

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт
экономики и управления

Кафедра
«Социология и управление персоналом»

Направление подготовки

38.04.03 Управление персоналом

Магистерская программа

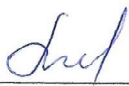
«Директор службы управления персоналом»

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на тему

«Управление вовлеченностью персонала организации сферы услуг (на примере филиала ПАО «МТС» в Пензенской области)»

Студент

 19.01.2024
(подпись, дата)

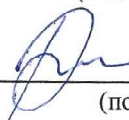
Назарова Л.А.
(фамилия, инициалы)

Руководитель

 19.01.2024
(подпись, дата)

Тарханова Е.С.
(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер

 25.01.2024
(подпись, дата)

Данилова Е.А.
(фамилия, инициалы)

Рецензент генеральный директор

ООО «Ингруппа», в г. Пенза
(должность, место работы)

 31.01.2024
(подпись, дата)

Васянин М.С.
(фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____, № ____)

Заведующий кафедрой


(подпись)

Щанина Е.В.

Работа защищена с оценкой _____ (протокол ГЭК от _____, № ____)

Секретарь ГЭК

(подпись, дата)

Мордишева Л.Н.
(фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2024

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА.....	10
1.1 Сущность и содержание вовлеченности персонала	10
1.2 Факторы формирования и методы управления вовлеченностью персонала в сфере услуг	19
ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА ФИЛИАЛА ПАО «МТС» В ПЕНЗЕНСКОЙ ОБЛАСТИ.....	25
2.1 Общая характеристика направлений деятельности и кадрового потенциала филиала	25
2.2 Анализ и интерпретация результатов исследования вовлеченности персонала филиала	35
ГЛАВА 3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА ФИЛИАЛА ПАО «МТС» В ПЕНЗЕНСКОЙ ОБЛАСТИ.....	45
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	52
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	55
ПРИЛОЖЕНИЯ	60

ВВЕДЕНИЕ

На современном этапе развития общества и экономики идет переоценка ценностей и ориентиров в области управления. Основным ресурсом для жизни и развития компаний выступает человек. Поэтому очень важно делать акцент на внутренней среде, в которой взаимодействуют между собой сотрудники. И в этом помогает управление вовлеченностью персонала.

Вовлечение сотрудников означает создание среды, в которой они, как правило, оказывают влияние на действия, а также на решения, которые могут повлиять на их работу в целом.

Это отмечают многие практики управления, менеджеры высшего и среднего звена, бизнес-аналитики и ученые разных сфер деятельности.

Исследование вовлеченности персонала становится актуальным по нескольким причинам:

1) Управление рисками: низкий уровень вовлеченности персонала может привести к текучести кадров, конфликтам, снижению производительности труда и другим проблемам, которые могут негативно сказаться на организации. Исследование вовлеченности помогает выявить потенциальные проблемы и принять меры для их предотвращения.

2) Удовлетворение сотрудников: исследование вовлеченности позволяет бизнесу понять, что важно для сотрудников, что помогает создать благоприятную рабочую среду.

3) Эффективное управление: изучение вовлеченности помогает руководству лучше понять потребности и мотивацию сотрудников, что позволяет принимать обоснованные решения.

Вовлечение сотрудников нельзя рассматривать как цель или какой-то инструмент. Это философия управления и лидерства, которую большинство людей использует, чтобы стать более способными, поскольку только это может улучшить рабочую среду и помочь компании достичь больших высот [5].

Вовлечённость персонала влияет на совокупный доход акционеров,

производительность, текучесть кадров и удовлетворённость потребителей., Управление вовлеченностью персонала в организации помогает уменьшить текучесть кадров, улучшить работу команды и повысить удовлетворенность клиентов, что особенно важно в сфере услуг.

Исследование вовлеченности персонала в телекоммуникационной отрасли имеет ряд важных причин:

- конкуренция: телекоммуникационная отрасль характеризуется высокой конкуренцией, поэтому важно, чтобы сотрудники были мотивированы и вовлечены в свою работу для обеспечения высокого уровня обслуживания клиентов и развития инновационных продуктов и услуг;

- технологические изменения: быстрые темпы развития технологий в данной сфере требуют высокой профессиональной мотивации и вовлеченности сотрудников для адаптации к изменениям и внедрения новых технологий;

- обслуживание абонентов: вовлеченные сотрудники способствуют улучшению качества обслуживания абонентов, что является критически важным для компаний отрасли, учитывая высокую конкуренцию;

- управление изменениями: вовлеченные сотрудники готовы к изменениям, что является важным фактором успеха в динамично меняющейся телекоммуникационной отрасли;

- удержание талантов: исследование вовлеченности помогает понять, что ценят и ожидают их сотрудники, все это помогает удерживать талантливых сотрудников и снижать текучесть.

Таким образом, исследование вовлеченности персонала организаций в телекоммуникационной отрасли является важным инструментом для повышения их эффективности и конкурентоспособности.

Изначально вопросами изучения различных аспектов вовлеченности занимались такие классики, как Ф. Герцберг (теория двух факторов), А. Маслоу (пирамида потребностей), Д. Макгрегор (теории X и Y), У. Оучи (теория Z) и многие другие. Каждый из них представил свою концепцию

вовлеченности и разработал методы ее измерения и управления, которые помогли понять природу вовлеченности сотрудников и разработать эффективные программы ее управления и повышения.

В России проблемой вовлеченности в настоящее время занимается Алексей Ключков, автор запатентованной методики исследования вовлеченности и Татьяна Эндекко [9, 10, 40]. Из зарубежных современных авторов можно отметить Джека Митчелла, Беверли Кей, Джулию Джулиони [2, 15].

Различные компании, в том числе Gallup, Deloitte, Mercer, Happy Job, проводят исследования вовлеченности персонала. Также многие организации периодически осуществляют мониторинг уровня лояльности, удовлетворенности и мотивации своих сотрудников, чтобы выявить проблемные моменты и в последующем принять меры по их устранению и улучшению показателей.

Многие исследования показывают, что высокая вовлеченность персонала приводит к улучшению финансовых результатов компании. Например, исследование Gallup показало, что компании с высокой вовлеченностью персонала имеют на 21% выше показатели прибыли, чем компании с низкой вовлеченностью персонала. Кроме того, компании с высокой вовлеченностью персонала имеют на 41% меньше оттока кадров и на 10% больше удовлетворенных клиентов, что также положительно влияет на финансовые результаты компании [4].

Другие исследования показывают, что высокая вовлеченность персонала снижает затраты на адаптацию и обучение сотрудников, приводит к уменьшению забастовок, конфликтов, повышению производительности труда.

Однако, проведенный анализ литературы показывает, что многие российские организации, включая сферы услуг, нуждаются в дополнительном анализе и систематизации существующих знаний, методов управления вовлеченностью персонала. Многие работодатели недооценивают важность управления вовлеченностью своих сотрудников, или осуществляют демонстрацию максимальной вовлеченности, или применяют неактуальные приёмы и методы исследования и повышения вовлечённости персонала.

Поэтому проблема вовлеченности персонала является значимой на сегодняшний день, так как специфика деятельности телекоммуникационной компании обязывает подразумевает наличие высококвалифицированных, замотивированных работников, их постоянное развитие для более высоких финансовых результатов и качества предоставляемых услуг.

Цель исследования – изучение вовлеченности сотрудников сферы услуг связи (на примере ПАО «МТС» в Пензенской области) и разработка рекомендаций по совершенствованию управления вовлеченностью персонала.

Объект исследования – персонал телекоммуникационной компании ПАО «МТС» в Пензенской области.

Определение выборочной совокупности. Персонал телеком компании с численностью более 100 человек.

Предмет исследования – вовлеченность персонала телекоммуникационной компании и направления её совершенствования.

Для достижения поставленной цели предполагается решить следующие задачи:

- 1) рассмотреть сущность и содержание вовлеченности персонала;
- 2) изучить факторы формирования и методы управления вовлеченностью персонала в сфере услуг;
- 3) проанализировать направления деятельности и кадровый потенциал филиала ПАО «МТС» в Пензенской области;
- 4) провести интерпретацию результатов исследования вовлеченности персонала филиала;
- 5) разработать рекомендации по совершенствованию системы управления вовлеченностью персонала в филиале ПАО «МТС» в Пензенской области.

Для раскрытия задач использовались следующие методы исследования: теоретико-методологический анализ научной литературы и статей, нормативно-правовых актов, электронных ресурсов, затрагивающих проблему вовлеченности персонала.

В процессе работы также применялись такие методы исследования и

обработки информации, как аналитический, расчетный, табличный, графический и статистический, системный подход, метод формализации и конкретизации, метод структурно-функционального анализа, функционально-стоимостной анализ, методы экономического анализа и дедукции, социологические методы исследования (опрос, интервьюирование), анализ документов исследуемой организации.

Даная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА

1.1 Сущность и содержание вовлеченности персонала

В настоящее время существует множество разных определений вовлеченности персонала.

Одним из первых, наиболее точно сформулировал и рассмотрел понятие «вовлеченность в работу» американский специалист по менеджменту Уильям Кан, который раскрыл его как «направленное и организованное участие; когда работники вовлечены в рабочий процесс, то они начинают самовыражаться физически, когнитивно, эмоционально и мысленно» [23].

Все эти аспекты тесно взаимосвязаны и проявляются в выполнении ролей в процессе трудовой деятельности и поведении сотрудников организации, выражая положительное или отрицательное отношение к организации и ее руководителям.

Вовлечение сотрудников – это фундаментальная концепция, позволяющая понять и описать, как качественно, так и количественно, природу взаимодействия между организацией и ее сотрудниками. Вовлеченный сотрудник положительно относится к организации и ее ценностям [14].

Вовлеченность персонала — это заинтересованность работников в результатах своего труда и достижении стратегических целей компании [4].

На первый взгляд кажется, что это ситуация невозможная, ведь цели и задачи работодателя и сотрудника не совпадают: один стремится получить максимальную прибыль при минимальных затратах, а другой — продать свой труд подороже.

По мнению российских авторов, вовлеченность персонала — это комплексное понятие, сложный, самостоятельный конструкт, который можно рассматривать на разных уровнях, базирующийся, как на приверженности

человека своему делу, так и организации, в которой он работает. Имея в своем основании психологические конструкты, вовлеченность проявляется на уровне поведения человека, выражаясь в качественном исполнении своей рабочей роли или даже, как высшая степень, проявлении надрольного поведения на работе [6].

Вовлеченность персонала имеет свою структуру (таблица 1).

Таблица 1 – Составляющие вовлеченности персонала

Составляющие	Содержание
Участие в принятии решений	возможность вносить свой вклад в принятие решений в компании
Развитие	возможность развиваться и улучшать свои навыки в рамках должностных обязанностей
Обратная связь	получение регулярной обратной связи о том, как сотрудник выполняет свою работу
Чувство ценности	уверенность в том, что выполняемая работа имеет значение и влияет на успех организации
Поддержка и помощь	ощущение чувства поддержки и помощи со стороны коллег и руководителей

Источник: составлена автором на основе анализа [6, с.135]

Помимо того, что вовлеченность позволяет создавать нужный рабочий настрой и поддерживать хорошую атмосферу в коллективе, также позволяет сохранить лучших сотрудников компании, повышает их лояльность, приверженность, мотивацию и ответственность. Соответственно, для организаций существует ряд преимуществ вовлечения сотрудников, которые должно учитывать руководство для обеспечения успешной деятельности. Однако, есть некоторые и проблемные моменты, которые также нужно учитывать. Преимущества и недостатки вовлечённости персонала представлены в таблице в приложении А.

Существует взаимосвязь понятий «вовлеченность» сотрудников с другими, близкими в смысловом содержании понятиями, такими как «удовлетворённость», «мотивация», «лояльность».

Самым частым заблуждением является отождествление понятия «вовлеченность» с понятием «удовлетворённость».

Однако, удовлетворенный своей работой персонал не всегда является вовлеченным. Так, удовлетворенный сотрудник может быть совершенно доволен статус-кво (пока его устраивает зарплата и ее выплата), в то время как вовлеченный сотрудник хочет найти возможности для роста и совершенствования [40].

В соответствии с одним из подходов, вовлеченность сотрудников связана с эмоциональной и психологической составляющей профессиональной деятельности, отражающейся в трудовом поведении и особенностях взаимоотношения в коллективе. Тогда как удовлетворённость больше сконцентрирована на физической, материальной, деятельностной составляющей трудового процесса. Соответственно, в совокупности и получается нужный эффект, что является одним из ключевых факторов успешной деятельности сотрудников в организации.

Некоторые исследовали, например, Н.А. Царева, акцентируют свое внимание не только на том, как ведет себя вовлеченный сотрудник, но и на том, что явление вовлеченности имеет право на существование только в процессе «теории обмена». По её мнению, «вовлеченность отражает, насколько отлажены взаимоотношения «организация – работник» [38, с. 410].

Другими словами, работники становятся вовлечёнными на «взаимовыгодных условиях», получая от руководства положительную обратную связь в виде оценки, одобрения, поощрения, поддержки своих действий и решений.

Вовлеченность в данном подходе рассматривается как закономерный результат системы взаимоотношений персонала с управляющим звеном компании, что является довольно обоснованным [5, с. 177]. Большинство российских учёных согласны с этой точкой зрения.

Также существуют попытки анализа взаимосвязи и схожести понятий «вовлеченность», «лояльность» и «приверженность».

По мнению Г.Н. Киселевой понятия «лояльность» и «приверженность», в первую очередь, связаны с разными уровнями принятия и готовности транслировать ценности компании, в то время как «вовлеченность» характеризуется отношением к работе и трудовым поведением [8, с. 115].

Н.А. Царева отмечает, что «вовлеченность персонала» можно определить, как интеллектуальное и эмоциональное состояние сотрудника, обуславливающее сверхнормативное выполнение своих функциональных обязанностей, как правило, не требуя отдельной оплаты» [38, с. 411].

Согласно исследованиям института, Gallup «Состояние глобального рабочего места», только 15 % сотрудников во всем мире вовлечены в свою работу, то есть эмоционально заинтересованы посвящать свое время, талант и энергию повышению ценности команды и продвижению инициатив компании. Результаты этого исследования показывают, что увольнение персонала обходится компаниям США более чем в 550 миллиардов долларов в год из-за потери производительности [4]. Соответственно, возникает серьезная проблема, с которой сталкиваются современные работодатели, бизнесмены, руководители, менеджеры и HR-специалисты в области управления человеческими ресурсами.

Концепция использования трудовых ресурсов, ориентированная на высокие экономические показатели трудовой деятельности персонала перестает работать. Поэтому, по оценке многих специалистов, в управленческой деятельности, необходимо «делать ставку» на наиболее прогрессивную концепцию управления человеческими ресурсами, в основе которой развитие и вовлеченность сотрудников.

При этом, вовлеченность будет обеспечивать, ранее упомянутою «приверженность» (развивать чувство привязанности и преданности сотрудников к организации и выполняемой работе); организационную идентификацию (отождествление сотрудников с организацией и её ценностями); мотивацией (внешней – нацеленной на вознаграждение и внутренней – усилия

сотрудник ради достижения целей, включая удовлетворённость работой как таковой).

Согласно исследованиям института Gallup, в современных компаниях можно встретить три типа сотрудников по степени вовлеченности (рисунок 1).

