

METHODS, TOOLS AND FACTORS OF EMPLOYEE INVOLVEMENT IN STRATEGIC MANAGEMENT

Sukhomyatkina Ya.A.¹, Vakorin D.V.² (Russian Federation)

Email: Sukhomyatkina510@scientifictext.ru

¹Sukhomyatkina Yana Alexandrovna - Graduate Student;

²Vakorin Dmitry Valerievich - Candidate of Economic Sciences, Associate
Professor,

DEPARTMENT OF MARKETING MANAGEMENT AND LOGISTICS,
FINANCIAL AND ECONOMIC INSTITUTE
TYUMEN STATE UNIVERSITY,
TYUMEN

Abstract: *the relevance of the research topic is based on the fact that the modern development of enterprises occurs in conditions of instability of the economic environment and a high level of market risks. The limitations of the used methods of strategic management and the lack of clear long-term objectives, provided that the staff are low in their implementation, allow only catch-up development plans to be implemented, short-term tasks aimed not at anticipation, but at subsequent response. The root causes of this are the use of management systems that are poorly focused on the implementation of growth and advance strategies, the lack of methodological and practical approaches to ensure the effectiveness of the processes of developing and implementing management strategies taking into account the opinion of competent employees, understanding the role of each in achieving the strategic plan of companies. As a result, a number of missed opportunities in the market due to insufficient staff involvement, lack of the necessary competencies and skills to develop and implement strategies at all levels of enterprises.*

Keywords: *analysis, strategy, management, factors, approaches, measures, personnel, motivation, tools, involvement, personnel, planning, competences, work, simulation.*

МЕТОДЫ, ИНСТРУМЕНТЫ И ФАКТОРЫ ВОВЛЕЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ В СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Сухомяткина Я.А.¹, Вакорин Д.В.² (Российская Федерация)

¹Сухомяткина Яна Александровна – магистрант;

²Вакорин Дмитрий Валерьевич - кандидат экономических наук, доцент,
кафедра менеджмента маркетинга и логистики,

Финансово-экономический институт
Тюменский государственный университет,
г. Тюмень

Аннотация: *актуальность темы исследования основывается на том, что современное развитие предприятий происходит в условиях нестабильности*

экономической среды и высокого уровня рыночных рисков. Ограниченность используемых методов стратегического управления и отсутствие четких задач долгосрочного характера при условии низкой вовлеченности персонала в их реализацию позволяют реализовать лишь план догоняющего развития, краткосрочные задачи, направленные не на опережение, а на последующее реагирование. Коренными причинами этого являются использование систем управления, слабо ориентированных на реализацию стратегий роста и опережения, отсутствие методических и практических подходов, обеспечивающих эффективность процессов разработки и реализации стратегий управления с учетом мнения компетентных сотрудников, осознания роли каждого в достижении стратегического плана компаний. Как результат, ряд упущенных возможностей на рынке в связи с недостаточной вовлеченностью персонала, отсутствие необходимых компетенций и навыков для разработки и реализации стратегий на всех уровнях предприятий.

Ключевые слова: *анализ, стратегия, управление, факторы, подходы, мероприятия, кадры, мотивация, инструменты, вовлечение, персонал, планирование, компетенции, труд, самореализация.*

Концепция вовлеченности имеет существенную корреляцию с бизнес-показателями. Фирмы с высоким уровнем вовлеченности отличаются существенным ростом прибыли (56% и выше), увеличением оборота на 48% (что положительно сказывается на реализации корпоративной стратегии), а также существенным снижением текучести кадров. Лучшие компании растут в среднем на 14% в год, остальные – в среднем на 6-7%. Исследование Института Гэллапа, в котором участвовало 49 928 бизнесов и подразделений компаний, 1,4 млн. сотрудников, 49 отраслей в 34 странах выявило, что в компаниях с более удовлетворенными сотрудниками: на 22 % выше прибыль (что положительно сказывается на главной коммерческой стратегии, стратегии продаж и т.д.); на 21 % выше продуктивность и на 25 % меньше текучесть кадров (что сказывается положительно на наращивании уровня компетенций сотрудников в результате достижения запланированных стратегических показателей [4]. Основные факторы, формирующие высокую вовлеченность представлены на рис. 1.



Рис. 1. Факторы вовлеченности персонала [5]

Таким образом, проведенный анализ теоретических походов к разработке стратегии организации и наблюдения относительно практической применимости на практике методов вовлечения персонала позволяет заключить следующее:

- основными методами вовлечения персонала в разработку и реализацию являются различного рода мероприятия, направленные на создание стратегии, миссии, видения и их донесение до персонала;
- коммуникационные тактики развития общения с персоналом, что позволяет сотрудникам выказать свою точку зрения, идеи, новые предложения относительно будущего компании;
- создание сильной, уникальной организационной культуры, позволяющей соединить мысли сотрудника, его мечты, стремления с ценностями организации.

