

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOLI

TALLINNA KOLLEDŽ

Rahvusvaheline majandus ja ärikorraldus

Jevgenija Kirš

**PERSONALI KAASATUS JA SEDA MÕJUTAVAD FAKTORID
STUDIO MODERNA OÜ NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: R.Vatsar

Tallinn 2016

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ПОНЯТИЕ ВОВЛЕЧЁННОСТИ И ФАКТОРЫ, КОТОРЫЕ ОКАЗЫВАЮТ ВЛИЯНИЕ НА УРОВЕНЬ ВОВЛЕЧЁННОСТИ ПЕРСОНАЛА.....	5
1.1 Понятие вовлечённости.....	5
1.2 Факторы, которые оказывают влияние на уровень вовлечённости персонала	17
2. ИССЛЕДОВАНИЕ ВОВЛЕЧЁННОСТИ ПЕРСОНАЛА И ВЛИЯЮЩИХ НА НЕЁ ФАКТОРОВ НА ПРИМЕРЕ ОРГАНИЗАЦИИ STUDIO MODERNA OÜ.....	28
2.1 Описание предприятия Studio Moderna OÜ и метода исследования	28
2.2 Результаты опроса работников организации Studio Moderna OÜ.....	31
2.3 Выводы и предложения.....	47
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	50
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	52
ПРИЛОЖЕНИЯ	54
Приложение 1. Образец анкеты удовлетворённости работников на эстонском языке.....	54
Приложение 2. Образец анкеты удовлетворённости работников на русском языке	58
Приложение 3. Графики	63
AUTOREFERAAT	67
SUMMARY	73

ВВЕДЕНИЕ

Вовлечённость персонала играет важнейшую роль в успешной деятельности каждой организации. Чем выше уровень вовлечённости работников, тем более высокие результаты достигает фирма. Вовлечённость - это состояние, при котором работник вдохновлён работой и делает её с удовольствием.

На сегодняшний день показатель вовлечённости является одним из значимых факторов, который оказывает влияние на прибыльность организации. Вовлеченный работник выполняет свою работу намного продуктивнее, что не может не сказываться на успешности фирмы. Многие организации проводят исследования для выявления уровня вовлечённости своих работников, так как осознают, что вовлечённость влияет на деятельность любого предприятия. Руководители, которые осознают насколько значимо для организации иметь персонал, уровень вовлечённости которого высок, в итоге достигают намного более высокие финансовые показатели, а также цели фирмы достигаются быстрее и эффективнее.

Важность исследуемой темы данной дипломной работы заключается в том, что в Эстонии процент вовлечённых сотрудников очень низкий. В 2013 году институтом Gallup было проведено исследование в разных странах мира, целью которого было определить уровень вовлечённости персонала в организациях. Выяснилось, что уровень вовлечённости персонала в Эстонии составляет 16%. Это очень низкий показатель. Для сравнения процент вовлеченных сотрудников в Германии составляет 68%.

На вовлечённость персонала влияет множество факторов. Важно, чтобы руководство компаний знало какие факторы оказывают влияние на вовлечённость. Только в этом случае возможно достичь успеха в вовлечение сотрудников в работу и как следствие успеха всей организации в целом. Для любой компании важно понимать, что влияет на

процент вовлеченных работников. Зная причины влияния любой руководитель может изменить ситуацию в более благоприятную для организации сторону.

Цель данной дипломной работы - выяснить вовлечены ли в работу сотрудники организации Studio Moderna OÜ и выявить несколько значимых факторов, которые могут оказывать влияние на вовлечённость персонала в данной фирме.

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

1. Изучение теоретического материала
2. С помощью анкет проведение опроса среди работников предприятия Studio Moderna OÜ.
3. С помощью программы Microsoft Excel обработка полученных данных и составление графиков.
4. Проведение анализа полученных результатов.

Объектом исследования являлось предприятие Studio Moderna - международная компания, основной деятельностью которой является розничная торговля по почте или через Internet. В Эстонии Studio Moderna OÜ успешно развивается с 2003 года.

Методика исследования – анкетирование. После проведения опроса среди работников предприятия Studio Moderna OÜ результаты были обработаны в программе Microsoft Excel.

