

УДК 331.5

Исмайлова Майя Серанбаевна

бакалавр направления подготовки
управление персоналом
Финансовый университет при Правительстве
Российской Федерации
Россия, Москва
acdcn@yandex.ru

Maya S. Ismaylova

Bachelor of Training in Personnel Management
Financial University under the Government
of the Russian Federation
Russia, Moscow

**УПРАВЛЕНИЕ ВОВЛЕЧЕННОСТЬЮ
ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ В
СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ¹**

**MANAGING THE INVOLVEMENT OF THE
ORGANIZATION'S PERSONNEL IN
MODERN CONDITIONS**

Аннотация

Статья посвящена анализу феномена вовлечённости и поиск эффективных форм управления вовлечённостью персонала в работу организации. Рассмотрена система управления вовлечённостью персонала ПАО «Северсталь». Подведены итоги исследования, выявлены преимущества и недостатки системы управления вовлечённостью ПАО «Северсталь». Опыт ПАО «Северсталь» показывает, что управление вовлечённостью персонала не просто дань моде, а рабочий инструмент, влияющий на экономические показатели.

Ключевые слова:

вовлеченность персонала, человеческие ресурсы, командная работа, исследование

Abstract

The article is devoted to the analysis of the phenomenon of involvement and the search for effective forms of management of personnel involvement in the work of the organization. The management system of the involvement of the personnel of PJSC Severstal is considered. The results of the study are summarized, the advantages and disadvantages of the involvement management system of PJSC Severstal are revealed. The experience of PJSC Severstal shows that personnel engagement management is not just a fashion statement, but a working tool that affects economic indicators.

Keywords:

staff involvement, human resources, teamwork, research

В современных условиях проблема низкого уровня вовлечённости персонала в процессы организации представляется одной из актуальных не только в управлении персоналом, но и в менеджменте в целом. Сейчас уже недостаточно передовых технологий производства и высокого качества продукции для достижения бизнес-целей. За всеми процессами любой организации скрывается штат персонала, который в свою очередь в современном мире является ключевым фактором, который даёт конкурентные преимущества. Вопрос, обусловленный привлечением, удержанием, развитием и раскрытием потенциала персонала, стал актуальным для любого владельца бизнеса, который хочет развивать своё дело. Трудная задача стоит управлением персоналом – что нужно делать, чтобы вовлечённость персонала не

¹ Научный руководитель: Маслова Валентина Михайловна, кандидат экономических наук, доцент, доцент департамента психологии и развития человеческого капитала Финансового университета при Правительстве Российской Федерации

только оставалась на прежнем уровне, но и её показатели поднимались. Пример такой работы ярко демонстрирует ПАО «Северсталь».

ПАО «Северсталь» («Северсталь», «Компания», «Группа») – вертикально интегрированная металлургическая и горнодобывающая компания с основными активами в России, а также инвестициями в других странах. Начало деятельности Компании датируется 1955 годом, когда начал работу Череповецкий металлургический комбинат. Стратегия «Северстали» заключается в повышении финансовой эффективности, создании максимальной добавленной стоимости и увеличении вознаграждения акционеров в сочетании с заботой о работниках компании и минимизацией воздействия на окружающую среду [1].

В число стратегических приоритетов «Северстали» входят высочайшее качество обслуживания клиентов, сохранение лидерства в отрасли по себестоимости производства и реализация новых возможностей. В основе реализации этих приоритетов лежит передовая корпоративная культура «Северстали». «Северсталь» состоит из двух основных производственных дивизионов: «Северсталь Ресурс» и «Северсталь Российская Сталь». Численность работников ПАО «Северсталь» – 53 783 человек.

В годовом отчёте за 2021 г. говорится о том, что компания продолжает инвестировать в развитие навыков работников. Повышенное внимание непрерывно уделяется развитию персонала, так как это залог успеха в укреплении корпоративной культуры. Также сказано о том, что для развития бизнеса в целом возникает необходимость создания возможности раскрытия профессионального потенциала работников компании.

По информации, представленной в годовом отчёте, инициативы ПАО «Северсталь» по развитию человеческих ресурсов сконцентрированы в нескольких областях, а именно:

1. Привлечение и удержание высококвалифицированных специалистов, а также поддержка и развитие молодых работников.
2. Общее развитие персонала.
3. Повышение мотивации и управление вовлечённостью персонала компании.

Большое внимание в ПАО «Северсталь» уделено развитию корпоративной культуры. В компании сформирована культура Открытого диалога – это возможность работников задавать вопросы своим руководителям и акционерам, на которые

обязательно будут даны ответы. Также на внутреннем сайте существует раздел, где можно оставлять отзывы о работе подразделений компании. С 2021 г. в ПАО «Северсталь» работает горячая линия, где работники могут поделиться своими переживаниями и предложениями. В 2021 г. популярность горячей линии было на самом высоком уровне, в сравнении с предыдущими годами: работники компании оставили 774 обращения (в 2020 г. - 590).