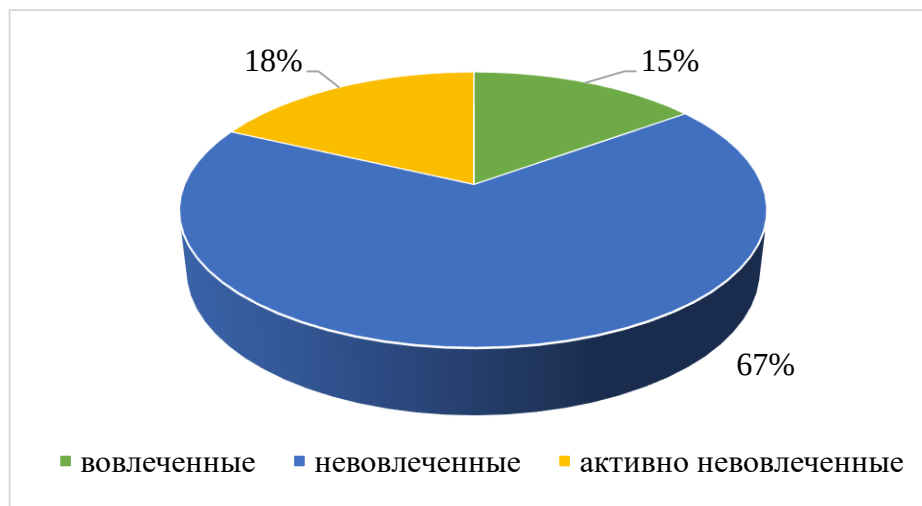


Рисунок 1 - Типы сотрудников по степени вовлеченности

Источник: составлена автором на основе анализа [4]

Наибольший процент (67%) составляют «невовлеченные» сотрудники, которые в организации делают минимум в рамках своих должностных обязанностей и не инвестируют в цели, миссию, ценности компании. Они с меньшей вероятностью будут ориентированы на клиента и не заботятся о производительности или прибыльности компании. Такой персонал представляет собой угрозу кадровой безопасности компании, однако, также он представляют собой ценный ресурс - потенциальную возможность для эффективного использования в целях организации и достижения своих собственных целей. Только необходимо организовать правильный подход к ним и управление, чтобы сделать их «вовлечёнными» и эффективными.

Вторую группу составляют «активно не вовлечённые сотрудники» (18%), которые проявляют негативное отношение к руководству, целям, задачам, ценностям компании, влияя на социально-психологический климат в коллективе и высказывая постоянное недовольства по различным аспектам деятельности в компании, влияя на мнения других. Но среди них есть

квалифицированные сотрудники, являющиеся экспертами и специалистами с уникальным набором знаний и навыков в той или иной предметной области, пользующиеся уважением среди коллег и руководства, но которые в силу определённых причин перестали стараться и поменяли отношение к руководству или компании, которые, в свою очередь, не стали выяснять причины случившегося и находить подход в управлении, тем самым, усугубив ситуацию.

Наиболее наименьший процент составляют «вовлеченные сотрудники» (15%) – это сотрудники, которые преуспевает в своей должности, их знания, умения, навыки, таланты руководство знает и ценит, поэтому они отвечают взаимностью, проявляя лояльность и приверженность компании. Они с энтузиазмом вкладываются в свою работу и берут на себя обязанности, выходящие за рамки их должностных. Как правило, они с большей вероятностью станут начинающими лидерами и будут оставаться в организации намного дольше, чем не вовлечённые сотрудники.

Исходя из всего вышесказанного, можно отметить, что существует множество подходов и определений вовлеченности. Проанализировав мнение различных исследователей можно выделить:

- психологический подход к понятию вовлеченности, который фокусируется на психологическом состоянии сотрудников;
- поведенческий подход, ориентированный на наблюдаемое поведение сотрудников, такое как участие в деятельности организации, качество работы;
- организационный подход, некоторые определения вовлеченности сотрудников учитывают организационный факторы, такие как лидерство, коммуникация, возможности для профессионального развития и поддержка со стороны руководства;
- контекстуальный подход, который учитывает такие факторы как культура организации, тип деятельности и другие внешние условия, которые могут влиять на уровень вовлеченности.

Понимание многообразной природы вовлеченности может помочь организациям разработать более комплексные стратегии управления персоналом и повысить эффективность работы сотрудников.

1.2 Факторы формирования и методы управления вовлеченностью персонала в сфере услуг

Вовлеченность персонала в сфере услуг имеет решающее значение для успешной работы компании. Важность вовлеченности персонала в сфере услуг проявляется в нескольких аспектах:

- качество обслуживания. Вовлеченные сотрудники проявляют большую заботу о клиентах, стремятся к высокому уровню обслуживания и высокую эмпатию к потребностям клиентов.
- проактивное поведение. Вовлеченные сотрудники часто проявляют инициативу, стремясь решать проблемы клиентов до того, как они возникнут, предлагать улучшения в процессах обслуживания и предоставлять дополнительные услуги, что способствует удовлетворенности клиентов.
- удержание клиентов. Высокий уровень вовлеченности персонала может привести к увеличению лояльности клиентов. Вовлеченные сотрудники создают доверительные отношения с клиентами, что помогает удерживать и привлекать новых клиентов.
- уменьшение текучести персонала. Вовлеченные сотрудники преданы своей компании, что может уменьшить текучесть и снизить затраты на поиск, найм и обучение новых сотрудников.

Для того, чтобы эффективно управлять вовлеченностью персонала в сфере услуг, необходимо знать и анализировать факторы, которые оказывают прямое или косвенное воздействие на формирование, развитие, управление вовлеченностью сотрудников, повышая или снижая её в организации, влияя на показатели деятельности компании и эффективность сотрудников в

организации. Некоторые современные исследователи называют эти факторы причинами или драйверами, носящими внешний и внутренний характер. То есть высокая вовлеченность зависит от взаимных усилий компании и самих сотрудников, а также от возможностей компании учитывать и правильно отражать внешние и внутренние факторы.

На рисунке 2 представлены основные факторы, оказывающие непосредственное влияние на вовлеченность сотрудников в деятельность организации.

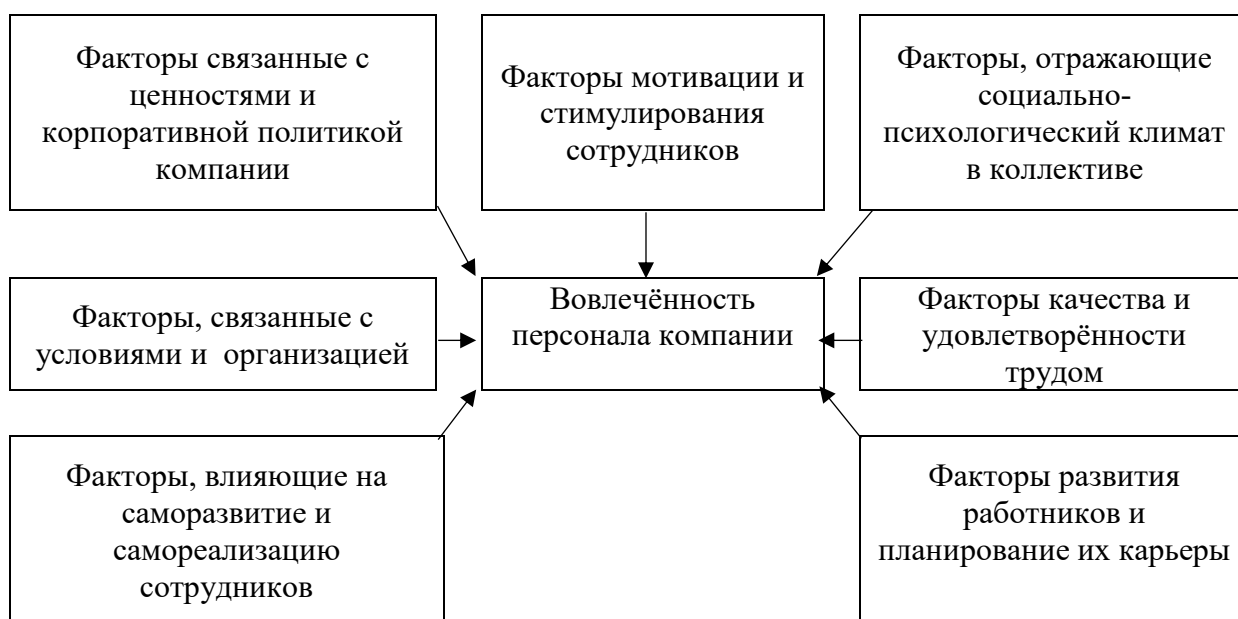


Рисунок 2 – Влияющие на вовлеченность сотрудников факторы

Источник: составлена автором на основе анализа [15, с. 105]

Подробный перечень факторов представлен в приложении Б.

В группе факторов, связанных с политикой компании, повышают вовлеченность:

- стратегия, миссия, видение и ценности наделяют работу сотрудников смыслом и ориентируют на результат;
- отлаженные бизнес-процессы, регламенты и процедуры поддерживают вовлеченность сотрудников;

– огромное влияние оказывают традиции компании, личный пример руководства, осведомленность о делах компании, перспективах и достижениях, о положительной динамике в достижении целей [35].

Отрицательно сказываются на вовлеченности отсутствие стратегии и ясных целей, наличие двойных стандартов, расхождение слов и дела у руководства.

Организационный климат – это восприятие людьми рабочей обстановки, восприятие того, насколько комфортно и легко в этой обстановке выполнять свою работу [7].

В этой группе факторов положительно влияют на вовлеченность:

– когда сотрудники чувствуют ответственность за успех подразделения, уважают руководителя и коллег;

– они стремятся работать в команде профессионалов, в компании с отлаженными коммуникациями между отделами, где учитывают их мнение при принятии решений;

– к снижению уровня вовлеченности приводят отсутствие условий для проявления инициативы, обмена опытом, права самостоятельно принимать решения в зоне своей ответственности.

Культура вовлеченности немыслима без современной организационной структуры, позволяющей устранить устаревшую иерархическую модель. Очевидно, когда много людей работают вместе, некоторый уровень иерархии необходим, но ее необходимо сводить к минимуму. Современная культура вовлеченности основана на принципе самоорганизации людей, обладающих внутренней мотивацией и самодисциплиной.

Самый важный организационный принцип – это командная работа. Очень важно создавать в компании атмосферу, позволяющую людям объединять свои профессиональные знания и навыки. Для этого необходимо совершенствовать организационную структуру компании, делать ее максимально плоской, ориентируясь на принципы проектных организаций. Здесь положительно влияют:

- должностные обязанности, имеющие четкие и ясные границы;
- комфортные условия труда;
- обеспеченность работы необходимыми ресурсами;
- наличие прозрачных критериев оценки эффективности работы,
- справедливость заработной платы;
- конструктивная регулярная обратная связь руководителя;
- благодарность (включая в форме простого спасибо) за хорошую работу.

Негативно сказывается на вовлеченность, в рамках рассматриваемого принципа, отсутствие ясных целей и задач должности или их частая и кардинальная смена, круг обязанностей, не соответствующих квалификации, напротив, снижают ее.

Для сотрудников важно, чтобы в компании были возможности для личного развития и самореализации. К ним также относится:

- возможность овладеть новыми навыками и умениями;
- реализовать свои таланты;
- участвовать в программах профессионального обучения и в специализированных тренингах;
- профессиональный рост.

При рассмотрении группы факторов, влияющих на вовлеченность, связанных с индивидуальной составляющей (самореализацией), важно отметить, что вовлеченный сотрудник любит свою профессию. Он с готовностью использует свои интеллектуальные ресурсы для достижения целей компании, для улучшения работы. Руководители, создающие условия для самореализации, профессионального и карьерного роста, развития сотрудников, формирующие новые интересные задачи, повышают вовлеченность своей команды. Сотрудники всегда хотят быть уверены, что компании есть до них дело не только как до работников, но и как личностей.

Самый простой и быстрый способ значительно снизить вовлеченность – это дать сотрудникам понять, что их интересы не волнуют руководство. Когда лидеры не чувствуют личной заинтересованности в своих работниках, не признают их заслуг, не предоставляют возможностей для развития, не поощряют успехи, то тем самым недвусмысленно сообщают им – их старания не имеют никакого значения. В таких условиях сотрудники либо просто уволятся, либо останутся, но работать эффективно на благо компании перестанут. Занятые руководители часто забывают, что самые эффективные формы признания – те, что имеют личностный окрас, и при этом выражаются откровенно и сразу же после успешного действия. Все это практически не требует затрат и отнимает мало времени, но отдача может быть значительной – сотрудники почувствуют, что их ценят и уважают.

Содержание работы является важным определяющим фактором вовлеченности: сотрудник должен заниматься тем, что ему интересно, и что соответствует его способностям. Работа должна иметь смысл для сотрудника и быть достаточно сложной, соответствовать его уровню ожиданий к компетентности и возможности применять интеллектуальные способности сотрудника. Для рядовых сотрудников, выполняющих стандартные операции, зачастую важно, чтобы их функциональные обязанности были достаточно разнообразными.

Управлением вовлеченностью в организации сферы услуг занимаются бизнес партнеры по управлению персоналом, совместно с руководителем. Роль бизнес-партнёра в том, чтобы проанализировать результаты исследования дать руководителю рекомендации по повышению уровня вовлеченности, но можно действовать от руководителя. Когда лидер, получая результаты разрабатывает мероприятия для повышения вовлеченности.

Обычно, в организациях сферы услуг, таких как, ВСК Страховой дом, Грузовая компания, Сбербанк используют следующие мероприятия по повышению вовлеченности.

1. Обучение и развитие: предоставление сотрудникам возможности для обучения и развития навыков, которые могут помочь им расти в должности и достигать своих карьерных целей.

2. Признание и поощрение: создание системы признания и поощрения, которая позволяет сотрудникам чувствовать, что их труды оценены и ценятся.

3. Открытость и прозрачность: обеспечение открытости и прозрачности в коммуникации между руководством и сотрудниками, включая регулярные брифинги, обратную связь и возможность задавать вопросы.

4. Работа в команде: поощрение сотрудничества и работы в команде, создание условий для общения и сотрудничества между различными отделами и уровнями компании.

5. Баланс работы и личной жизни: создание рабочей среды, которая учитывает баланс между работой и личной жизнью, например, предоставление гибкого графика работы или возможности удаленной работы.

6. Участие в принятии решений: давать сотрудникам возможность участвовать в принятии решений, которые касаются их работы, например, через опросы и обсуждения.

7. Поддержка здоровья и благополучия: предоставление доступа к программам по поддержке здоровья и благополучия, таким как фитнес-центры, программы по управлению стрессом и консультации по питанию [24].

Теоретически можно быть лидером на рынке при низкой вовлеченности персонала, но это будет крайне сложно и неустойчиво в долгосрочной перспективе. Низкая вовлеченность персонала может привести к ухудшению качества продукта и услуг, недостаточной скорости разработки, повышенным затратам на обучение новых сотрудников и высокому оттоку кадров. Все это может негативно сказаться на финансовых результатах компании и ее конкурентоспособности.

В то же время, компании с высокой вовлеченностью персонала имеют значительные преимущества, которые помогают им быть лидерами на рынке. Высокая вовлеченность персонала способствует инновационности,

креативности и улучшению процессов, что в свою очередь может привести к созданию более качественных и конкурентоспособных продуктов. Кроме того, высокая вовлеченность персонала помогает компании привлекать и удерживать талантливых сотрудников, что является ключевым фактором успеха в отрасли.