Дипломная работа состоит из двух частей: теоретическая часть и практическая. В первой части рассматриваются различные источники литературы, связанные с темой вовлечённости персонала. В работе использованы как русскоязычные, так и англоязычные источники. Во второй части анализируются полученные в ходе исследования результаты, делаются выводы и предложения.

1. ПОНЯТИЕ ВОВЛЕЧЁННОСТИ И ФАКТОРЫ, КОТОРЫЕ ОКАЗЫВАЮТ ВЛИЯНИЕ НА УРОВЕНЬ ВОВЛЕЧЁННОСТИ ПЕРСОНАЛА

1.1 Понятие вовлечённости

В последние несколько лет теория вовлечённости сотрудников получает все больше признания. Эта теория рассматривает вопрос о том, как компания может достичь своих стратегических целей, создавая условия для развития персонала, в которых каждый сотрудник, менеджер и руководитель будут делать все возможное для блага компании. [17]

Вовлечённость — это эмоциональное и интеллектуальное состояние, которое мотивирует сотрудников выполнять их работу как можно лучше. [15]

Также, вовлечённость сотрудников – это подход, позволяющий добиться того, чтобы каждый сотрудник искренне заботился о своей работе, о компании, в которой работает и о ее клиентах, подход, помогающий добиться того, чтобы сотрудник полностью посвящал себя работе, прилагал все усилия в этом отношении. Это выражается в том, что сотрудник проявляет активность и энтузиазм по поводу работы и берет на себя полную ответственность. [17]

По словам автора книги «Employee Engagement and Commitment», вовлеченные сотрудники – это сотрудники, которые привержены к организации, в которой они работают и дают предприятию конкурентные преимущества. Так же их производительность более высока, а в организации, где персонал вовлечён в работу намного ниже процент текучести кадров. [11, ст. 1]

На рисунке 1 изображена модель, которая включает несколько элементов, оказывающих влияние на вовлечённость.



Рисунок 1. Модель вовлечённости персонала Hewitt Associates.

Источник: презентация с предмета „Müügijuhtimine“ преподавателя Raul Vatsar

Важно подчеркнуть, что вовлечённость в работу не имеет ничего общего с зависимостью от работы. Тот, кто зависит от работы, так называемые «трудоголики», чувствуют потребность в работе, они должны работать. Они просто не знают, чем еще они могут заняться, и жизнь без работы теряет для них всякий смысл. Но это не относится к тем, кто вовлечён в работу. Вовлеченные люди работают не потому, что они чувствуют внутреннюю необходимость работы, им просто нравится то, что они делают. Однако вовлечённость работой это не только приятное чувство, которое наполняет и делает осмысленной жизнь его обладателя, это еще и залог высокой продуктивности его труда. Исследования показывают, что сотрудники организации, имеющие высокую вовлечённость, работают более эффективно и, тем самым, приносят большую пользу и организации, и обществу в целом. [14, ст. 6]

По словам автора статьи «5 Reasons Employee Engagement Programs Fail», можно выделить несколько наиболее распространённых причины почему руководители терпят неудачи при попытке вовлечь сотрудников в работу:

1. Руководители путают понятие вовлечённости и счастья.

Часто руководители не понимают, что такое вовлечённость. Они могут направить усилия на то, чтобы делать своих работников счастливыми. Но это не верно. Вовлечённость – это чувство эмоциональной принадлежности к организации и к её целям. Вовлеченный сотрудник направляет все усилия для достижения этих целей. И поэтому важно, чтобы

руководство компаний направляло и поддерживало сотрудников именно в достижении целей организации.

2. Руководители считают, что вовлечённость нельзя измерить.

Консультанты из отдела человеческих ресурсов (from Gallup to Kenexa) считают, что вовлечённость возможно измерить с помощью проведения опроса. Измерение является первым шагом в управление. Зная насколько вовлечены сотрудники возможно предпринимать действия для улучшения ситуации.

3. Руководители определяют уровень вовлечённости, но не делятся результатами.

Обычно после проведения опроса результаты обрабатываются руководителями высшего звена и специалистами из отдела человеческих ресурсов. Редко бывает так, что о результатах знает каждый сотрудник. Обычно о результатах знают менеджеры. Но правильно, чтобы о результатах знал каждый работник организации. Это создаёт ощущение принадлежности к организации.

4. Все идеи по развитию приходят только сверху (от высшего звена управления).

