinara-group.com

Раскрыт актуальный вопрос взаимосвязи уровня компетентности персонала и уровня его вовлеченности в производственные результаты организации. Анализ системы формирования профессиональных компетенций сотрудников отеля “Хаятт Ридженси Екатеринбург” позволил определить пути совершенствования системы управления персоналом в рамках обучения, стимулирования, пропаганды социальной значимости. Рекомендуемые мероприятия целенаправленно будут способствовать повышению вовлеченности персонала.

Ключевые слова: управление персоналом, вовлеченность, компетенции, эффективность труда, обучение, стимулирование труда.

Современные тенденции изменения механизмов кадрового менеджмента на отечественных и зарубежных предприятиях базируются, в первую очередь, на качественных характеристиках персонала¹.

Первостепенными характеристиками персонала для планирования эффективности деятельности предприятий выступают компетентность и вовлеченность. Уровень вовлеченности работника в деятельность компании и процесс его формирования напрямую зависят от набора профессиональных компетенций, которыми он обладает.

Вовлеченность персонала формируется под воздействием ряда факторов, таких как: взаимоотношения в коллективе и с руководством; возможность профессионального развития и карьерного роста; кадровая политика. То есть вовлеченность - это степень совпадения ценностей организации с ценностями сотрудника. Компетенции же подразумевают личные способности работника решать профессиональные задачи определенного уровня сложности и формируют уровень

ценностей работника, регулируют его локус-контроль и уровень притязаний в организации.

Управление персоналом по компетенциям - это современный подход к управлению, который акцентируется на определении индивидуального потенциала работников и актуален при решении задач в области мотивации и стимулирования персонала, при развитии и оценке персонала, формировании HR-бренда компании и организационных изменений².

По данным исследования, проведенного в 2003 г. в Великобритании, именно вовлеченность приводит к тому, что сотрудники говорят о компании хорошие слова и рекомендуют ее как хорошее место работы (67 %), рекомендуют ее продукцию и услуги (78 %). Компания Gallup проводила оценку отсутствия интереса (анализировались американские компании), в результате опроса выяснилось, что отсутствие интереса обходится экономике Соединенных Штатов Америки от 270 до 343 млрд долл. из-за низкой производительности равнодушных сотрудников³.

Мерой вовлеченности может служить совпадение ценностей компании и ценностей сотрудника, чем больше они совпадают, тем больше сотрудник вовлечен. Российская компания «Брок-Инвест-Сервис» периодически отслеживает такие показатели, как уровень удовлетворенности сотрудников компании и их вовлеченность в ее деятельность, как стабильную, так и, например, реструктуризационную⁴. Конечной целью этого «отслеживания» выступает фиксация и измерение тех параметров, на которые потом можно будет повлиять с целью повышения общей эффективности компании. Данные параметры являются вполне конкретными, например, индивидуальная эффективность сотрудника, его уровень знаний и навыков, необходимый для выполнения работы, и более «размытые», эмоциональные состояния - такие как вовлеченность и удовлетворенность. В арсенале HR и управленцев на настоящий момент времени существует достаточно методов для проведения подобных оценок (стандартные аттестации и разнообразные ассесмент-мероприятия, психологические тесты и оценки формата «360 градусов»).

Но все указанное только методы для проведения так называемого замера, он должен выявить некую шкалу, с которой потом надо будет работать, ориентируясь на эталонный вариант (как наиболее предпочтительный и адекватный требованиям компании).

Далее же происходит постоянная работа с системой управления персоналом. Конечно, данная система плотно связана с общей системой управления в компании, и сказать, что это подлечит только зоне влияния HR, было бы неправильно. Данная работа требует участия и вовлеченности всех руководителей организации⁵. Ведь подобная оценка сотрудниками компании включает в себя не только их систему материальной и нематериальной мотивации, но и оценку коммерческих бизнес-целей, общий стиль руководства и какие-то его особенности, корпоративную культуру, возможности профессионального развития и карьерного роста, которые во многом зависят и от стратегических целей компании. Так что без совместной работы всей управленческой команды не обойтись. Основным же инструментом измерения мотивации и качества управления являются структурированные интервью-беседы, опросы и анкетирование.