Вовлеченность персонала оказывает влияние не только на бизнес-результаты, но и имеет огромное влияние на корпоративную культуру компании. Когда сотрудники чувствуют себя связанными с компанией и ее ценностями, они более мотивированы и продуктивны. Это также способствует созданию более дружелюбной и поддерживающей среды внутри организации. Вовлеченность персонала также может повлиять на уровень удовлетворенности сотрудников и их готовность оставаться в компании на долгосрочной основе.

Для просчета влияния вовлеченности на финансовые показатели организации можно использовать методику расчета ROI (Return on Investment) для программ повышения вовлеченности сотрудников. Этот метод позволяет оценить экономический эффект от вложений в такие программы [41].

Чаще всего эту методику используют маркетинговые агентства, консалтинговые компании, IT компании. Для расчета ROI необходимо определить все затраты на программу повышения вовлеченности, включая расходы на обучение, мотивацию и коммуникацию, а также затраты на ее реализацию. Затем необходимо оценить увеличение производительности и снижение текучести кадров, которые достигнуты благодаря программе повышения вовлеченности.

После этого можно рассчитать прирост доходов, который получен благодаря увеличению производительности и снижению текучести кадров. Прирост доходов вычитается из затрат на программу, и результат делится на затраты на программу. Полученное число показывает, сколько денег компания заработала на каждый затраченный доллар на программу повышения вовлеченности.

Таким образом, используя методику расчета ROI, можно оценить, какие составляющие вовлеченности сотрудников максимально влияют на финансовые показатели организации. Например, если программа повышения вовлеченности сотрудников сфокусирована на обучении и развитии, то можно ожидать увеличения производительности и уменьшения текучести кадров, что в свою очередь приведет к увеличению доходов компании.

Для оценки влияния вовлеченности на финансовые результаты можно использовать метод множественной регрессии, который позволяет оценить влияние нескольких переменных на зависимую переменную, а именно бизнес результаты. Методика анализа причинно-следственных связей позволяет выявить связи между различными аспектами вовлеченности и финансовыми результатами. Эти методики позволяют выявить ключевые факторы, способствующие достижению финансового успеха.

В заключении следует отметить, что вовлеченность несмотря на многочисленные исследования все также остается актуальной темой, поскольку она касается человека и его эффективности для компании. Необходимо знать и понимать разницу между удовлетворенностью работой и вовлеченность персонала, только тогда можно подобрать необходимые для вовлечения сотрудников эффективные мероприятия.

Выделенные преимущества вовлеченности показали, что сотрудник, который полностью вовлечен в работу, полон энтузиазма и оптимистично настроен по поводу целей и задач компании, при этом персонал демонстрирует приверженность, целиком погружаясь в выполнение своей работы и выводя ее на новый уровень с новыми идеями, что вносит элемент инновации в результат и развитие компании.

Дальнейшие исследования могут быть направлены на поиски методов и методик разработки и выбора оптимальных мероприятий под каждый профиль вовлеченности персонала, а также для оценки влияния на бизнес результат, что позволит облегчить работу менеджеров компании.

В итоге повышение вовлеченности персонала приводит к улучшению производительности, качества продукции или услуг, снижению оттока персонала и увеличению прибыли. Удовлетворенный и замотивированный персонал может быть более продуктивным и лояльным к работодателю, что в свою очередь приводит к повышению уровня обслуживания потребителей и увеличению доходов. Кроме того, вовлеченный персонал помогает в создании позитивного имиджа компании и укреплении ее на рынке.

ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА ФИЛИАЛА ПАО «МТС» В ПЕНЗЕНСКОЙ ОБЛАСТИ

2.1 Общая характеристика направлений деятельности и кадрового потенциала филиала

Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы» (ПАО «МТС») — ведущая компания в России и странах СНГ по предоставлению услуг мобильной и фиксированной связи, передачи данных и доступа в интернет, кабельного и спутникового ТВ-вещания, провайдер цифровых сервисов, включая финтех (компания, использует технологии и инновации, чтобы конкурировать с традиционными финансовыми организациями в лице банков и посредников на рынке финансовых услуг.) и медиа в рамках экосистем и мобильных приложений, поставщик ИТ-решений в области коммуникационных платформ, интернета вещей, автоматизации, мониторинга, обработки данных, облачных вычислений и информационной безопасности [25].

Компания предоставляет услуги фиксированной телефонии, широкополосного доступа в интернет и цифрового кабельного телевидения в более чем 200 городах во всех федеральных округах РФ [25].

МТС через свою 100% дочернюю компанию АО «РТК» располагает одной из крупнейших в России непродовольственных розничных сетей, в которую входят около 5640 салонов связи по обслуживанию клиентов, продаже мобильных устройств, предоставлению финансовых и банковских услуг. Компания развивает продажи через свой интернет-магазин shop.mts.ru [25].

МТС — один из крупнейших российских работодателей в России. В компаниях Группы МТС работают более 60 тысяч человек, в МТС в России — около 27 тысяч человек. Компания традиционно входит в топ-5 рейтинга наиболее привлекательных российских работодателей [25].

Принципы, на которых строиться работа ПАО «МТС»:

- качество обслуживания;
- информационная безопасность и защита данных;
- неприкосновенность частной жизни потребителя;
- здоровье и безопасность потребителя;
- ответственное ведение бизнеса;
- создание рабочих мест в регионах присутствия;
- развитие инновационных сервисов;
- соответствие законодательным требованиям;
- развитие телекоммуникационной инфраструктуры;
- соблюдение прав человека.

Филиал ПАО «МТС» в Пензенской области образован путем слияния с компанией ЗАО «Пенза-Телеком», которая работала на рынке телеком услуг региона с 2002 г. В 2013 году произошло присоединение компании ЗАО «Пенза GSM». С 2010 года в Пензе работало обособленное подразделение ПАО «МТС». Филиал в Пензенской области был выделен в 2016 году. Адрес филиала: 440008, Пензенская область, г. Пенза, ул. Ставского, д. 4. Основным видом деятельности Филиала ПАО «МТС» в Пензенской области является деятельность в области фиксированной, телефонной и мобильной связи. Для юридических лиц разработаны отдельные продуктовые ИТ решения.

Организационная структура филиала ПАО «МТС» в Пензенской области представлена в приложении В. Филиалом руководит директор, в его подчинении находятся руководители по направлениям, начальники отделов, специалисты.

Структура управления является линейно-функциональной.

Основными преимуществами данной структуры является единство и четкое распорядительство, согласованное действие исполнителей, четко выраженная степень ответственности, простота управления по единственному каналу связи, оперативное принятие управленческих решений, а также личная

ответственность руководителя за окончательный результат деятельности подчиненного подразделения.

Недостатки линейно-функциональной организационной структуры:

- каждое звено заинтересовано в достижении своей узкой цели, а не общей цели фирмы;
- отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными подразделениями;
- чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали;
- аккумуляция на верхнем уровне стратегических и оперативных задач.

Структура Филиала понятна, кросс-функциональное взаимодействие осуществляется через оперативные встречи сотрудников разных подразделений по текущим проектам.

Система управления персоналом в филиале имеет следующие компоненты:

1. Процессы найма и подбора выведены из структуры филиала. Вопросами подбора занимается центр компетенций подбора и найма, расположенный в другом городе. В отдельных случаях, удаленность функции найма приводит к длительному поиску. Время закрытия вакансии увеличивается [27, 28, 29].

2. Программы обучения и развития сотрудников планируются руководителями подразделений один раз в год. Для сотрудников также доступны курсы внутреннего корпоративного университета, консультация карьерного консультанта.

3. Оценка управления эффективностью проходит 2 раза в год для административных подразделений и подразделений технического блока. В продающих подразделениях ежеквартально [32, 33]. Для специалистов основным триггером эффективности являются финансовые показатели филиала. Для руководителей добавляются индивидуальные задачи.

4. Управление мотивацией и вознаграждением в продающих

подразделениях проводятся соревнования по продажам, победители награждаются мерчем. К профессиональному празднику запускается программа признания и выдвижения на правительственные награды.

5. Кадровое администрирование частично выведено в центр компетенций.

6. Поддержка корпоративной культуры, управление вовлеченностью, улучшение взаимоотношений в коллективе поддерживаются путем организации корпоративных мероприятий. Все это прописано в Политиках организации. [26,27,28,31] Развито волонтерское движение.

Для анализа кадрового потенциала филиала ПАО «МТС» в Пензенской области будем использовать следующие показатели:

- экономически активная численность персонала;
- половозрастная структура;
- структура персонала по стажу;
- структура персонала по уровню образования.

Рассмотрим основные характеристики персонала организации, а именно показатели численности, достаточности и оттока Филиала ПАО «МТС» в Пензенской области за 2023 г. на рисунке 3.

При общей численности персонала филиала ПАО «МТС» в Пензенской области 135, достаточность 93,1%. По показателям на рисунке 3 видно увеличение оттока персонала год к году (на 1,54%). Показатель достаточности персонала снизился на 1,7%. Количество вакансий по сравнению с 2022 годом возросло на 28,57%. Показатель оттока 17,2%. Очевидна тенденция к увеличению текучести персонала.

Интересен также показатель абсентизм - это все случаи отсутствия сотрудника на работе. Этот бизнес-показатель, используется для измерения времени простоя работников, при котором время простоя сопоставляется с запланированным рабочим временем. Абсентизм также растет год к году на 3,11%.

По данным показателям видно увеличение оттока персонала год к году

(на 1,54%). Показатель достаточности персонала снизился на 1,7%.

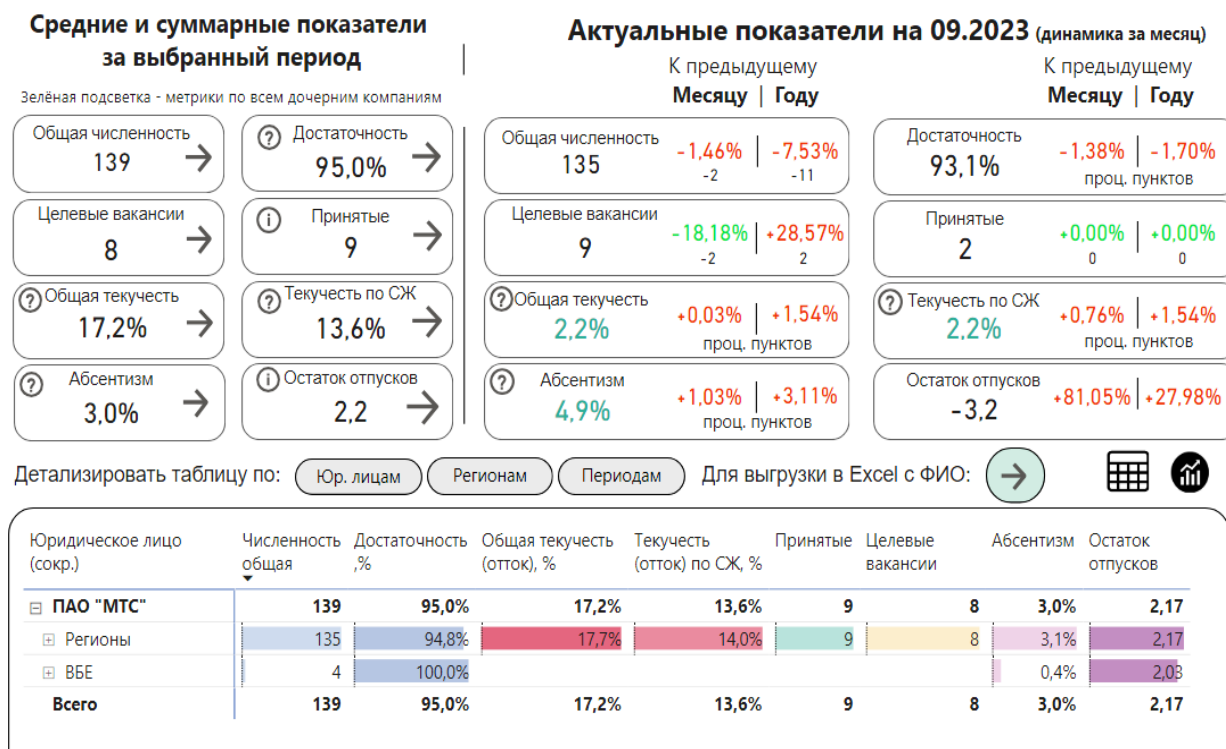


Рисунок 3- Ключевые HR показатели за 2023 г.

Источник: составлено автором на основе внутренней аналитики филиала ПАО «МТС» в Пензенской области

Количество вакансий по сравнению с 2022 годом возросло на 28,57%. Показатель оттока 17,2%. Очевидна тенденция к увеличению текучести персонала

На рисунке 4 рассмотрим основные кадровые показатели в подразделениях продаж, а именно подразделения по продажам услуг связи для юридических лиц (B2B), подразделения по продажам на розничном рынке мобильных услуг связи (B2C mob), подразделения по продажам на розничном рынке фиксированных услуг связи (B2C fix).

Монтажники, осуществляющие подключение услуг связи, также продают услуги связи на розничном рынке.

На рисунке 4 видно, что год к году растут показатели оттока, в продающих подразделениях, в структуре функции продаж на розничном рынке (B2C) данный показатель уже в критической зоне.

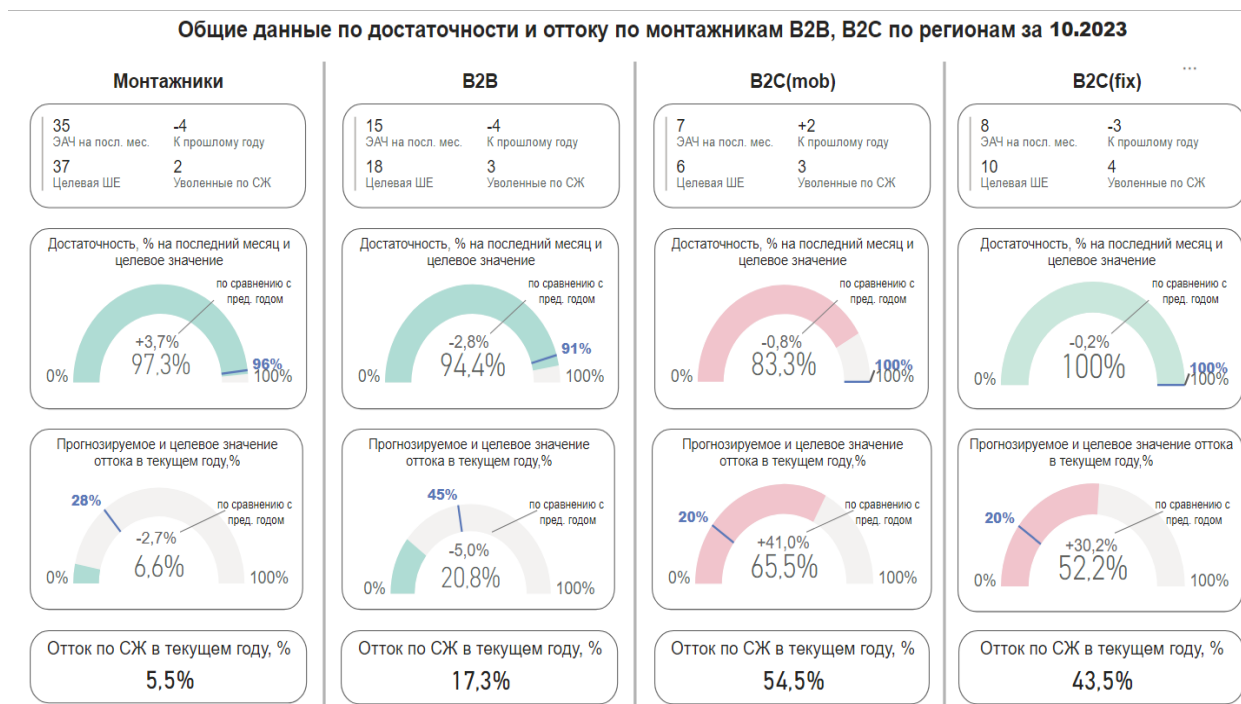


Рисунок 4 - Ключевые HR показатели продающих подразделений филиала

Источник: составлено автором на основе внутренней аналитики филиала ПАО «МТС» в Пензенской области

Это связано с высокой чувствительностью бизнеса к показателям эффективности сотрудников данного подразделения. Нужно отметить, что динамика оттока выше в подразделениях продаж, чем в технических подразделениях и административных подразделениях филиала. Отток в продающих подразделениях высок: 54,5% на розничном рынке мобильного бизнеса и 43,5% на розничном рынке фиксированного бизнеса. В подразделении блока B2C mob из 6 целевых штатных единиц 3 вакантны.