Руководителям необходимо проводить мозговой штурм среди работников. Часто у простых рабочих есть много идей насчёт развития организации, так как они знают весь рабочий процесс «изнутри». Секрет вовлечённости состоит в отношениях непосредственного начальства с их подчинёнными.

5. Руководители считают, что корпоративные мероприятия могут повысить вовлечённость работников.

Часто идеи руководителей о том как повысить вовлечённость заключаются в организации летних дней, корпоративов и выборе лучшего работника месяца. Но на самом деле вовлечённость состоит не в участии в различных корпоративных мероприятиях, а в признании, доверии и общении. Люди чувствуют себя счастливее, присутствуя на праздниках организованных фирмой, но вовлеченными в работу сотрудники становятся, когда меняется каждодневный рабочий опыт и человек чувствует себя частью организации. [9]

Руководителям организаций важно знать отличия между зависимыми от работы людьми и вовлечёнными работниками. Зависимые от работы люди работают не потому что они

чувствуют удовольствие от того, что они делают, а потому что они зациклены на работе. Они считают это своим долгом и прекращение выполнения работы вызывает у них чувство вины. Ощущение того, что работа – это твой долг является негативной мотивацией. Вовлечённые сотрудники выполняют работу потому, что это приносит им радость. Достижение хороших результатов вызывает у таких работников чувство удовлетворённости. Для того, чтобы работник был вовлечён в работу, а не имел зависимость от неё необходима положительная внутренняя и внешняя мотивация.

Кризис вовлечённости сотрудников существует во многих организациях. Тем организациям, которые стремятся улучшить ситуацию необходимо ежегодно проводить опрос среди работников и выявлять насколько сотрудники вовлечены в работу. Далее необходимо разрабатывать чёткий план по усовершенствованию ситуации.

Вовлеченные сотрудники – это сотрудники, которые знают, понимают и разделяют цели и стратегию компании, с энтузиазмом принимают за работу и готовы прилагать дополнительные усилия для ее выполнения, выступают с инициативами и идеями по улучшению работы и развитию бизнеса. Такие сотрудники – мечта любой компании, и перед руководством встает вопрос: как сделать так, чтобы таких сотрудников в компании было больше. Вовлечённость неразрывно связана со знаниями сотрудников о компании, проще говоря, с той информацией о компании, ее целях и задачах, которая у него есть. Разумеется, прежде чем разделить/не разделить цели компании и проникнуться к ним какими-то эмоциями, нужно сначала о них узнать. Таким образом, воздействуя на уровень информированности сотрудников о компании, ее целях и задачах, и управляя самой информацией, можно влиять и на уровень вовлечённости. [18]

Сегодня люди проводят больше времени на работе, чем с друзьями или членами семьи. Чтобы сотрудник был более вовлечён в работу, рабочее место должно вдохновлять его. Часто руководители больше заботятся о продукте или услуге, которую производит фирма, а не культурной среде в самой организации. Но культурная среда - это одна из частей вовлечённости персонала, поэтому она очень важна. [12, ст. 15]

Исходя из слов авторов книги «Увлечённость работой. Как научиться любить свою работу и получать от неё удовольствие.» существует три аспекта, характеризующие состояние вовлечённости:

Энергичность. Вовлеченный человек чувствует себя бодрым, активным и полным сил. Он чувствует себя уверенно, способен на активные действия, готов полностью выкладываться на работе и его нелегко сбить с выбранного пути.

Преданность делу. Вовлеченные сотрудники преисполнены энтузиазма. Они стремятся выполнять работу наилучшим образом, им важен результат. Их работа наполнена определенным смыслом, они гордятся своей работой.

Поглощенность. Вовлеченные люди полностью погружены в свою работу. Они сфокусированы на ней, воспринимают ее как вызов, получают от этого удовольствие и часто забывают о времени, когда работают.