Что касается зарубежного опыта, то собственные исследования данного вопроса позволяют отметить, что в зарубежной научной литературе все больше появляется исследований процессов вовлеченности персонала и повышения его лояльности к основным стратегическим задачам, формирование подхода развития организационной культуры и ее характеристик как фактора эффективного управления мотивацией персонала на основе высокой вовлеченности (high-involvement approach to HRM или HHRM).

Системы управления стратегическим развитием фирм стремятся «завоевать умы и сердца» сотрудников, а не просто, побуждать их к соблюдению правил работы, установленных руководителями. Они стремятся управлять производственным поведением сотрудников путем их привлечения, идентификации с организацией и неформальным или групповым управлением в рамках структурных характеристик организационной культуры. Собственные исследования особенностей развития систем мотивации персонала в отечественных организациях (в частности в сфере культуры) позволяют поддержать выводы указанных

ученых о том, что в России такие мотивационные составляющие, как мотивация посредством повышения доверия, вовлеченности, лояльности, креативности практически не задействованы достаточно эффективными с позиции обновления теорий и подходов к управлению мотивацией персонала представляются выводы группы российских ученых Молодчик Л.А. и Молодчик Н.А., которые полагают, что новые концепции мотивации человеческих ресурсов ориентируются на генерирование инициатив лояльности и вовлечения сотрудников в процесс развития организации посредством использования таких составляющих организационной культуры, как моральные взгляды и этические правила (мотивируют к доверию к руководству, располагают к долгосрочной работе в организации и т.д.), цели и целеполагания, миссия (разделение взглядов на миссию и стратегию развития формирует эффективность работы, лояльность и вовлеченность персонала), архитектура и наблюдаемые образцы в работе (создают дисциплину, рационализацию, комфортность) (рис. 2).

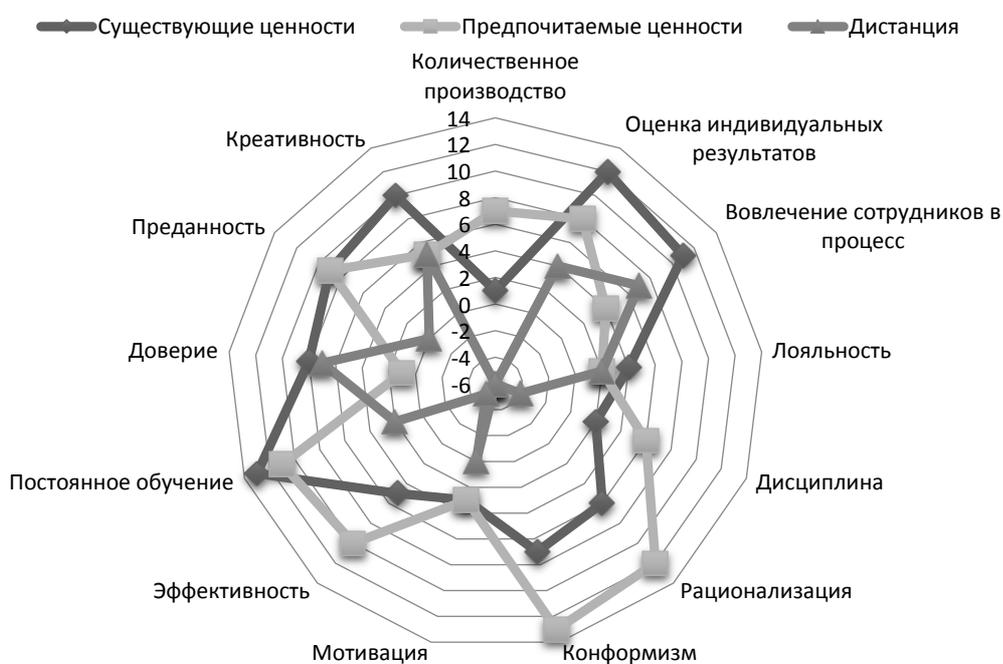


Рис. 2. Сравнение существующих и предпочитаемых инструментов управления мотивацией персонала в российских и зарубежных организациях, (%) [5]

Необходимость использования ряда ценностей организационной культуры (в частности архитектуры, эмоциональной атмосферы, философии управления, отношений к человеку как главному ресурсу развития организации) подчеркивается в глубоком исследовании зарубежного опыта мотивации, проведенного группой консультантов компании AON HEWITT

[5]. Согласно выводам данного исследования, современные компании переходят от четких систем мотивации, к мотивации, основанной на убеждениях, верованиях, миссии, этике и морали, стиля, символов и ритуалов, что позволяет создать атмосферу причастности персонала к развитию, повысить заинтересованность и вовлеченность сотрудников в процессы развития [7].

Зарубежные специалисты отмечают, что существует несколько ступеней эффективного управления персоналом в процессе разработки и реализации стратегии, а именно:

1. Стратегическое планирование, которое предполагает:

Выявление потребностей заинтересованных сторон и требований различных систем управления к персоналу, его компетенциям.