Рассмотрим динамику оттока по штатным сотрудникам филиала ПАО «МТС» в Пензенской области на рисунке 5.

На рисунке видно, изменение показателя отток за 2022-2023гг. Отток год к году растет с 14,4% в 2022 г. до 18,7% в 2023 г.

Следует отметить, что в Филиале не ведется анализ причин увольнения работников. Руководителю следует обратить на это внимание, изучить причины увольнений, и на основе этого изменить условия и организацию труда. Проводить интервью с увольняемым.

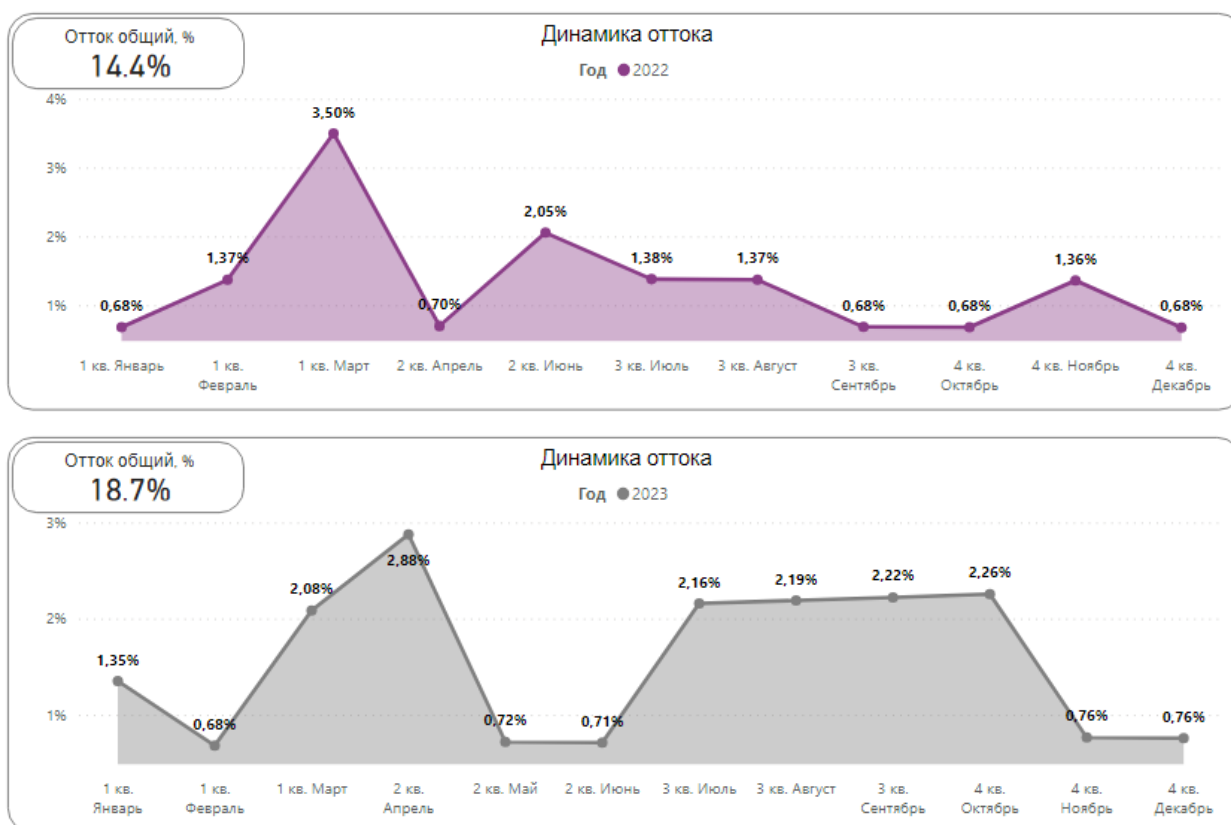


Рисунок 5 – Динамика оттока 2022-2023 гг.

Источник: составлено автором на основе внутренней аналитики Филиала ПАО «МТС» в Пензенской области

Чаще всего, в неофициальных беседах, работники объясняют свое увольнение низкой заработной платой.

В МТС разработана анкета, заполняемая при увольнении, но руководители не контролируют обязательность ее заполнения, а жаль, это информация была бы очень полезной для изучения скрытых причин увольнения. Все это было бы важно при стратегическом планировании во всех направлениях работы с персоналом, особенно в плане совершенствования системы мотивации, корпоративной культуры, организационного дизайна, а также в плане проработки компетенций руководителей подразделений.

Показатель достаточность в филиале ПАО «МТС» в Пензенской области равен 94% в 2022г. и 94,7% в 2023г. Это хорошие показатели.

Таблица 2 – Статистика причин увольнения с 2020 по 2023 год.

Обоснование увольнения	2020	2021	2022	2023	Всего
Собственное желание	17	24	16	19	76
Соглашение сторон	7	1	1	4	13
Истечение срока ТД	1	-	3	-	4
Прекращение ТД по обстоятельствам, не зависящим от воли сторон	-	-	1	1	2
Перевод к другому работодателю	-	1	-	-	1
Всего	25	26	21	24	96

Источник: составлено автором на основе данных филиала ПАО «МТС» в Пензенской области.

Из таблицы 2 следует, что в основном сотрудники увольняются по собственному желанию. 13 сотрудников за 4 года были уволены по соглашению сторон. Из таблицы видно, что численность филиала ПАО «МТС» в Пензенской области за 2020-2023 гг. имеет тенденцию к постепенному сокращению. В экономической напряженности, технологических обновлений политика постепенного сокращения численности персонала является вполне оправданной и рациональной.

Проанализируем персонал по стажу, уровню образования, а также половозрастной состав.

В Филиале большинство работников находится в средней возрастной категории (35-45 лет), согласно рисунку 6, это означает, что данный возраст благоприятно сказывается на трудовой деятельности как работников, так и предприятия в целом. Снижение доли работников в возрастной категории до 25 лет говорит о том, что в будущем на предприятии может ухудшиться социально-психологический климат, так как молодым сотрудникам предприятия будет не комфортно в окружении более зрелого персонала.

В Филиале средний стаж работы сотрудников 7 лет. Это стабильный показатель, того, что люди ценят своего работодателя и любят свою работу оставаясь в Филиале многие годы. Из анализа квалификационной структуры и

уровня образования видно, что на предприятии достаточно высокое количество персонала с высокой квалификацией и высшим образованием.

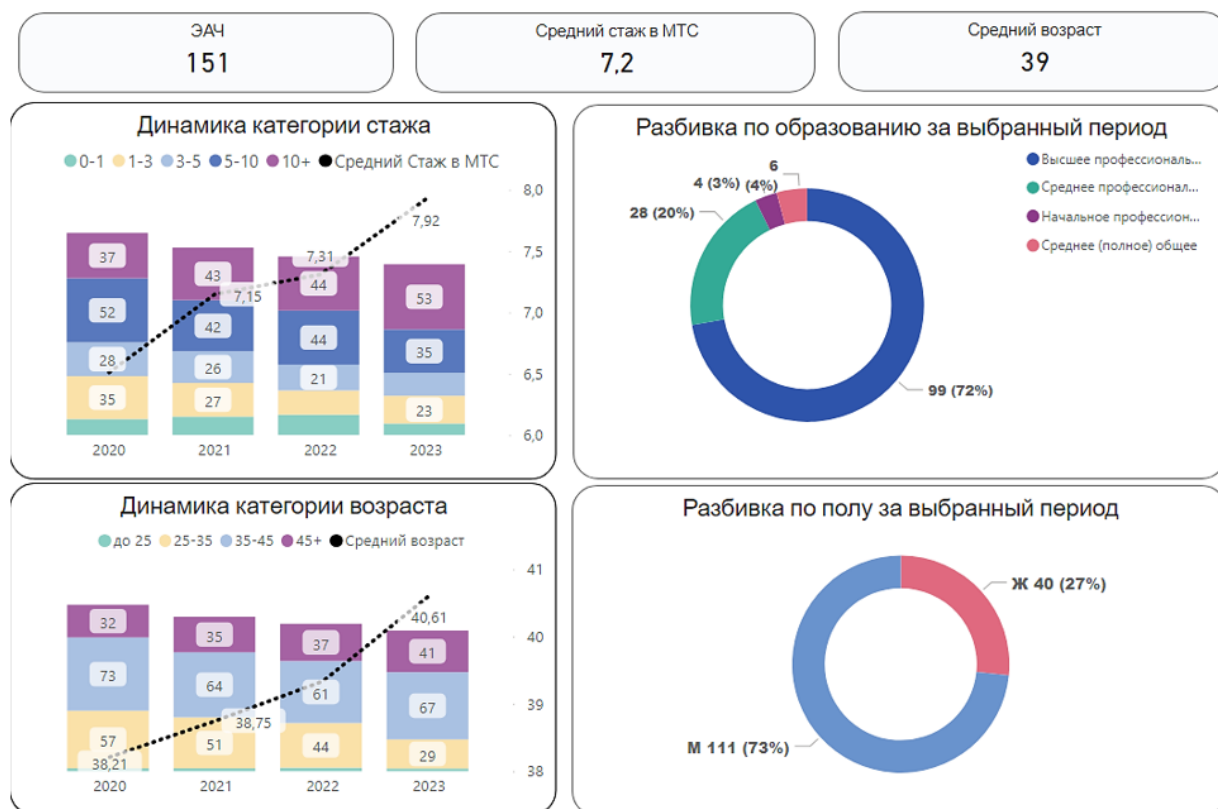


Рисунок 6 – Половозрастная структура персонала 2022-2023гг.

Источник: составлено автором на основе анализа документов филиала ПАО «МТС» в Пензенской области.

Важной качественной характеристикой персонала является его образовательный уровень. Из 151 человек экономически активной численности 99 человек имеют высшее профессиональное образование, т.е. 72% сотрудников филиала - это высокий показатель востребованности специалистов с высшим профессиональным образованием и требование отрасли, люди со средним профессиональным образованием востребованы только в подразделении подключения абонентов.

Что касается половозрастного состава предприятия, то во всех категориях персонала организации преобладают мужчины (73%). Такой состав можно объяснить тем, что многие вакансии связаны с различными техническими аспектами работы телекоммуникационной организации, и на

данных должностях чаще работают мужчины.

Таблица 3 Гендерный состав персонала филиала ПАО «МТС» в Пензенской области

Категории персонала по полу	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
	Чел.			%		
Мужчины	117	113	111	73	74	76
Женщины	43	40	40	27	26	24
Итого	160	153	146	100	100	100

Источник: составлено автором на основе анализа материалов филиала ПАО «МТС» в Пензенской области.

В таблице 3 видно, что тенденция к постепенному сокращению женщин выше, чем мужчин. Это требование отрасли, в которой техническим обслуживанием оборудования и работами, связанными с высотой на базовых станциях, занимаются преимущественно мужчины.

Таким образом, филиал ПАО «МТС» в Пензенской области стабильно развивающееся предприятие сферы телекоммуникационных услуг.

Проанализировав направления деятельности и кадровый потенциал филиала ПАО «МТС» в Пензенской области можно сделать выводы:

1) структура персонала Филиала ПАО «МТС» в Пензенской области является вполне сбалансированной и способствует эффективной деятельности телекоммуникационной организации;

2) в структуре персонала Филиала ПАО «МТС» в Пензенской области преобладают мужчины. Такой состав персонала по половому признаку объясняется сферой деятельности – телекоммуникационные услуги;

3) уровень образования сотрудников Филиала ПАО «МТС» в Пензенской области является в полнее достаточным для осуществления качественного выполнения профессиональных обязанностей на высоком профессиональном уровне;

4) текучесть персонала увеличивается год к году, такой показатель свидетельствуют о неудовлетворенности персонала определенными

асpekтами кадровой политики филиала.

По результатам оценки эффективности реализации функциональных блоков кадровой политики филиала ПАО «МТС» в Пензенской области, проведенной на основе анализа документов и интервью сотрудников, можно сделать вывод о том, что в системе имеются определенные недочеты, что требует разработки рекомендаций по их устранению. В ходе анализа кадрового потенциала филиала ПАО «МТС» были выявлены проблемы, которые отрицательно влияют на эффективность использования кадрового потенциала, такие как длительные процессы найма и отбора персонала, низкий уровень оплаты труда специалистов, недостаточно развитая система мотивации труда персонала, что непосредственно связано с вовлеченностью персонала в трудовой процесс.

2.2 Анализ и интерпретация результатов исследования вовлеченности персонала филиала

Для изучения вовлеченности персонала Филиала ПАО «МТС» в Пензенской области было проведено исследование на основе анализа документов, пульс-опроса и интервью руководителей (приложения Д, И, К).

В МТС опрос о вовлеченности проходит ежегодно. Компания покупает эту услугу у IT-компания ООО «Ферст трэйнинг групп».

Как отмечалось ранее, вовлеченность - это состояние сотрудника, в котором можно продуктивно работать долгий период времени, т.е. работник останется в компании даже в трудные времена. Вовлеченность складывается из внутреннего настроя (мотивация на результат) и внешнего окружения, т.е. среды, которая поможет продуктивной работе.

Важно понимать, что индекс вовлеченности персонала – это не характеристика сотрудников, а скорее характеристика организации, его руководителя, процессов и корпоративной культуры.

Этим вовлеченность отличается от лояльности. Лояльность – это эмоциональная приверженность сотрудника компании или бренду. Она зависит от многих факторов, в том числе от рабочего окружения, PR и карьерных перспектив, но в целом, Лояльность можно отнести к индивидуальному состоянию сотрудника, на которые компания может повлиять лишь косвенно [10].

Основной контур исследования в ПАО «МТС» офисного персонала содержит 59 вопросов, согласно запатентованной методике *Happy Job* [10], которая содержит:

- 50 вопросов на вовлеченность и удовлетворенность;
- 5 вопросов на лояльность и eNPS (чистая лояльность, измеряется путем опроса сотрудников о том, с какой вероятностью те будут рекомендовать работу в компании своим друзьям или родственникам);
- 4 специальных вопроса, включая Менеджерский mNPS (это метрика лояльности, которая показывает, с какой вероятностью сотрудники будут рекомендовать работу со своими непосредственными руководителями друзьям и родственникам);

Методика позволяет оценить продуктивность рабочей среды. Для этого сотрудникам задаётся 50 вопросов, объединённых в 10 метрик с субметриками.

