

УДК 658.5.011

## МЕХАНИЗМЫ ПОВЫШЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМУ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

Ленкевич О.А.

Белорусский национальный технический университет  
Минск, Республика Беларусь

**Аннотация.** В данной работе рассмотрены механизмы повышения вовлеченности персонала в систему менеджмента организации на этапах анализа, планирования, внедрения и оценки, а также достижения необходимого уровня компетентности.

**Ключевые слова:** ABC-анализ, аттестация персонала, анкетирование, вовлеченность персонала, компетентность, самооценка.

### Increasing customer satisfaction Lenkevich O.A.

Belarusian National Technical University  
Minsk, Republic of Belarus

**Abstract.** This paper examines mechanisms for increasing personnel involvement in the organization is management system at the stages of analysis, planning, implementation and evaluation, as well as achieving the required level of competence.

**Key words:** ABC analysis, personnel certification, questionnaires, personnel involvement, competence, self-esteem.

Адрес для переписки: Ленкевич О.А., ул. Сурганова 40, кв. 85, г. Минск, 220013, Республика Беларусь  
e-mail: Lenolga@tut.by

Современная организация представляет собой динамично развивающую структуру. Требования потребителей и заинтересованных сторон постоянно изменяются, поэтому руководству организации необходимо создавать условия, позволяющие вовлекать сотрудников в достижение поставленных целей. Организации следует рассматривать своих сотрудников как самую большую ценность, а их знания и опыт как один из аспектов своей конкурентоспособности. Деятельность по обеспечению вовлеченности персонала в систему менеджмента организации является непрерывным процессом. Процессный подход основывается на внедрении управленческого цикла *P-D-S-A*. Для реализации такого подхода необходимо при разработке соответствующей документированной процедуры учитывать следующие этапы вовлеченности персонала:

1) анализ данных, связанных со стратегическим и оперативным планированием организации в части вовлеченности сотрудников и их уровня компетентности;

2) планирование процесса вовлеченности персонала и приобретение ими необходимой компетентности;

3) внедрение планов и разработанных мероприятий для вовлеченности персонала и достижения требуемого уровня компетентности;

4) оценка реализации поставленных задач по вовлеченности персонала и достижения необходимого уровня компетентности.

Необходимо учитывать, что на каждом из этапов могут возникать соответствующие риски не достижения поставленных задач [1].

Основная группа рисков – это риски ошибочного выбора направлений кадрового менеджмента, который должен, безусловно, опираться на требования системы менеджмента организации. Одна из причин такого положения – необоснованное определение приоритетов стратегии в управлении персоналом, вовлеченности в систему менеджмента и их необходимой компетентности для достижения целей организации.

Вторая группа рисков – эти риски, связанные с низким уровнем кадрового обеспечения. Конкурентоспособность организации зависит в том числе, насколько персонал осознает свою ответственность и заинтересованность в результатах своего труда.

Риски, связанные с неэффективной системой мотивации и стимулирования персонала, – третья группа рисков. Система мотивации должна включать материальное и нематериальное стимулирование, например, одобрение, проявление интереса к сотруднику и т. д.

Четвертая группа рисков – это риски, связанные с информационной безопасностью в процессе работы, при увольнении сотрудника. Простым и доступным инструментом не только контроля сотрудников, но и защиты информации является разграничение доступа к данным, даже если они не являются конфиденциальными.

При разработке соответствующей документированной процедуры по обеспечению требуемого уровня компетентности и вовлеченности персонала организация должна учитывать эти и другие виды рисков.

Этап анализа должен начинаться с идентификации потребностей, связанных с вовлеченностью

и компетентностью персонала. Для выявления необходимых потребностей можно, например, использовать причинно-следственную диаграмму либо диаграмму 5М. К факторам, влияющим на вовлеченность и компетентность можно отнести:

- профессиональный подбор персонала при приеме на работу;
- мотивация деятельности;
- обеспечение необходимой окружающей средой;
- лидерство;
- ответственность и полномочия;
- способность работы в команде.