Так что, с одной стороны, исследования вовлеченности и удовлетворенности персонала нужны для того, чтобы наращивать эффективность, а с другой - чтобы создавать в компании определенную среду, комфортную для людей⁶.

Чтобы оценить вовлеченность и удовлетворенность сотрудников и минимизировать риски, связанные с «человеческим фактором», компания Orange Business Services проводит ежегодные опросы по всему миру и встречи с сотрудниками, на которых обсуждаются проблемы и пожелания, связанные с работой. В компании регулярно проводятся два опроса.

Первый проходит на глобальном уровне, во всех странах присутствия «Orange Business Services», и связан с глобальными инициативами и оценивает вовлеченность коллег в корпоративную культуру, восприятие сотрудниками корпоративных ценностей.

Второй опрос проводится локально, только в России, и связан, в первую очередь, с оценкой эффективности внутренних политик, процессов и процедур. Такие инструменты дают возможность оценить ситуацию в компании, понять, насколько сотрудники удовлетворены условиями работы, насколько комфортно они себя чувствуют, и в дальнейшем использовать полученные результаты для улучшения условий работы⁷.

Не так давно в Orange Business Services начали проводить brain storm meetings - встречи, посвященные обсуждению определенных тем, на которых каждый из участников дает свои комментарии, высказывает свои предложения по работе конкретных подразделений и в целом по условиям работы в компании. Дискуссии проходят очень оживленно, сотрудники получают дополнительную мотивацию и ощущают себя вовлеченными в жизнь компании, поскольку чувствуют, что их готовы не только слушать и слышать, но и учитывать их пожелания и рекомендации для планирования дальнейшего развития. На таких встречах обсуждаются не жалобы, а конкретные предложения, т.е. получение конструктивной обратной связи значительно облегчает работу обеим сторонам⁸.

Низкая вовлеченность персонала негативно влияет на развитие бизнеса, а высокий уровень вовлеченности сотрудников, наоборот, позволяет компаниям достигать хороших темпов роста и увеличивать доходы⁹.

Компания Axes Management исследует уровень вовлеченности работников с 2006 г. Это позволило выявить, какие подходы помогают добиваться высокой вовлеченности лучшим участникам исследования компании “Лучшие работодатели России”. В 2015 г. компанией Axes Management опрошено почти 240 тыс. сотрудников из 133 российских компаний и выяснено, что в нашей стране степень вовлеченности составляет 56 %. То есть лишь шесть из десяти работников вовлечены в деятельность компании. Иными словами, они позитивно отзываются о ней, хотят оставаться тут долгое время, мотивированы работать больше, чем требует должностная инструкция, ради достижения целей компании. На тех предприятиях, которые по итогам исследования можно назвать лучшими работодателями, показатель вовлеченности составляет 82 %¹⁰.

Для того чтобы оценить взаимосвязь процессов управления компетентностью сотрудников и формирования вовлеченности персонала, авторами было проведено исследование в международной компании сферы услуг.

“Хаятт Ридженси Екатеринбург” - первая в Екатеринбурге международная пятизвездочная гостиница. По итогам 2013 г. “Хаятт Ридженси Екатеринбург” получил премию “Отель года”, став лучшим отелем среди мировой сети отелей Хаятт. Сегодня на предприятии трудится 392 чел. Организационная структура компании является функционально-линейной. Анализ социально-экономических показателей деятельности выявил устойчивую динамику развития организации за период 2013-2016 гг.

При анализе образовательного состава кадров выявлены следующие категории: имеют высшее образование - 192 чел. (49 %); имеют незаконченное высшее образование 63 чел. (16 %); среднее специальное образование 88 чел. (22,5 %); среднее образование 49 чел. (12,5 %). Квалификация сотрудников напрямую зависит от образования и опыта работы.