Рассчитывается вовлечённость в данной методике следующим образом:

Ответы сотрудников во время опроса формируют балл по шкале от 1 до 10 для каждой субметрики. Затем по всем 50 субметрикам вычисляется среднее арифметическое. Средний балл по всем метрикам определяет сотрудника в одну из групп вовлеченности. Сумма % слабо вовлеченных (7-8.99 баллов) и вовлеченных (9-10 баллов) составляет индекс вовлеченности компании [10]. (рисунок 7)

$$\text{Вовлеченность, \%} = \frac{\text{Количество } \text{👤} \text{ со ср. баллом } \geq 7 \text{ по вопросам вовлеченности}}{\text{Количество всех участвовавших } \text{👤}} \times 100 \%$$

Рисунок 7 - Формула расчета вовлеченности

Источник: Ключков А.К. Вовлеченность и лояльность персонала от А до Я-М.: Эксмо, 2021г. с.123

В методике исследуются десять факторов, которые сильнее всего связаны с высокой продуктивностью сотрудников. Характеристики данных факторов рассмотрены в приложение Г.

Помимо рабочей среды на вовлечённость сотрудника влияет его собственный настрой. Как правило, это любовь к профессии, личные амбиции, желание приносить пользу.

Продуктивная рабочая среда в компании благоприятно влияет на личную продуктивность сотрудника. Корпоративная культура, нацеленная на развитие персонала, качественная обратная связь от руководителя, доброжелательная атмосфера в коллективе и другие позитивные факторы могут поселить в человеке желание расти профессионально, делать что-то полезное для общества.

Непродуктивное окружение навредит личной эффективности человека. Вовлечённый сотрудник почувствует себя некомфортно среди невовлечённых в своей массе коллег — как белая ворона. Его энергия будет тратиться на преодоление рабочих проблем, противостояние общему безразличию. Поэтому в результате он либо переймёт «стиль работы» коллег, либо покинет компанию.

Проанализируем карту 10 метрик, по результатам исследования

На рисунке в Приложение Е мы видим, что в филиале ближайшее время нужно обратить внимание на удовлетворенность оплатой труда и подметриками баланс. Исследование показало, что сотрудники не занимаются физической активностью и находятся в небольшом стрессе. Остальные метрики все в благоприятной зоне. Опрос вовлечённости сотрудников

позволяет разделить персонал на три группы: вовлечённых, слабововлечённых и невовлечённых. Характеристики соотнесения в группы представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Распределение персонала по уровню вовлеченности

Группа по уровню вовлеченности	Характеристика
Вовлечённые сотрудники	В эту группу попадают сотрудники, у которых средний балл равен 9 или больше.
Слабововлечённые сотрудники	В этой группе оказываются сотрудники, средний балл которых равен 7 или больше, но меньше 9. Они не могут полностью реализовать свой потенциал, так как какие-то элементы рабочей среды или процессов не помогают или мешают
Невовлечённые сотрудники	В этой группе у нас сотрудники со средним баллом меньше 7. Они показывают низкую продуктивность, так как работают в критически непродуктивной среде.

Источник: на основе анализа данных [9].

Индекс лояльности рассчитывается как сумма групп вовлеченный и слабо вовлеченных сотрудников, т.е. всех, чей средний бал по 5 вопросам лояльности составляет 7 и выше. В аналитике показано какой % команды декларирует свою приверженность компании. Чем больше нелояльных, тем выше риск ухода ценных сотрудников и тем меньше шанс на внедрение изменений [10].

Результаты исследования показали, что по филиалу уровень данного индекса лояльности в зеленой зоне. Нелояльных только 14%, слабо лояльных 31%, лояльных 54,4%. Итоговый индекс лояльности по филиалу 85,4%. По России средний индекс лояльности составляет 79,4%.

На рисунке в приложение Е мы видим, что по филиалу все показатели лояльности больше 80%, западает субметрика: оплата труда. Сотрудники не удовлетворены заработной платой. В будущем возможно лояльность будет снижаться. Если не прорабатывать вопросы, связанные с оплатой труда и пониманием карьеры.

Следующая метрика eNPS, или индекс чистой лояльности (от англ. Employee Net Promoter Score), — это метрика, которая дает представление о двух важных аспектах корпоративной культуры и организации в целом - удовлетворенности условиями работы и готовности к изменениям [10]. (таблица 5)

Таблица 5 - Распределение персонала по индексу eNPS

Категории сотрудников по индексу	Характеристика
Промоутеры сотрудники, поставившие 9 и 10 баллов.	Промоутеры готовы поддержать любые изменения, открыты новому опыту, проектам, готовы расти профессионально
Скептики сотрудники, поставившие 7 и 8 баллов	Скептики в целом довольны условиями в компании, они выполняют свою работу «формально» качественно, но без стремления сделать результат как можно лучше. Нововведения поддержат, если руководитель убедит
Критики сотрудники, поставившие 6 и менее баллов.	Критики недовольны условиями работы в компании. Как правило, они открыто критикуют процессы, культуру. Недовольство может сказываться на качестве работы — сотрудники выполняют свои обязанности формально. С этой категорией персонала важно установить контакт: узнать причину разочарования и постараться улучшить ситуацию

Источник: на основе анализа данных [9].

Метрика eNPS измеряется путем изучения мнения сотрудников о том, с какой вероятностью те будут рекомендовать работу в компании своим друзьям или родственникам. Сотрудники ставят оценки на шкале от 0 до 10, где 0 — нет, а 10 — да. (рисунок 8) На основании оценки сотрудники делятся на три категории: «промоутеры», «скептики» и «критики» следующим образом. Критики являются важным активом компании — они имеют смелость указывать на реальные проблемы, их не нельзя воспринимать как врагов, со всеми категориями нужно и можно работать выбирая отдельный подход.

Индекс eNPS в 55,9% среди лучших показателей по России.

Промоутеров 66,3%, больше, чем критиков 10,3%, а это означает, что в компании сотрудники будут готовы к изменениям.

$$\begin{array}{ccccc}
 \text{Промоутеры} & & \text{Критики} & & \text{eNPS} \\
 66.3\% & - & 10.3\% & = & +55.9\%
 \end{array}$$

Рисунок 8 – Расчет индекса eNPS филиала ПАО «МТС» в Пензенской области

Источник: на основе данных филиала ПАО «МТС» в Пензенской области

Следующий индекс, исследуемой методики - Удовлетворение от труда — это показатель того, насколько человек доволен своей работой. К факторам, влияющим на комплексную удовлетворённость, относят условия труда, оплату, комфорт и безопасность труда, а также содержание работы.

Сотрудников невозможно вовлечь в работу, если они недовольны заработной платой, условиями работы, содержанием работы и т.д. В свою очередь, при высокой удовлетворённости дальнейшее улучшение только этих факторов не приводит к заметному росту вовлечения в работу [10].

Наиболее сильно на удовлетворённость сотрудников влияют пять факторов: оплата труда, условия труда, содержание труда, безопасность труда, комфорт труда. Рассмотрим их.

Каждой характеристике исследуемого индекса соответствует свой вопрос, ответы по которому формируют балл от 1 до 10. (таблица 6) Среднее арифметическое по всем пяти метрикам является показателем удовлетворённости персонала. В филиале индекс удовлетворенности 94,6% согласно приложению Ж.

По результатам исследования 35% сотрудников не устраивает заработная плата, это показатель для руководителя о необходимости вести работу в этом направлении. В будущем компания может получить отток и финансовые потери ввиду этого. Условиями работы, понятностью процессов,

безопасностью на рабочем месте и организацией рабочего места сотрудники удовлетворены.

Таблица 6 - Характеристики индекса удовлетворенность персонала.

Характеристика индекса удовлетворенность	Описание
Оплата труда	Размер оплаты — один из главных мотиваторов к труду. Если человек посчитает, что ему платят недостаточно за работу, его производительность упадёт или он будет искать новое место работы
Условия труда	На удовлетворённость персонала большое влияние оказывают физические параметры рабочего окружения. Например, температура и уровень шума в офисе.
Содержание труда	Когда сотрудникам интересно наполнение их работы, они получают удовольствие от её выполнения. Интерес к работе напрямую влияет на уровень вовлечённости и удовлетворённости. Многие исследования показывают, что интерес к выполняемым задачам может обеспечить использование разнообразных навыков и опыта.
Безопасность труда	Пренебрежение безопасностью персонала на рабочем месте приведёт к снижению продуктивности. Людям важно чувствовать, что об их здоровье беспокоятся.
Комфорт труда	На удовлетворённость сотрудников оказывает влияние сам офис, рабочее место, используемые средства труда. Они способны повышать моральный дух и увеличивать продуктивность

Источник: на основе данных [9]

Последний индекс исследования Харру Индекс – данный показатель позволяет выделить основную группу эффективных, заинтересованных сотрудников, а также определиться с HR-стратегией.

Харру Индекс рассчитывается путем суммирования количества вовлеченных сотрудников с высокой и средней степенью и лояльных с высокой, средней и низкой степенью.

Интересно также посмотреть динамику изменения индексов вовлеченности год к году по блоку B2B.

В данном случае прослеживается положительная динамика индексов вовлеченности год к году в основном продающем для корпоративных клиентов подразделении компании.

Таблица 7 – Общие результаты исследования по блоку B2B.

Индексы	2022	2021	2022vs2021
Вовлеченность	93,6	92,1	+1.5
Лояльность	91.0	80.2	+10.8
Удовлетворенность	91.6	87.8	+3.8
eNPS	67.5	42.2	+25.3
Нарру Индекс	89.1	79.7	+9.4

Источник: составлено автором на основе аналитики филиала ПАО «МТС» в Пензенской области

Причины роста показателей в следующих реализованных мероприятиях:

- 1) информационная и материальная поддержка в период начала СВО,
- 2) гибридный формат работы,
- 3) рост заработной платы,
- 4) возможность получить корпоративный мерч,
- 5) возобновление конференций и мероприятий,
- 6) спортивные мероприятия,
- 7) оптимизация процессов,
- 8) регулярная обратная связь от руководителей,
- 9) мотивационные программы отдела продаж корпоративным клиентам.
- 10) развитие направления компенсаций и льгот

Интересно также проследить изменения в экономических показателях за данный период и сравнить с динамикой вовлеченности в подразделении продаж услуг связи для корпоративных клиентов на бизнес рынке.

Проанализировав экономические показатели , мы видим их рост, также как и рост вовлеченности и лояльности сотрудников в подразделении. Можно сделать вывод, что в подразделении при положительной динамике вовлеченности персонала, растет и прибыль подразделения.

Таблица 8 - Основные экономические показатели деятельности филиала ПАО «МТС» в Пензенской области

Наименование показателя	2021 г., тыс. руб.	2022 г., тыс. руб.	2022 г. к 2021 г., тыс. руб.
Выручка	266 692,61	277 804,8	11 112,19
Прибыль (убыток) от продаж	60 280,12	63 541,48	3 261,36
Прибыль (убыток) до налогообложения	62 917,47	65 372,81	2 455,34

Источник: составлено автором на основе данных филиала ПАО «МТС» в Пензенской области

Подведем краткие итоги исследования вовлеченности по филиалу ПАО «МТС» в Пензенской области:

- общий уровень вовлеченности сотрудников высокий 96,6% и находится в секторе лучших значений в отрасли Телеком;
- процент лояльных сотрудников 85,4% выше, чем в среднем по России, показатель близок к лучшей в отрасли Телеком;
- сотрудники продемонстрировали положительное значение индекса лояльности (eNPS55.9%), это значит, что в компании больше тех, кто рассматривает ее как хорошее место для работы, относительно тех, кто не готов рекомендовать компанию в качестве потенциального работодателя.
- уровень удовлетворенности по филиалу 94,6% - высокий в отрасли Телеком.

Для того, чтобы лучше понять причины показателей по метрикам опроса, был составлен короткий пульс-опрос приложение Ж. Результаты которого сильно отличаются от проведенного ранее в компании опроса о вовлеченности. Результаты пульс-опроса показывают снижение уровня вовлеченности и удовлетворенности персонала на текущий момент.

Необходимость в дополнительных коротких опросах вызвана тем, что результаты любого опроса теряют актуальность через месяц. Меняются проекты, задачи, условия, отношения в коллективе, ситуация в бизнесе,

стране, мире. От этого меняются мнения и настроение большинства опрошенных.

В опрос мы включили вопросы отражающие показатели вовлеченности (3 вопроса) и удовлетворенности (1 вопрос), а также открытые вопросы, всего было опрошено 115 сотрудников. (приложение И)

В результате анализа данных пульс-опроса, мы получили снижение показателя по индексу лояльности с 85,4% до 83%. Из 115 человек оценили, что будут рекомендовать компанию по шкале на более, чем 7 баллов только 95 сотрудников. Такие результаты говорят о том, что в филиале имеется риск потери ценных сотрудников, возможно снижение качества оказываемых услуг, а также в филиале будут трудности с введением изменений.

Показатель вовлеченности также оказался ниже на 16,1% и составляет 80,5%. Подсчет велся следующим образом: по трем вопросам о вовлеченности подсчитывалось количество человек с баллами больше 6. Соотношение положительно ответивших сотрудников к общему количеству и будет процент вовлеченности. В опрос были включены открытые вопросы, основным фактором неудовлетворенности сотрудников филиала является заработная плата. 63% сотрудников филиала ответили, что их не удовлетворяет уровень заработной платы или, хотели бы получать ежегодную индексацию заработной платы. 13% сотрудников хотели бы изменить сложные бизнес процессы. 4% хотели бы изменить отношение руководства, и только 20% всем довольны и ничего не хотят изменить.

Интересно мнение сотрудников по вопросу анонимности опросов о вовлеченности. 40% сотрудников не верят в полную конфиденциальность опроса, что ведет за собой недостоверность ответов, при подобных исследованиях

ГЛАВА 3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА ФИЛИАЛА ПАО «МТС» В ПЕНЗЕНСКОЙ ОБЛАСТИ

В результате проведенного исследования можно сделать следующие выводы и сформулировать практические рекомендации по совершенствованию системы управления вовлеченностью персонала в филиале ПАО «МТС» в Пензенской области.

Первая группа проблем связана с непониманием некоторых аспектов управления персоналом и реализации кадровых технологий в компании.

По этому блоку, в филиале результаты исследования показали, что некоторые сотрудники:

1) не понимают критериев отбора. Сотрудники, которые профессионально выросли и готовы к карьерному росту не имеют возможности ротации внутри филиала. Карьерный рост возможен только в продающих подразделениях и только при переезде в другой регион;

2) не знают про внутренние конкурсы. Не ведется анализ состава персонала с целью продвижения по карьерной лестнице, часто набирают на высвобождающие места людей со стороны, вместо того, чтобы назначить кандидатуру внутреннего соискателя;

3) не понимают карьерные «треки». В филиале отсутствует четкая мотивация наставников, работающих с внутренними кандидатами, замотивированными к карьерному продвижению.