По итогам фокус-групп и круглых столов, проводимых HR-службой ПАО «Северсталь», по вопросам и направлениям, где возникает снижение показателей, производится анализ. В зависимости от того, по каким направлениям снижается уровень вовлечённости персонала компании, могут быть организованы различные мероприятия, с использованием инструментов, которые способствуют поднятию уровня вовлечённости. Основные инструменты:

1. Оплата труда.
2. Карьерный рост и профессиональное развитие.
3. Публичное признание.

В разных подразделениях и службах для решения одной и той же проблемы могут применяться различные методы и инструменты поднятия уровня вовлечённости персонала. Например, если снижение уровня вовлечённости связано с недовольством размером оплаты труда (по мнению работников), в одном подразделении достаточно показать и объяснить структуру оплаты труда для тех или иных должностей, а в другом подразделении провести анализ, на основании чего ввести дополнительный фонд оплаты труда.

Во время пандемии в ПАО «Северсталь» были сформированы правила работы в смешанном формате. Смешанный формат работы — сочетание офисного и удаленного режима работы сотрудников, когда не менее 30% сотрудников больше 50% времени взаимодействуют виртуально. Это влияет на процессы управления людьми и другие аспекты жизни команд.

Правила ориентированы на несколько направлений:

1. **Командная работа.** Работа должна быть организована в распределенной команде с учетом интересов всех участников:

1) Должна быть продумана регулярность обязательных очных встреч для команды (повестку и содержание). Организация личных встреч с командой не менее

1 раза в месяц для подведения итогов и планирования следующего периода. Желательно сочетание формальных и неформальных встреч команды;

2) Использование единых корпоративных инструментов для взаимодействия: MS Teams, Confluence, OneDrive, Jira, MS Planner;

3) Основная часть рабочего дня должна совпадать с рабочими часами большинства участников команды. Отклонения от графика работы согласуются с руководителем и командой заранее.

2. Эффективность и оперативность. Комбинация различных форматов общения, цифровых инструментов для обеспечения максимальной результативности:

1) Использовать корпоративные инструмент для постановки целей и отслеживания продуктивности – MS Outlook, MS Teams, Jira, и др.;

2) При постановке встреч должны быть приглашены только обязательные участники, учитывая их расписание. Договорённости должны быть зафиксированы;

3) Для каждой цели хорош свой способ общения. Телефонный звонок для быстрого разрешения деликатных вопросов, видеоконференция для командных обсуждений, чат для решения не критичных вопросов или информирования о статусе задач, почта для информирования или постановки детализированных задач и формального общения.

3. Уважение к людям. При любом формате взаимодействия обеспечить комфорт для всех участников:

1) Обеспечить равные возможности для участия в обсуждениях для всех при смешанном формате встреч очно и онлайн;

2) Отвечать на письма в течение 24 часов. На звонки и сообщения в течение не более 12 часов. Срок ответа на срочные запросы в рабочих чатах регулировать с командой самостоятельно;

3) Определять время и продолжительность встреч с учетом расписания и загрузки участников.

4. Безопасность. Соблюдать корпоративные правила безопасности, в том числе информационной вне зависимости от местонахождения:

1) Использовать только корпоративные инструменты обмена информацией – One Drive, Confluence, Ms Teams;

2) Убедиться, что скорость подключения к сети достаточная, а само подключение защищено с использованием токена;

3) Уделять особое внимание правилам информационной и личной безопасности при подключении из общественных мест, транспорта.

5. **Внимание к клиентам.** Учитывайте формат работы внешних и внутренних клиентов при взаимодействии:

1) Для внутренних и внешних клиентов выбирайте удобные корпоративные каналы общения: MS Teams, Zoom, Skype и любые другие средства, удобные для клиента;

2) Будьте внимательны к контексту клиентов – часовая разница, график работы и др. Находите оптимальный для обеих сторон формат и времени встречи;

3) Поддерживайте постоянный контакт с клиентами вне зависимости от формата их работы.