Вовлечённость является глубоким, устойчивым состоянием, которое сопутствует не только процессу работы, но распространяется также и на остальные сферы жизнедеятельности человека. [14, ст. 7]

Современные тенденции рынка выдвигают новые требования к бизнесу, влияя на факторы конкурентоспособности. Актуальные прежде жесткие факторы конкурентоспособности становятся менее значимыми: конкуренция приводит к определенному ценовому балансу, даже вывод на рынок нового экстраординарного продукта дает преимущество компании не более чем на 3-6 месяцев. На арену выходят так называемые мягкие, при этом – наиболее стабильные факторы конкурентоспособности, в частности – вовлечённость персонала. В пользу этого говорят и различные исследования. Так, по данным Института Гэллапа, существует прямая связь между вовлечённостью сотрудников и бизнес-показателями компании, подсчитано, что равнодушный персонал стоит экономике США около \$300 млрд. ежегодно в виде спада производительности. Эксперты уверены: проблема взаимопонимания в обычной компании приводит к ошибкам в десятки раз чаще, чем в компании единомышленников. [18]

Вовлечённость - это личное инвестирование работников в организацию. Для того, чтобы у работников появилось желание делать такую инвестицию они должны:

1. Быть частью успешной организации: Работники хотят осознавать, что они являются частью успешной организации. Это означает, что организация успешна финансово или то, что организация является лидером среди клиентов. Также для работников важно, чтобы у компании было амбициозное видение, определённые цели и чётко сформулированная стратегия.
2. Работать на лидера, которого почитают: «Почитаемый лидер»-это один из важнейших нематериальных факторов, влияющих на производительность.
3. Иметь позитивные рабочие отношения: работники с большим желанием идут на работу, где их ожидает дружелюбный коллектив.
4. Делать значимую работу: содержательная работа ассоциируется у работников, как разнообразная работа, которая оказывает влияние на организацию. Работники хотят видеть как результаты их работы влияют на видение и стратегию организации. Также сотрудники хотят, чтобы их работа «коснулась» клиентов организации.
5. Признание и оценка: Признание может означать денежное вознаграждение и различные компенсации, а также поощрение и обратная связь от руководителя. Признание говорит о том, что работника ценят и его вклад важен для организации. Признание также означает, что руководитель замечает то, что работник делает для успеха организации. [3, ст. 2]

В таблице 1 представлена классическая схема воздействия на сотрудников, начиная с «нулевой» (условно) степени вовлечённости.

Таблица 1. Схема воздействия на сотрудников в зависимости от степени вовлечённости

Уровень вовлечённости	Описание	Мероприятия
Отсутствие вовлечённости	Ничего не знаю и знать не хочу	
Низкий уровень вовлечённости	Почти ничего не знаю, но в принципе не против узнать	Информирование о целях компании и её стратегии, о жизни компании через корпоративные СМИ, персональные коммуникации.

Уровень вовлечённости	Описание	Мероприятия
Ниже среднего	Много чего знаю, но не всё понимаю, поддерживаю их.	Обеспечение правильности понимания задач через системы обратной связи, продолжение информирования.
Средний	Хорошо информирован, понимаю корпоративные задачи, их суть и смысл	Инструменты материальной и нематериальной мотивации. Система поощрений: бонусы, премии, льготы.
Выше среднего	Хорошо информирован, понимаю и разделяю корпоративные задачи	Создание инновационной среды: возможности и стимулирование продвижения и реализация идей снизу
Высокий	Хорошо информирован, понимаю и принимаю задачи, являюсь их проводником, активно привлекаю к изменениям сторонников.	Вовлечение сотрудников в процессы принятия решений
Максимальный уровень вовлечённости	Хорошо информирован, понимаю, принимаю, продвигаю корпоративные задачи, являюсь инициатором новых идей и инициатив, активно формирую корпоративные задачи	Анализ уровня вовлечённости

Источник: <http://hrclub.am/informed-means-involved> [18]

Согласно выше приведённой таблице, которая описана и в литературе, и широко применяется на практике в мире, средняя степень вовлечённости находится на одном уровне с пунктом «хорошо информирован», что уже само говорит за себя. Можно сделать вывод - информирован – значит вовлечён. Этот вывод подтверждает и методология компании «Нау Групп» – известной международной компании, проводящей исследования вовлечённости персонала. Согласно методологии «Нау Групп», вовлечённость прямо пропорциональна информированности. Именно с информированности эксперты советуют

начинать работу по повышению уровня вовлечённости. Управляя информированностью сотрудников, необходимо понимать, что у любой информации есть составляющие: интеллектуальная и эмоциональная, то есть, через информацию можно влиять не только на уровень знаний, но и на эмоции и убеждения. Эмоциональная составляющая – одна из важнейших составляющих, через которую возможно влиять на убеждения, поведение, лояльность к изменениям, проводимым компанией. [18]

Вовлечённость персонала, как бизнес измеритель

Вовлечённость является измерителем бизнес результатов. Аналитики считают, что уровень вовлечённости сотрудников имеет влияние на такие показатели, как ROE, ROA и операционная прибыль. Исследования, проведённые по всему миру показывают положительную корреляцию между уровнем вовлечённости и выше описанными показателями.