4) не задумываются о развитии и не совсем понимают, как могут развиваться в компании. В организации имеются возможности для продвижения по карьерной лестнице, но процессы карьерного планирования для заинтересованных сотрудников реализуются крайне редко. У всех сотрудников есть доступ к МТС библиотеке и Корпоративному университету компании.

По каждому пункту рекомендуем:

1) продвигать сотрудников для закрытия вакантных позиций, а именно составлять план индивидуального развития совместно с сотрудником;

2) адресно информировать о вакансиях и рекомендовать руководителям механизмы ротации сотрудников, на замещение внутренних вакансий, для того чтобы не было выгорания при длительном выполнении одной и той же функции. Провести аудит кадрового резерва подразделений филиала, организовать замещения и стажировки;

3) большинство сотрудников хотят видеть перспективы развития своей карьеры в компании. Для повышения по метрикам карьера предлагается провести ряд мероприятий:

- карьерные недели (карьерное консультирование и коучинг от HR региона, составление индивидуального плана развития, информация о видах карьер и развития);

- поделиться историями успеха коллег;

- информировать о вакансиях и внутренних конкурсах в других регионах;

- популяризировать карьерного консультирования и внутренние курсы от Департамента управления талантами.

4) В целях развития персонала необходимо повышать уровень профессиональных и личностных компетенций сотрудников. Рассказать о возможностях корпоративной библиотеки, корпоративного портала, обучению английскому языку с goFluent. Создать возможностей для роста – это задача системная и комплексная. Поэтому в компании должны быть возможности для развития как формальные (например, прохождение обязательного обучения по должности), так и неформальные, позволяющие сотрудникам учиться по мере выполнения новых интересных задач, развиваться и находить поддержку, в которой они нуждаются. Провести очные тренинги под запросы блоков от тренера Департамента управления талантами. Организовать фасилитацию для отдела по работе с корпоративными

клиентами «Продажа фокусных продуктов и взаимодействие продавцов и пресейлов» от тренера Департамента управления талантами. Бизнес-игра в техническом блоке. Развитие команды продаж - центры развития и переговорные поединки для специалистов продающих функций;

В ходе проведенного интервью, по этому поводу руководитель отдела отметил:

«Организация тимбилдинга и технологии обратной связи от руководителя по SMART особенно эффективны. На уровень вовлеченности особо влияет социально-психологический климат, организация труда, самореализация сотрудников. Планы по повышению вовлеченности составляются в ходе мозгового штурма руководителей подразделений».

Исследование показало наличие в филиале группы критиков (не вовлечённые сотрудники 10,3%, согласно опросу о вовлеченности), которые не рекомендуют компанию как работодателя и могут создавать напряжение в коллективе и команде – это вторая проблема.

Поэтому, нужно работать с данной группой сотрудников, «превращая» их из не вовлечённых в вовлечённых. С целью повышения лояльности персонала и «чистой» лояльности, чтобы сотрудники рекомендовали компанию, предлагается:

- провести очные корпоративные мероприятия (День здоровья, День рождения филиала, Новый год) и дополнительные мероприятия (гендерные праздники, день рождения МТС, дни рождения сотрудников (по месяцам);

- провести несколько мероприятий корпоративной социальной направленности, поддержка волонтерской группы филиала. Дополнительно напомнить о льготах в компании;

- запустить продуктовый марафон для повышения знаний об экосистемных продуктах: МТС Premium, KION;

- для сотрудников где особо «западает» индекс лояльности провести тимбилдинг;

- сделать комнату приема пищи более уютной, что создаст

благоприятную обстановку во время обеденного перерыва. Все это улучшит психологический климат в коллективе

Третья проблема, связана с тем, что согласно исследованию и пульс-опросу, 30% сотрудников испытывают тревожность, иногда ощущают недостаток информации в связи с внешними и внутренними изменениями, неуверенность в будущем.

По субметрике – «Изменение» рекомендуем провести конференцию в регионе, на которой рассказать о стратегии и проблемах филиала. Визуализировать цели филиала в офисных пространствах, разместить позитивно мотивирующие плакаты в офисах.

Четвёртая проблема - исследование выявило, что сотрудникам недостаточно текущего уровня признания достижений от руководителей и обратной связи. Не ведется работа с неформальными лидерами, при такой сильной корпоративной культуре это было бы очень эффективно. Поэтому важно обратить внимание на развитие лидерских качеств, возможно через, командообразующие мероприятия совместно с работниками и личные тренинги. Культура действительно сильная, это видно по результатам опроса о вовлеченности, результаты исследования которого приведены в данной работе. А также об этом говорит наличие общих ценностей, доверие и взаимоуважение между сотрудниками и руководством, хорошая адаптивность персонала к постоянным изменениям. По эффективной обратной связи можно рекомендовать организовать обучение руководителей инструментам нематериальной мотивации и развитием лидерских качеств. Предложить организовать «Лидерский клуб» для руководителей по обмену опытом.

По субметрике «Признание» можно запустить программу рейтингования подразделений региона «Звезды и Ракеты» или «Драгоценности». Выдвинуть кандидатов на ведомственные награды ко «Дню связи». Можно написать благодарственные письма родителям сотрудников, особое внимание уделить сотрудникам технического блока.

Пятая проблема, связана с тем, что в результатах исследования у сотрудников нарушен баланс между работой и личной жизнью. Они не занимаются спортивными активностями или не стремятся к здоровому образу жизни, им не хватает времени и мотивации.

С целью повышения спортивной активности и мотивации к спорту и здоровому образу жизни, целях улучшения показателей по субметрике «Баланс» можно:

- проводить спартакиаду компаний отрасли связи или ЗОЖ-марафон;
- напоминать и информировать, как можно получить компенсацию за фитнес;
- рассказать о возможности психологической помощи от компании;
- в рамках полиса ДМС, для сотрудников доступен спектр консультаций. Существует выделенная горячая линия по психологической помощи сотрудникам;
- информировать о скидках в спортклубах для корпоративных клиентов.

Шестой блок проблем связан с оплатой труда. Исследование выявило неудовлетворенность уровнем заработной платы у части сотрудников. Непонимании структуры и возможностей зарабатывания премии.

В процессе интервью некоторые руководители отметили важность решения данной проблемы и предложили решение:

«Возможно рассмотреть точечные повышения ключевым сотрудникам технического блока в связи с возможностью оттока. Проработать вопроса с Корпоративным Центром по повышению в отделе по работе с корпоративными клиентами. Вынести на защиту проект изменение структуры премирования торговых представителей продающих подразделений мобильного бизнеса.»

С целью разрешения данного блока проблем можно провести анализ фонда оплаты труда, при хороших показателях прибыльности, можно найти возможность индексации заработной платы сотрудников технического блока

и административных подразделений, довести до средней по рынку труда. Существуют риски оттока профессиональных сотрудников, специфичных к отрасли должностей, что самым негативным образом отразится на бизнес результатах организации. Оценка работников по компетенциям проводится субъективно начальниками отделов, без поддержки HR, а в некоторых отделах не проводится совсем. Грамотная оценка могла бы способствовать увеличению оплаты труда для многих сотрудников. Об оценке на 360, которая ранее использовалась, совсем забыли (когда работника оценивают еще сотрудники смежных подразделений). В филиале оценка проходит формально, в виду этого нет эффективного управления талантами.

В отношении повышения показателей по метрике «Условия и оплата» можно предложить рассмотреть гибридный график. В группе компаний МТС есть возможность работать по гибриднему графику, а в регионе не все руководители дают такую возможность сотрудникам, тем самым подрывают драйвер вовлеченности. Такая возможность будет удерживать сотрудников при низкой оплате труда.

По результатам исследования вовлеченности, интервью и пульс-опросе сотрудников Филиала ПАО «МТС» в Пензенской области можно сделать следующие выводы, что для повышения вовлеченности нужно:

- обеспечить комфортное рабочее пространство и достойную зарплату;
- развивать компетенции руководителя;
- важно поделиться с сотрудниками планами на будущее;
- поощрять и признавать успехи;
- улучшать рабочие процессы в компании;
- создавать условия для реализации сложных и нетипичных проектов;
- благоприятный социально-психологический климат;
- помогать сотрудникам найти work-life balance;
- предлагать возможности для развития.

Повышение вовлеченности персонала способствует созданию позитивной и поддерживающей рабочей среды. Это улучшает отношение между коллегами, снижает конфликтность и повышает общее настроение в коллективе. Тем самым мы улучшаем рабочую атмосферу. Повышение вовлеченности сказывается и на увеличении производительности, т.к. вовлеченные сотрудники более мотивированы и преданы своей работе, все это положительно скажется на экономических показателях организации.

Работа над повышением уровня вовлеченности положительно скажется на таком показателе, как текучесть персонала. Вовлеченные сотрудники склонны оставаться в компании в долгосрочной перспективе. Что в свою очередь будет способствовать экономии на затратах, связанных с поиском и обучением персонала. Организации с хорошей репутацией в плане вовлеченности могут легче привлекать талантливых специалистов.

Таким образом инвестировать в мероприятия по повышению уровня вовлеченности персонала оказывается выгодной как с социальной, так и с экономической точек зрения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе выполнения магистерской диссертации была достигнута цель и поставленные задачи.

Была изучена вовлеченность сотрудников сферы услуг связи (на примере ПАО «МТС» в Пензенской области) и разработаны рекомендации по совершенствованию управления вовлеченностью персонала филиала.

1) Раскрыта сущность и содержание вовлеченности персонала. Сформулировано обобщенное определение термина «вовлечённости» – это долговременное эмоциональное состояние, характеризующее степень совпадения ценностей сотрудника (его личных миссии, видения, целей, заинтересованности, удовлетворённости, лояльности, приверженности, ключевых факторов успеха) с ценностями организации и отражающее готовность сотрудника посвятить свое личное время деятельности в интересах компании, по собственному желанию проявлять инициативу и прикладывать дополнительные усилия для достижения поставленных целей работодателя. В ходе работы над диссертацией был исследован феномен вовлечённости сотрудников филиала ПАО «МТС» и разработан алгоритм действий для повышения уровня вовлечённости.

2) Были выявлены факторы формирования и методы управления вовлеченностью персонала в сфере услуг. Факторы классифицированы по четырем основным группам: связанные с политикой компании, с климатом в коллективе, с организацией труда и связанные с самореализацией сотрудников и возможностями развития.

3) Проанализированы направления деятельности и кадровый потенциал филиала ПАО «МТС» в Пензенской области;

4) Проведена интерпретация результаты исследования вовлеченности персонала филиала;

5) Разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления вовлеченностью персонала. Результаты опроса о вовлеченности и

пульс-опроса говорят о том, что в системе управления персоналом имеются определенные недочеты, что требует разработки рекомендаций по их устранению.

В теоретической части исследования приведен анализ классификации основных факторов, оказывающих значительное влияние на вовлечённость сотрудников в деятельность компании. Факторы классифицированы по четырем основным группам: связанные с политикой компании, с климатом в коллективе, с организацией труда и связанные с самореализацией сотрудников и возможностями развития. Данный анализ позволяет сделать вывод о том, что теоретически каждая модель исследования подходит для любой компании, на практике выбор метода исследования и оценки обусловлен выбором того или иного провайдера. Для определения своего конкурентного преимущества в сфере эффективного управления персоналом организациям важно периодически сравнивать свои текущие показатели вовлечённости не только с собственными прошлыми данными, но и с показателями других компаний на рынке труда, в том числе в одной отрасли. Проведение исследований по одной и той же методологии в разных организациях позволяет сравнивать между собой компании по данному показателю.

Также во второй главе магистерской диссертации приведены данные, подтверждающие, что вовлечённость персонала имеет корреляцию с результатами экономической деятельности филиала, хотя не напрямую и только в продающем на бизнес рынке подразделении. В организациях с высоким уровнем вовлечённости персонала, по сравнению с компаниями с низким уровнем вовлеченности: выше стоимость акций, выше производительность труда, выше уровень лояльности клиентов, ниже показатели текучести персонала.

Мероприятия, которые были разработаны для филиала носят рекомендательный характер и, конечно, должны дополняться и адаптироваться в зависимости от приоритетов, внутренней и внешней ситуаций, решений директора. Важно отметить, что исследуемый филиал

имеет яркую специфику - сильная корпоративная культура с высокой степенью вовлечённости сотрудников. На этапе реализации рекомендованных мероприятий стоит обратить внимание на сотрудничество с руководителями подразделений, которые помогут вовлечь в мероприятия персонал. А также всегда стоит обучать руководителей давать конструктивную обратную связь. При постоянной работе над повышением уровня вовлечённости сотрудников и совершенствованию процессов компания будет преуспевать несмотря ни на какие тенденции рынка, ни на действия конкурентов, ни на дефицит финансовых ресурсов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аверин А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: учеб. Пособие / А.Н, Аверин. - Изд. 2-е. - М.: РАГС, 2019. – 224 с.
2. Беверли Кей, Джулия Джулиони Помогите им вырасти или смотрите, как они уходят. / под ред. Шульпина Н. – М.: МИФ, 2013. – 176 с.
3. Иванова И.А., Сажаева Г.А. Управление вовлеченностью персонала как одна из задач менеджмента высокотехнологичных предприятий // Вопросы инновационной экономики. – 2020. – № 3. – С. 1207-1218.
4. Интерпретация опросника Gallup - Q12. [Электронный ресурс] – Режим доступа. <https://www.hr-director.ru/article/67963-oprosnik-gallup---q12-i-drugie-instrumenty-otsenki-vovlechennosti?ysclid=lowwelg1g7290024191>
5. Исрафилова Г. Ю. Вовлеченность персонала в реализацию стратегического развития предприятия // Бюллетень науки и практики. – 2019. – № 7. – С. 174-182.
6. Кабалина В.И., Макарова А.В. Вовлечённость работников: систематизация подходов к определению и измерению / Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия Организационная психология. 2022. Т. 12. № 3. С. 110–137.
7. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 695 с.
8. Киселева Г.С. Влияние социальной политики организации на уровень вовлеченности персонала // Вестник СГСЭУ. – 2019. – № 3 (77). – С. 114-118.
9. Ключков А.К. Вовлеченность и лояльность персонала от А до Я- М.: Эксмо, 2021г. 236 с.
10. Ключков А.К. Тренды вовлеченности и лояльности персонала в России. [Электронный ресурс] – Режим доступа. <https://happy-job.ru>
11. Ковалев В.В. Управление персоналом: учебное пособие / В.В. Ковалев - М.: Дело, 2021. - 213 с.