Среди руководителей гостиницы высшее образование имеют 87 %, незаконченное высшее 13 %. Среди работников основного персонала 76,7 % имеют высшее образование и 23,3 % незаконченное высшее. Среди вспомогательного персонала 12,7 % имеют незаконченное высшее образование, 69,3 % имеют среднее специальное образование и среднее образование имеют 31,2 %.

Численность специалистов с высшим образованием в 2016 г. увеличилась на 6,7 % по сравнению с 2013 г., это объясняется тем, что работники отеля заинтересованы в повышении уровня образования и, соответственно, в повышении эффективности труда.

На 37 % снизилось число сотрудников с незаконченным высшим образованием, часть из них закончили высшее учебное заведение, часть сотрудников покинули организацию в связи с ограниченностью карьерного роста. Численность сотрудников со средним специальным образованием увеличилась в 2016 г. на 31,3 % по сравнению с 2013 г. Это объясняется мотивацией персонала к получению профессионального образования. Численность сотрудников со средним образованием в 2016 г. увеличилась по сравнению с 2013 г. на 29 %. Это вызвано дополнительным набором вспомогательного персонала.

Большинство персонала проработало на предприятии от 5 до 10 лет - 156 чел. Стабильна численность персонала, проработавшего в сфере гостиничного бизнеса от 10 до 15 лет, увеличение в 2016 г. составило 5,4 % по сравнению с 2013 г. Это объясняется тем, что на предприятии при образующихся вакансиях отдается предпочтение тем претендентам на должность, у которых уже имеется опыт работы в данной отрасли.

На основании проведенного анализа можно утверждать, что для формирования и поддержания должного уровня вовлеченности работников в результате деятельности компании на основании управления по компетенциям в “Хаятт Ридженси Екатеринбург” необходимо совершенствовать следующие направления политики в отношении персонала:

1) разработка программ повышения квалификации. Данное направление позволит расширить перспективы профессионального роста, социальной значимости работников в коллективе и повысить значимость нематериального стимулирования;

2) разработка адресного материального стимулирования. Позволяет повысить заинтересованность работника в результатах своего труда, следовательно, возрастет производительность труда, улучшатся отношения с коллегами и непосредственными руководителями;

3) пропаганда социальной значимости труда в гостиничном сервисе. Данное мероприятие

направлено на поддержание климата внутри коллектива и достижение понимания сотрудниками социальной значимости в обществе. Может достигаться посредством проведения психологических тренингов по технике и технологии обслуживания посетителей отеля с акцентом на создание благоприятных социально-психологических условий.

¹ *Кулькова И.А., Воробьева Н.В., ПлUTOва М.И.* Методическое обеспечение управления человеческими ресурсами. Екатеринбург, 2016. 144 с.

² *Волкова Н.В.* Управление по компетенциям - "must have" современной компании. НИУ ВШЭ. URL: <https://spb.hse.ru/dopbusiness/news/182104594.html>.

³ *Жилинов О.* Факторы повышения трудовых показателей предприятия // Экономика и экология. 2015. Июль-август (№ 2). С. 55.

⁴ *Кабушкин Н.И.* Основы менеджмента. Минск, 2014. 336 с.

⁵ *Ломатин В.И., Яковлев Р.А.* Организация заработной платы на предприятии // Справочник кадровика. 2015. № 10. С. 31.

⁶ *Веснин В.Р.* Основы менеджмента. Москва, 2014. 286 с.

⁷ *Пиримова В.Р.* Внутреннее побуждение к деятельности как способ мотивации // Справочник по управлению персоналом. 2016. № 1. С. 95-100.

⁸ *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент. Москва, 2013. 224 с.

⁹ *ПлUTOва М.И., Малик Л.З.* Формирование вовлеченности работников: отечественный и зарубежный опыт // Human Progress. 2016. Т. 2, № 12. С. 9.

¹⁰ *Кондрашевский В., Бондаренко А.* Повышение производительности: европейский подход // Экономист. 2015. № 11. С. 48.

Поступила в редакцию 05.06.2017 г.