ПАО «Северсталь» на регулярной основе проводит исследования уровня вовлечённости персонала компании. В 2019 г. было проведено исследование, участниками которого стали 38 073 работника, что составило 76% от общей численности. Эта выборка считается достаточной, поэтому выводы, полученные в ходе исследования, могут быть распространены на всю компанию. После чего HR-подразделение комментирует полученные данные:

1. Вовлечённость в ПАО «Северсталь» в 2019 г. выросла и достигла 81%, что означает, что большей части работников небезразлична их работа, и они готовы прикладывать усилия и способствовать достижению целей компании. Компания укрепляет свои позиции в «зоне» результативности». Вместе с тем, 19% работников, то есть каждый пятый (в некоторых подразделениях – половина штата), остаются не вовлечёнными, что означает, что такие работники не только не приносят пользы, но и потенциально могут нанести вред.

2. Удовлетворённость растёт быстрее вовлечённости и составляет 83%. Это говорит о наличии достаточно устойчивого фундамента для работы с вовлечённостью. Важно отметить, что удовлетворенность превышает дополнительные усилия, достигая целей компании. Вероятная причина роста удовлетворённости – улучшение ситуации по факторам «ресурсы» и «процессы», имеющим тесную взаимосвязь с удовлетворённостью.

3. Наибольшую оценку, как и в 2018 г., получили факторы «безопасность» (87%), «управление эффективностью» (83%), «личная эффективность» (81%) и

«взаимодействие в команде» (80%). Кроме того, в 2019 г. были высоко оценены факторы «удовлетворённость результатом» (81%) и «содержание работы» (80%).

На 2020 г. в ПАО «Северсталь» была разработана обновленная методика, состоящая из 5 блоков:

1. eNPS – оценка готовности работников рекомендовать работу в компании и в своём подразделении.
2. Внутренний NPS – оценка готовности рекомендовать продукцию компании.
3. Оценка восприятия смысла и значимости своей работы.
4. Оценка изменений в процессах.
5. Анализ опыта работников в компании.

Эта методика предоставляет возможность оставить открытые комментарии в каждом блоке вопросов.

eNPS – даёт возможность провести анализ показателя в разрезе «дефицитных» категорий работников и учесть результаты при подборе и продвижении бренда работодателя.

Внутренний NPS – это понимание того, насколько работники связывают свою работу с конечным продуктом компании, несут ответственность за результат.

Оценка восприятия смысла и значимости своей работы – понимание, насколько работники вдохновлены тем, что они делают и для чего. Опосредованная оценка готовности работников работать с максимальной отдачей.

Оценка изменений в процессах – это понимание, какие процессы Run и Change развиваются эффективно или неэффективно в каждом из подразделений, в чём работники видят причины улучшений или ухудшений в рабочих процессах.

Анализ опыта работника в компании – возможность получить комплексную оценку работников своего опыта работы в компании с акцентом на критичных факторах, таких как: «Я как часть команды», «Я и мой руководитель», «Я и клиент», «Я и компания», «Я и моя работа».

Опыт ПАО «Северсталь» показывает, что управление вовлечённостью персонала не просто дань моде, а рабочий инструмент, влияющий на экономические показатели. Компания разными методами повышает уровень вовлечённости персонала, не останавливаясь на достигнутом, применяя новые способы каждый год.

На основе представленных данных можно сделать вывод о том, что в ПАО «Северсталь» существуют недостатки в системе управления вовлечённостью

персонала. В компании проводится постоянная работа по выявлению и проработке недостатков системы. Главным преимуществом системы управления вовлечённостью является непрерывное развитие данной системы, её модернизации и улучшения. В ПАО «Северсталь» акцентируют своё внимание не только на экономических показателях, но и на человеческих ресурсах, так как существует осознание того, что это фундаменты успешного функционирования компании.

Список использованных источников

1. Официальный сайт ПАО «Северсталь» <https://severstal.com/rus/about/strategy/>
2. Иванова И. А., Сажаяева Г. Роль вовлеченности в развитии организационных структур управления современных организацией // Инвестиции России. 2021. № 2 (313). С. 35-37.
3. Луценко Е. Л. Лайкова Л. А. Управление вовлеченностью персонала организации как эффективный инструмент кадровой политики // Вестник современных исследований. 2019. № 1.5 (28). С. 176-181.
4. Яковлева А.А., Пуляева В.Н. Управление вовлеченностью персонала в современных организациях // Управление науки в современном мире. 2019. С. 194-199.
5. Калабина Е.Г. Вовлеченностью персонала: от обратной связи к развитию бизнес-системы управления организацией (кейс крупной производственной компании уральского региона) // Российские регионы в фокусе перемен. 2022. С. 286-293.
6. Ермолаева С.Г. Сычева Е.И., Видякина М., Уфимцева Д. Влияние психотехнологий на вовлеченность персонала в России // Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда. 2020. С. 132-136.
7. Экономика и социология труда: теория и практика/ учебник под ред. Масловой В.М., Полевой М.В. – 2 е изд., М.: Юрайт, 2021, 493 с.