12. Кодекс делового поведения и этики ПАО «МТС» / Утверждена Приказом Президента ПАО «МТС» от 31.08.2021 №01/000299п
13. Кузьмина, Н. М. Менеджмент персонала корпорации: монография / Н.М. Кузьмина. – Москва: ИНФРА-М, 2023. – 245 с.
14. Кулагина Елена Вовлеченность персонала в работу организации: как измерить и повысить [Электронный ресурс] – Режим доступа. <https://www.hr-director.ru/article/67505-vovlechennost-personala-kak-otsenit-i-povysit?ysclid=lowulv8eh6467735779> (hr-director.ru)
15. Липатов С.А. Вовлеченность работник в организацию или увлеченность работой соотношение понятий //Организационная психология. - 2015.- т 5 №1 - С. 104-110
16. Маженов С.А. Безопасный труд – важная составляющая эффективного производства // Экономика труда. – 2022. – № 3. – С. 717-730.
17. Митчелл Джек Обнимите своих клиентов. Практика выдающегося обслуживания/ пер. с англ. Д. Кирненко М.: Изд-во МИФ Бизнес 2013– 288с.
18. Назарова Л. А., Тарханова Е. С. Трансформация роли hr-отделов в современных условиях // Социокультурные факторы консолидации современного общества: сб. ст. по материалам Междунар. науч.-практ. конф. (г. Пенза, 1 декабря 2022 г.) / под ред. д-ра социол. наук, доц. Е. В. Щаниной ; отв. секретарь Е. С. Тарханова. – Пенза : Изд-во ПГУ, 2023. – С. 232-238
19. Назарова Л. А., Тарханова Е. С. Влияние уровня вовлеченности персонала на бизнес-результаты организации // Качество жизни населения в современном российском обществе: социокультурные и социально-экономические аспекты : сб. ст. по материалам Всерос. науч.-практ. конф (г. Пенза, 15 мая 2023 г.) / под ред. д-ра социол. наук, доц. Е. В. Щаниной ; отв. секретарь Е. С. Тарханова. – Пенза : Изд-во ПГУ, 2023. – С.213-218
20. Назарова Л. А., Тарханова Е. С. Особенности системы управления талантами в условиях цифровизации общества // Вопросы нравственности в эпоху цифровизации: Сборник статей по материалам Всероссийской научно-практической конференции. Пенза, 2021. С. 106-113.

21. Назарова Л. А., Тарханова Е. С. Проблемы и перспективы управления талантами в условиях неопределенности // Качество жизни населения в современном российском обществе: социокультурные и социально-экономические аспекты. сборник статей по материалам Всероссийской научно-практической конференции, посвященной памяти Почетного работника высшего профессионального образования РФ, д.социол.н., профессора Кошарной Галины Борисовны. Пенза, 2022. С. 198-203.
22. Одегов Ю.Г. Управление талантами — реальность современного менеджмента // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. № 1. - 2015 г. – С. 90-92.
23. Онучин А.Н., Луцкина В.В., Розин М.В. Управление вовлеченностью персонала //HRTimes. - 2012. - № 20. - С. 37-40.
24. Опрос о вовлеченности Gallup [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.gallup.com/>
25. Официальный сайт МТС [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://mts.ru>
26. Политика «Правила внутреннего трудового распорядка ПАО «МТС» / Утверждена Приказом Президента ПАО «МТС» 18.06.2023 № 01/00142п
27. Политика Оплата труда работников ПАО «МТС» / Утверждена Приказом Президента ПАО «МТС» 01.12.2028 № 01/00278п
28. Политика Предоставление гарантий, компенсаций и служебной мобильной связи работникам ПАО «МТС» / Утверждена Приказом Президента ПАО «МТС» 30.12.2022 №01/00310п
29. Политика «Положение о режиме безопасности информации (конфиденциальности) ПАО «МТС» / Утверждена Распоряжением Вице-президент по корпоративной безопасности и режиму ПАО «МТС» 28.10.2022 №12/000077р
30. Политика «Обработка персональных данных в ПАО «МТС» / Утверждена Приказом Президента ПАО «МТС» 17.09.2022 №01/000223п

31. Политика «Оценка эффективности и премирование работников Группы МТС на основании результатов деятельности» / Утверждена Приказом Президента ПАО «МТС» 18.01.2022 №01/000011п
32. Политика «Предоставление гарантий, компенсаций и служебной мобильной связи работникам ПАО «МТС» / Утверждена Приказом Президента ПАО «МТС» 20.02.2023 №01/000310п
33. Политика «Порядок взаимодействия работника и работодателя при выполнении дистанционной работы» / Утверждена Распоряжением Вице-президента по управлению персоналом Президента ПАО «МТС» 29.12.2023 №16/00460
34. Трудовой кодекс РФ от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (в ред. от 30 января 2024 г.) [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/?ysclid=ls6g0zewpn168423220
35. Тумасова, М. Н. Вовлеченность персонала как фактор успешного функционирования современного предприятия / М. Н. Тумасова. // Молодой ученый. — 2022. — № 2 (397). — С. 130-132.
36. Управление персоналом: толковый словарь / авт.-сост. В. М. Маслова. - 4-е изд. - Москва: Дашков и К, 2022. – 131 с.
37. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: учебник / О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова; под ред. О.К. Миневой. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 160 с.
38. Царева Н.А. Вовлеченность персонала как фактор его удержания в компании // Азимут научных исследований: педагогика и психология. – 2020. – № 3(32). – С. 410-412
39. Хартер Джим Спад вовлеченности сотрудников в США продолжается. [Электронный ресурс]. <https://www.gallup-international.com>
40. Эндекко Татьяна Марш энтузиастов, или как повысить вовлеченность персонала – М.: Издательство: Спутник+, 2017 г. 224с.

41. ROI в управлении персоналом: можно ли увидеть окупаемость обучения?
[Электронный ресурс]. <https://human-service.ru/company/articles/roi-v-upravlenii-personalom-mozhno-li-uvidet-okupaemost-obucheniya/?ysclid=loww3bwjf1310860645>
42. King K. 36 Statistics on the importance of employee engagement.
[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.lorman.com/blog/post/36-statistics-on-the-importance-of-employee-engagement>

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Преимущества и недостатки вовлечённости персонала

№ п/п	Преимущества	Недостатки
1	Сотрудники чувствуют себя частью компании и команды и лучше проявляют себя в работе	Растут риски безопасности, если на рабочем месте будет больше людей. Обычно это означает, что обмен ценной информацией и данными с большим количеством сотрудников может стать огромным риском. Есть некоторая информация, которая необходима для принятия важных решений и нужно всегда помнить, что конфиденциальные данные не должны передаваться так легко, поскольку они сопряжены с угрозой.
2	Сотрудники начинают принимать гораздо лучшие повседневные и управленческие решения, поскольку у них есть надлежащая информация о компании и ее текущих проблемах	
3	Сотрудники чувствуют гораздо большее и более сильное чувство ответственности. Когда партнеры были вовлечены в принятие таких решений, шансы на успех возрастут, поскольку большинство членов команды были привержены исправлению тех частей таких решений, которые не соответствуют видению и ценностям компании.	Традиционные полномочия руководства: большинству сотрудников приходится гораздо труднее, когда дело доходит до признания разницы между уровнями сотрудников и руководства. Когда устраняется тонкий барьер между сотрудниками и руководством, а сотрудник по-прежнему является важной целью такого управления, компания по-прежнему должна иметь правильно назначенных лидеров, чтобы они могли избежать необходимости в неопределенности или хаосе командования, когда в нашу жизнь входят сложные ситуации
4	Сотрудники больше внимания уделяют проблеме. Когда внутри компании есть энергетическое участие, есть вероятность, что проблемы будут сосредоточены на большем. В управлении произойдут изменения, и будут найдены решения текущих проблем, с которыми сталкивается рынок.	
5	При вовлечении сотрудников мотивация и моральный дух в большинстве организаций намного выше, поскольку сотрудники будут участвовать в принятии решений в компании. Когда работники будут вовлечены в процесс принятия решений, они будут знать, как повлиять на успех компании или ее отдела. Также, когда сотрудники знают, как они могут изменить ситуацию, им также будет легко чувствовать себя более мотивированными и даже более удовлетворенными на работе.	

Источник: составлена автором на основе анализа [6 с.112]

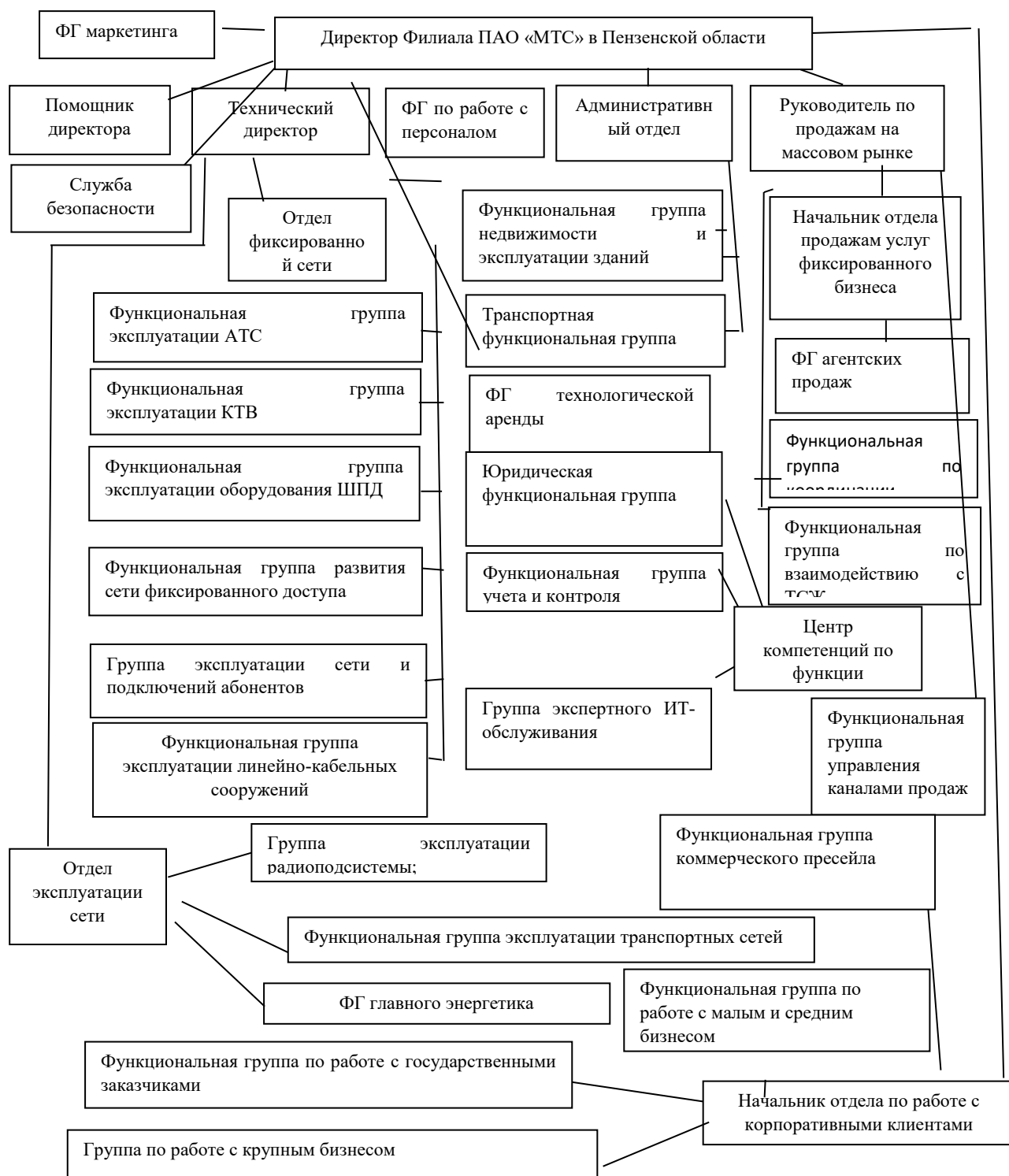
ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Классификация факторов, влияющих на вовлеченность персонала

Группы факторов	Драйверы, входящие в группу
Политика компании	<ul style="list-style-type: none"> - стратегия компании; - миссия, видение, ценности; - политики и процедуры; - корпоративная культура; - руководство компании; - традиции компании; - цели компании; - имидж компании; - коммуникации
Организационный климат	<ul style="list-style-type: none"> - отношения с руководителем; - стили лидерства; - отношения с коллегами; - взаимодействие в команде; - доверие, справедливость, уважение; - условия, для проявления инициативы; - наличие среды для обмена опытом; - полномочия сотрудников; - возможность принимать самостоятельно решения в зоне своей ответственности
Организация труда	<ul style="list-style-type: none"> - организационная структура; - кадровая политика; - система мотивации; - справедливость заработной платы; - организация рабочих процессов; - рабочий график; - условия труда; - обеспеченность необходимыми ресурсами; - прозрачные критерии оценки эффективности работы; - регулярная обратная связь; - управление изменениями; - ориентация на качество и удовлетворение потребностей потребителя
Самореализация, обучение и развитие	<ul style="list-style-type: none"> - признание; - карьерный рост; - обучение; - личностное развитие; - возможность использовать свои интеллектуальные ресурсы; - условия для самореализации; - уверенность в своей ценности для компании; - новые, интересные задачи; - полномочия

Источник: составлена автором на основе анализа [8 с.82]

Организационная структура филиала ПАО «МТС» Пензенской области



Источник: составлено автором на основе анализа документации филиала

Факторы методики исследования вовлеченности и их характеристики

Факторы исследованные в методике	Характеристика
Руководитель и его управленческие навыки.	Более половины всех факторов, которые влияют на вовлечённость сотрудников, связаны с действиями, и характеристиками непосредственного руководителя. Хороший руководитель действует как лидер — вдохновляет сотрудников своим примером и выстраивает в подразделении атмосферу доверия. Важно, что такой начальник видит и ценит уникальные способности своих подчинённых и знает, как эффективно их использовать на благо компании.
Информированность о стратегии компании	Вовлечённость возникает в том случае, если сотрудник осознаёт ценность выполняемого им труда. Может оценить масштаб вклада, реальную пользу, которую он приносит компании. Все это возможно лишь при одном условии — если понимаешь, что и для кого делает компания, какая у неё глобальная цель. По данным исследований, организации, чьи сотрудники знают и разделяют стратегию компании, тратят для достижения тех же результатов в среднем на 79% меньше ресурсов.
Признание заслуг	Признание заслуг сотрудников и вовлечение в работу также прочно связаны. Регулярная, обоснованная, искренняя похвала от руководителя мотивирует подчинённого трудиться усерднее. Отсутствие похвалы, наоборот, лишает мотивации. Такой эффект обеспечивается гормоном и нейромедиатором дофамином
Обратная связь от руководителя	Обратная связь о проделанной работе помогает сотрудникам осознать свою ценность как специалиста и члена команды, профессионально расти и поэтому является важным инструментом управления вовлечённостью. Работа над вовлечением невозможна без обратной связи сотрудникам. При этом важен не только сам факт наличия обратной связи, но и его форма, и содержание. Исследования показывают, что у сотрудников, получающих воодушевляющий, позитивный отзыв, в четыре раза выше вовлечённость в работу, чем у тех, кто слышит от руководителя только критику или вообще не получает никакой обратной связи.
Рабочие процессы	Эффективно работать можно только в том случае, если в компании отлажены процессы. Понятность процедур, требований и границ ответственности влияет на интеллектуальную вовлечённость, стремление к совершенствованию своей работы и клиентоориентированности. Если сотрудник, выполняя свою работу, борется с абсурдностью выдвигаемых требований, медлительностью коллег из других подразделений или нехваткой ресурсов, его продуктивность будет снижаться до нормативного минимума.
Условия для внедрения изменений	Компаниям необходимо постоянно вводить новые продукты, исследовать направления, чтобы оставаться конкурентоспособными на рынке. Успех внедрения изменений в бизнесе зависит от двух факторов — принятия изменений командой и наличия условий для их реализации, то есть технологий и культуры проектного управления. .