Определение стратегии, которые вовлекают сотрудников (в зависимости от уровня стратегии либо ее направления (закупки, сбыт, выход на новые рынки и др.)

Определение стратегических показателей и методов их измерения, чтобы определить, что работает, а что необходимо улучшить. А Маккинзи обнаружили, что организации, которые планировали с самого начала и стратегию, и компетенции своего персонала практически со 100% результатом добивались успеха.

2. Дизайн:

Связать компетенции персонала и организации на рынке в целом с вашей бизнес-стратегией.

Выявить те компетенции, которые важны во всех ваших системах и те, которые могут быть использованы в конкретных системах (например, менее обучаемая модель поведения сотрудников в системах отбора).

Разработка процесса обеспечения компетенций, относящихся к каждой стратегии разных целевых уровней, а соответственно и, например, отдельных участников, лидеров и руководителей).

3. Стратегии успеха ведущих фирм мира сосредоточены на не более 3-х критически важных целях, остальные воспринимаются как дополняющая декомпозиция. При этом ведущие корпорации мира ведут войну за таланты в наиболее важных для фирмы отраслях, предлагают сотрудникам с подходящими наборами компетенций уникальные роли лидеров, дальнейшее активное развитие их талантов. Это увеличивает уверенность менеджеров, что решения, которые они принимают в рамках разработки и реализации стратегии проработаны и обоснованы.

4. Механизм управления мотивацией персонала при разработке и реализации стратегий различных уровней необходимо формировать с учетом таких принципов:

Первичности влияния норм, правил, культуры, традиций (институтов) на поведение сотрудников и процесс развития человеческого капитала.

Направленности механизма на систематическое формирование условий для развития мотивации; культурного, образовательного и

квалификационного уровня; профессиональных навыков; сохранение здоровья сотрудников.

Формулировки и реализации цели и задач механизма с учетом индивидуальных особенностей, реальных и потенциальных возможностей и имеющегося уровня развития человеческого капитала сотрудников, исходного уровня осознания ими необходимости развития человеческого капитала.

Проведенный анализ подходов к вовлечению персонала в разработку стратегии организации позволил сделать такой вывод: опыт зарубежных успешных фирм и некоторых отечественных крупных интегрированных структур показал, что 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.

Список литературы / References

1. *Боргард Е.А.* Стратегическое управление устойчивым развитием предприятия // Актуальные проблемы экономики и права, 2013. № 1. С. 55-61.
2. *Брылева Л.Г.* Исследование вовлеченности персонала в процессе изменений на примере структурных подразделений ДВЖД – филиала ОАО «РЖД» // Фундаментальные исследования, 2015. № 2. С. 5523-5528.
3. *Брюховецкая Н.Е., Черная А.А.* Формирование вовлеченности сотрудников в работу предприятия. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=sim_2013_2013_3/ (дата обращения: 15.01.2019).
4. Вовлеченность персонала в России. Как построить корпоративную культуру, основанную на вовлеченности персонала, клиентоориентированности и инновациях. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://media.professionaly.ru/processor/topics/original/2013/10/03/knigavovlechnost-personala-v-rossii.pdf/> (дата обращения: 15.01.2019).
5. *Егорова А.* Вовлеченность персонала: 7 шагов к пониманию. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.groupbr.ru/upload/Vovlechnost_personala.pdf/ (дата обращения: 15.01.2019).
6. *Клейнер Г.Б.* Теория фирмы — стратегия предприятия — микроэкономическая политика государства // Вестник Российского гуманитарного научного фонда, 2013. № 4. С. 52-69.

7. *Лозовицкий И.* Система сбалансированных показателей: стратегический фокус. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.hse.ru/data/2015/11/26/1080296021/%D0%9B%D0%BE%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%86%D0%BA%D0%B8%D0%B9.pdf/> (дата обращения: 15.01.2019).
8. *Маленков Ю.А.* О классификациях стратегий компаний. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/strategy/concepts/classification.shtml/> (дата обращения: 15.01.2019).
9. Международное исследование тенденций в сфере управления персоналом // Делойт, 2016. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/human-capital-trends-2016-ru.pdf/> (дата обращения: 15.01.2019).
10. Мониторинг показателей удовлетворенности и вовлеченности персонала для оценки эффективности реализации Стратегии развития кадрового потенциала (по материалам РЖД). [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://bankir.ru/website/static/files/44/43999-olga_iliyagueva_rgd.pdf/ (дата обращения: 15.01.2019).
11. *Никифорова Л.Е.* Методологический подход к разработке и оценке инновационной стратегии организации // Экономика, 2011. № 4. С. 21-26.
12. *Попов А.С.* Концепция актуального стратегического менеджмента для современных российских компаний. М.: Издательство Юрайт, 2013. 223 с.