Для сокращения количества выделенных факторов и определения действительно наиболее значимых можно, например, построить диаграмму Парето и провести ABC-анализ.

После завершения этапа анализа разрабатываются мероприятия по планированию вовлеченности персонала в систему менеджмента организации и приобретения ими необходимой компетентности. Сотрудники должны понимать свою роль в достижении поставленных целей. Все выявленные на предыдущем этапе факторы, должны быть отражены в соответствующих анкетах, заполняемых кандидатами при приеме на работу и последующей их аттестации. Для установления лидерских качеств соискателей можно использовать тест по И. Адзису, в соответствии с которым выделяют четыре управленческие роли:

- реализатор;
- администратор;
- предприниматель;
- интегратор [2].

Варианты ответов соискателя ранжируются от 1 (наиболее соответствующее стилю управления) до 4 (наименее соответствует стилю управления). Наименьшее полученное значение в большей степени характеризует лидерские качества соискателя.

Этап планирования вовлеченности и достижения требуемой компетентности заканчивается разработкой индивидуального плана по повышению квалификации сотрудника.

Реализация планов и разработанных мероприятий требует обеспечение условий для их выполнения. Например, можно создавать рабочие группы, куда необходимо включить наиболее опытных и авторитетных сотрудников из разных подразделений. Они на деле показывают свою приверженность требованиям системы менеджмента организации и будут являться примером для подражания других сотрудников.

Регулярное обучение и образование также являются неотъемлемыми факторами для повышения вовлеченности и компетентности персонала.

Для оценки результативности обучения можно предложить следующие критерии:

- оценка степени удовлетворенности сотрудника, прошедшего обучение в приобретении необходимых знаний, навыков и качеств;
- оценка степени удовлетворенности руководства сотрудником, прошедшим обучение.

Для оценки по первому критерию используется анкетирование с квалитметрическими балльными оценками, представляемыми заполняемым. Анкеты для оценивания обучения заполняются сотрудниками сразу после курсов. Служба качества организации проводит анализ и расчет результативности обучения по первому критерию, выявляются причины неудовлетворенности (если таковы имеются) и делаются выводы.

Для оценки по второму критерию, непосредственный руководитель обучаемого, например, через месяц после курсов оценивает результативность обучения сотрудника в баллах в соответствии с анкетой. Оценивание проводится по 10-балльной шкале, где 1 – неудовлетворительная оценка, а 10 – отличная оценка. Затем служба качества сравнивает результаты, полученные при оценке по первому критерию – удовлетворенность обучившегося и удовлетворенность руководства. При рассогласовании полученных результатов, выявляются причины такой ситуации и проводятся корректирующие действия, устраняющие данные несоответствия по обучению. Для более объективного оценивания сложившейся ситуации можно построить на данном этапе диаграмму Тито Конти.

На этапе оценки реализации поставленных задач можно использовать, например, самооценку персонала, используя методику, основанную на уровнях зрелости. Вопросы предварительно разрабатываются службой качества организации совместно с заинтересованными подразделениями. Оценка согласовывается с мероприятиями по развитию организации и требованиями потребителей и заинтересованных сторон. Результаты оценки должны определять разницу между предыдущим и текущим состоянием вовлеченности сотрудников.

Признаками активной вовлеченности сотрудников могут быть следующие:

- они активно вносят новые идеи для достижения поставленных целей и задач;
- принимают новшества с энтузиазмом;
- конструктивно общаются с коллегами и руководством и т. п.

#### Литература

1. Риски в системе управления персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://studme.org/1265042826181/menedzhment/riski\\_sisteme\\_upravleniya\\_personalom](http://studme.org/1265042826181/menedzhment/riski_sisteme_upravleniya_personalom).

2. Adizes [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://adizes.me/paei\\_test](https://adizes.me/paei_test).