Факторы исследованные в методике	Характеристика
Карьерные перспективы	Наличие карьерных возможностей в компании — главный фактор мотивации и вовлечённости персонала. Исследования показывают, что невозможность построить карьеру провоцирует низкую продуктивность у 55% сотрудников. Также карьера входит в тройку факторов, отвечающих за удержание персонала, так как отсутствие перспектив карьерного роста является главным триггером увольнения. Если сотрудник понимает, как можно продвинуться по карьерной лестнице в компании, и видит примеры вознаграждения приложенных усилий, продуктивность и желание развиваться именно в этой организации растут.
Взаимоотношения в коллективе	Доверительные отношения между сотрудниками, совпадение взглядов, желание следовать корпоративным правилам поведения и нормам делового общения, приходить на выручку коллегам, активно включаться в совместную работу — признаки вовлечённой команды. Такие условия в компании гарантируют сотрудникам безопасную среду для открытых обсуждений проблем и их решений, а также творческих поисков, поддержку коллег словом и делом. Всё это прямо отражается на продуктивности компании и каждого сотрудника
Баланс работы и жизни	По статистике, отсутствие баланса между работой и личной жизнью входит в тройку основных причин увольнения. Кроме этого стресс, вызванный переработками, имеет свойство накапливаться и приводить к выгоранию сотрудников — эмоциональному и физическому истощению, депрессиям, экстремальному снижению продуктивности. Исследования показывают, что отсутствие переработок в компании может сделать персонал продуктивнее минимум на 40% и предотвратить выгорание.
Оплата и условия труда	Условия труда в компании могут подрывать вовлечённость. Например, согласно исследованиям, некомфортная температура воздуха или неприятный запах в офисе снижает продуктивность у 71% сотрудников. Такие факторы принято называть гигиеническими: они влияют на вовлечение в работу только при отрицательных показателях. По этой причине целесообразно начинать работу над вовлечённостью с устранения негативного воздействия условий труда или недостаточной оплаты. При этом, важно что если сотрудники удовлетворены условиями труда и оплатой, дальнейшее улучшение только этих факторов не приведёт к существенному росту вовлечённости.

Источник: составлено автором на основе анализа документации филиала

Опрос по вовлеченности

1. Сколько Вам полных лет?
2. Ваш руководитель ориентирован на результат?
3. Если у вас появляется идея, полезная для компании Вы
 - Не решитесь рассказать о ней руководству или коллегам
 - Охотно поделитесь с коллегами и руководству
- 4 В компании организована система безопасности и охраны труда?
- 5 Ваши профессиональные способности полностью реализуются в данной должности?
- 6 Я горжусь тем, что работаю в этой компании.
- 7 Оцените характеристики вашей компании от 1 до 5
 - Качество продуктов/услуг компании
 - Польза продуктов компании для общества
 - Атмосфера общения в коллективе
 - Текущий успех и достижения компании
 - Будущее и перспектива компании
- 8 Как вы оцениваете искренность похвалы в коллективе
 - Формально или не хвалят совсем
 - Похвала искренняя
- 9 В обратной связи от непосредственного руководителя преобладают эмоции или рациональный подход?
 - Одни эмоции
 - В основном эмоции
 - В основном рациональный подход
 - Всегда факты и решения
- 10 Готовы ли Вы рекомендовать своим друзьям работать с вашим непосредственным руководителем?
- 11 Предлагали ли вы за последние 3 мес идеи по улучшению процессов?
- 12 Успех работы над сложными задачами или проектами в нашей компании зависит от
 - Личных усилий,
 - Иногда от командной работы

- Чаще от командной работы
 - От усилий всей команды
- 13 Оцените уровень удовлетворенности льготами и привилегиями в компании от 1 до 5
- 14 Непосредственный руководитель ставит Вам четкие цели и задачи?
- Часто задачи непонятны, не имеют конечного срока
 - Часто задачи непонятны но имеют конечный срок
 - Задачи всегда понятны, но есть сомнения в сроке
 - Задачи всегда понятны и имеют конечный срок
- 15 Знаете ли Вы ключевые цели и план действий на ближайший год?
- 16 Доверяете ли Вы своему непосредственному руководителю от 1 до 5
- 17 Предоставляет ли Вам компания ресурсы для выполнения новых или сложных задач?
- 18 Как часто Вы получаете обратную связь о своей работе от непосредственного руководителя?
- 19 У Вас достаточно ресурсов, чтобы эффективно выполнять свою ежедневную работу?
- 20 Как часто Ваш непосредственный руководитель хвалит Вас за хорошо выполненную работу?
- 21 В случае изменений в организации необходимая информация доводится до Вас в полном объеме?
- 22 Вам комфортно работать с Вашими коллегами от 1 до 5?
- 23 Удовлетворены ли Вы физическими условиями работы (температура, уровень шума, освещение)?
- 24 Есть ли у Вас возможность питаться правильно на работе?
- 25 Знаете ли Вы критерии, необходимые для Вашего повышения в должности?
- 26 Готовы ли Вы рекомендовать Вашу компанию друзьям в качестве потенциального места работы?
- 27 Выберите от 1 до 3 изменений, которые улучшат Вашу рекомендацию о компании.
- Ваши отношения с руководителем
 - Перспективы карьерного роста
 - Понимание целей и задач
 - Похвала от руководства и коллег
 - Обратная связь от руководителя
 - Условия и оплата труда

- Работа с изменениями в компании
- Взаимодействия с коллегами
- Баланс жизнь/работа и уровень стресса
- Процессы. Интерес к задачам.

28 Как Вы оцениваете уровень оплаты труда для своей должности?

29 Достижимы ли цели Вашего подразделения?

30 За что Ваш непосредственный руководитель чаще Вас хвалит?

31 Встреча с непосредственным руководителем по обсуждению результатов работы имеет четкую структуру?

32 Какие фразы употребляет Ваш непосредственный руководитель? Я или МЫ

33 Встречи с непосредственным руководителем помогают Вам в выполнении поставленных задач?

34 У Вас есть время и возможность заниматься физической нагрузкой?

35 Коллеги в Вашем подразделении стремятся предоставить внутренним и внешним клиентам качественные услуги?

36 В командной работе ...

- Часто недостает взаимопонимания
- Мы помогаем друг другу

37 Как часто Вы актуализируете цели с Вашим непосредственным руководителем?

38 Чувствовали ли Вы себя счастливым на работе последние 7 дней?

39 Своевременно ли Вас хвалит Ваш непосредственный руководитель

40 Предоставляет ли вам руководитель оптимальную самостоятельность в работе?

41 Как часто Вы изучаете что-то новое для эффективности выполнения работы?

42 Часто ли Вы задумываетесь о смене работы?

43 Планируете ли Вы продолжать работать в компании ближайшие 2 года?

44 Удовлетворены ли Вы рабочим местом офисом и средствами труда?

45 Задачи, над которыми я работаю, и процессы, в которые я вовлечен(а) меня полностью устраивают

46 Как часто проводится оценка достижения целей и задач подразделения?

47 Эффективны ли, на Ваш взгляд, рабочие встречи совещания с непосредственным руководителем?

48 Принято ли в компании хвалить за хорошую работу?

- 49 Предоставляет ли непосредственный руководитель возможность высказаться при обсуждении результатов работы?
- 50 Обсуждаете ли Вы с коллегами спорные вопросы, возникающие в работе?
- 51 Мотивированы ли вы на выполнение работы, выходящей за рамки стандартных должностных обязанностей?
- 52 Сложные проекты и задачи в вашем подразделении готовятся и планируются заранее?
- 53 Вас устраивает скорость, нормы и комфорт деловой переписки с коллегами?
- 54 Оцените уровень стресса на Вашем рабочем месте?
- 55 Соблюдают ли коллеги корпоративные правила поведения?
- 56 Как Вы оцениваете уровень, качества и скорости взаимодействия с коллегами?
- 57 Проводите ли Вы анализ причин неудач по завершении важных проектов?
- 58 Часто ли Вы остаетесь по завершению рабочего дня, чтобы доделать работу?
- 59 Помогает ли Вам непосредственный руководитель расти профессионально?
- 60 Напишите идеи и предложения по улучшению жизни и работы в компании

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

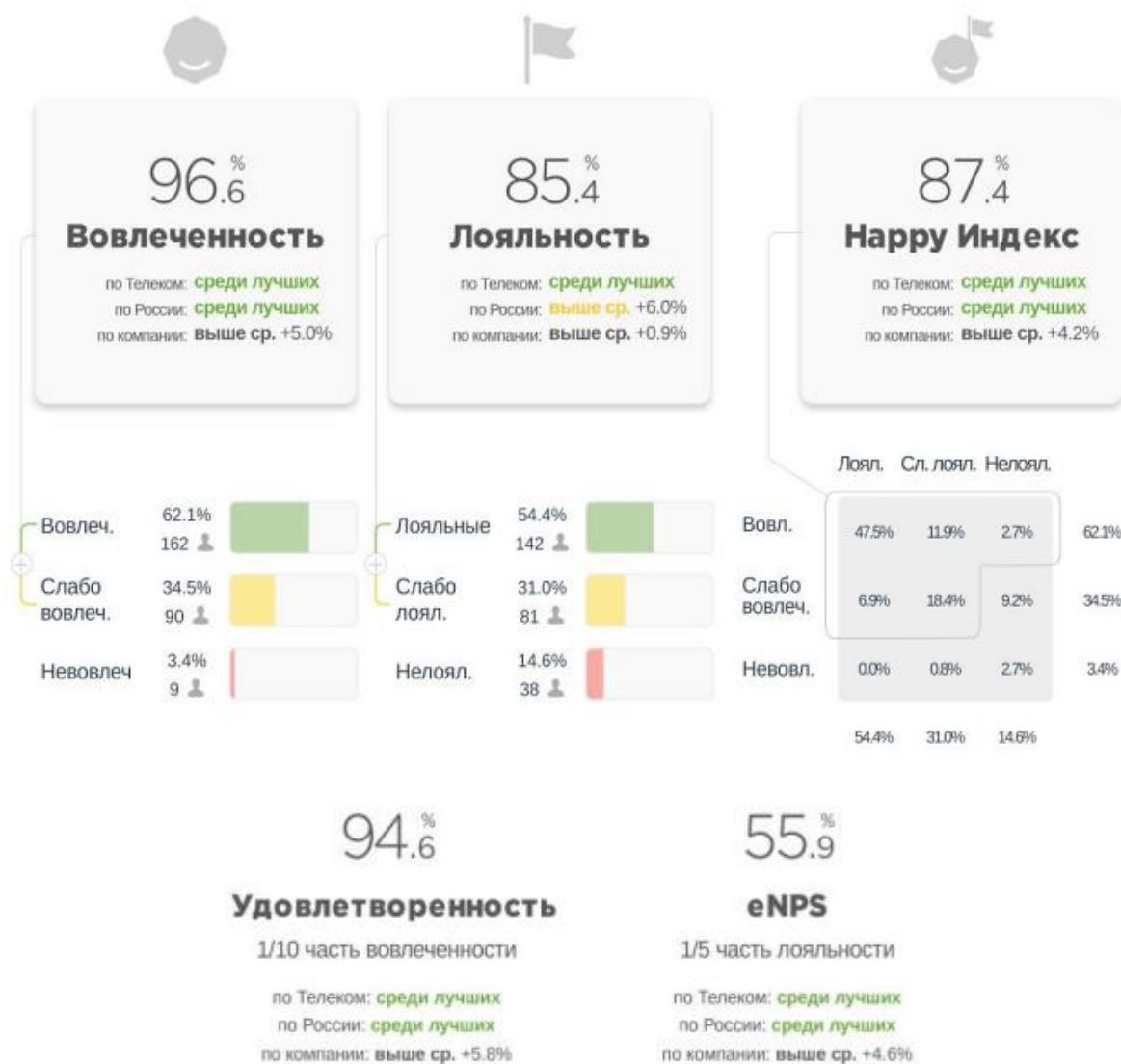
Карта субметрик вовлеченности персонала филиала

МЕТРИКА	СУБМЕТРИКА				
 9.4 РУКОВОДИТЕЛЬ	9.3 Четкость	9.4 Доверие	9.8 Лидерство	9.6 Продуктивность	9.1 Совещания
 9.3 СТРАТЕГИЯ	9.3 Знание	9.0 Достижимость	9.2 Актуализация	9.2 Оценка	9.8 Инициативность
 9.2 ПРИЗНАНИЕ	8.8 Частота	9.7 Обоснование	9.0 Своевременность	9.2 Культура	9.4 Искренность
 9.1 ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ	9.3 Частота	9.1 Структура	8.9 Результат	9.6 Диалог	8.8 Конструктив
 9.1 ПРОЦЕССЫ	8.9 Ресурсы	9.4 Клиенты	8.7 Интерес	9.8 Диалог	8.5 Инициативность
 9.0 ИЗМЕНЕНИЯ	9.0 Информация	9.3 Барьеры	8.9 Планирование	8.6 Ресурсы	9.2 Оценка
 9.4 КОЛЛЕГИ	9.5 Отношения	9.7 Взаимопонимание	9.4 Коммуникации	9.4 Правила	9.0 Взаимодействие
 7.8 БАЛАНС	8.3 Питание	8.2 Счастье	7.6 Стресс	7.1 Фитнес	7.7 Баланс
 8.8 КАРЬЕРА	8.3 Понятность	9.3 Автономность	8.5 Обучение	8.9 Реализация	8.9 Наставничество
 8.7 УСЛОВИЯ И ОПЛАТА	7.5 Оплата	8.5 Льготы	9.1 Условия труда	9.3 Безопасность	9.2 Комфорт труда

Низкая оценка 1 6 7 8 8.5 10 Высокая оценка

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Результаты исследования по всем индексам опроса о вовлеченности филиала ПАО «МТС» в Пензенской области



СТАТИСТИКА УЧАСТИЯ

76.5%

ПРИЛОЖЕНИЕ И

Пульс-опрос

1. Какова вероятность, что вы порекомендуете работать в нашей компании своему другу? Прошу оценить от 0 до 10, где 0-точно не буду, а 10- порекомендую с удовольствием
2. Насколько вы удовлетворены своей работой? Прошу оценить от 1 до 10, где 1-Низший балл, а 10- высший
3. Насколько ваша работа соответствует вашим ожиданиям? Прошу оценить от 1 до 10, где 1-Низший балл, а 10- высший
4. Насколько ваша работа близка к идеальной? Прошу оценить от 1 до 10, где 1-Низший балл, а 10- высший
5. Что необходимо изменить в компании, чтобы она стала для вас компанией мечты?
6. Назовите главные причины, по которым вы не готовы рекомендовать нашу компанию своим друзьям в качестве работодателя?
7. Как вы считаете, ежегодный опрос о вовлеченности, который проводится в компании полностью анонимный?

Интервью с руководителями подразделений

1. Какие факторы, по вашему мнению, влияют на уровень вовлеченности сотрудников?
2. Какие методы и инструменты вы используете для повышения уровня вовлеченности своих сотрудников?
3. На сколько вы оцениваете уровень вовлеченности своих сотрудников в работу?
4. Какие планы или инициативы у вас есть для дальнейшего повышения уровня вовлеченности своих сотрудников?
5. Какие мероприятия на ваш взгляд особенно способствуют увеличению вовлеченности ваших сотрудников?

Магистерская диссертация выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы и концепции, взятые из опубликованной научной литературы и других источников, имеют ссылки на них.

Библиография 42 наименований.
Рисунков 8, таблиц 8 штук.
Отпечатано в двух экземплярах.
Один экземпляр сдан на кафедру.

« 19 » 01 2024 г.

 Назарова Л.А.