Руководители, которые уделяют много времени вовлечённости персонала могут меньше внимания уделять внешним мотиватором. Ведение бизнеса без «вовлечённости» ведёт к тому, что руководители требуют от работников слишком много, а в результате получают слишком мало. Если руководители требуют слишком много происходит переутомление работников. В случае, если руководитель получает слишком низкий уровень выработки, достигается только малая часть истинного потенциала организации, а также руководитель рискует потерять работников по причине переработки. В большинстве случаев недооценённые сотрудники уходят на более перспективные рабочие места. [8, ст. 1]

Снижение уровня вовлечённости означает заниженную занятость работников с высоким уровнем углублённого познания работы компании. Также уровень вовлечённости снижается при понижении в должности. Как показывают исследования, самый низкий уровень вовлечённости среди сотрудников отделов продаж и обслуживания, которые имеют наибольшее взаимодействие с клиентами.

Для повышения уровня вовлечённости необходимо создать условия, при которых работники могут доверять своему непосредственному руководителю, так как он напрямую оказывает влияние на своих подчинённых. Поэтому очень важно, чтобы высшее руководство предоставляло больше полномочий среднему звену в управлении более низшим звеном в организации. Это позволит поднять среди работников энтузиазм и творческий потенциал, что в свою очередь оказывает положительное влияние на

вовлечённость сотрудников, так как непосредственные начальники ставят в приоритет стимулирование вовлечённости своей команды и своих работников.

Непосредственные начальники изучают, как вести диалог с командой. Не каждый руководитель умеет разговаривать с подчинёнными, поэтому ведущие компании предоставляют обучение и инструктаж о том, как поощрять конструктивные дискуссии с членами команды. Взаимопонимание между работниками и руководителями является одной из составляющих вовлечённости. Важно, чтобы непосредственные руководители регулярно проводили различные опросы для лучшего понимания своей команды (выявление проблем и потребностей работников.) [10]

Для каждой компании необходимо понимать, что вовлечённость сотрудников имеет прямое влияние на удовлетворённость клиентов. Удовлетворённость клиентов в свою очередь является важной составляющей для роста бизнеса и прибыльности организации. Также в организациях с более высоким уровнем вовлечённости процент текучести кадров ниже. Это означает, что у сотрудников стаж работы более высок, следовательно выше опыт и лучше рабочие навыки.

Для определения уровня вовлечённости в организациях проводятся опросы. В ходе опроса измеряется, насколько сотрудник удовлетворен условиями труда, отношениями внутри команды, развитием внутри нее, отношениями с непосредственным руководителем, самой работой. Одним из родоначальников подобных исследований был Элтон Мэйо, который в 30-х годах прошлого века исследовал влияние различных факторов на повышение производительности труда на промышленном предприятии. Его первоначальным замыслом было определение зависимости между физическими условиями работы и производительностью труда. Как это часто случается с великими открытиями, результаты не превзошли ожидания. [20]

Группа исследователей, в которую входили Дж. Хоманс, Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер, В. Диксон и другие, изучала влияние объективных факторов (освещение, оплата, перерывы) на производительность труда в пригороде Чикаго Хоторна. Руководство компании Western Electric (в то время это был телефонный завод) было заинтересовано в том, чтобы лучше организовать работу и поэтому дало ученым полную свободу действий для изучения производства. На первой стадии Хоторнского эксперимента ученые выяснили, что улучшение условий освещения повышает производительность труда, однако через некоторое время увидели, что ухудшение условий освещения дает такой же результат.

Производительность труда группы женщин возрастала при улучшении условий освещения, при увеличении количества коротких перерывов и длительности перерывов. Любая инновация способствовала повышению производительности труда. Тогда психологи начали вводить изменения противоположного характера (уменьшать количество перерывов, ограничивать обеденный перерыв, уменьшать освещенность), однако группа продолжала работать все лучше. На второй стадии было установлено, что через некоторое время производительность вернулась на прежний уровень, однако это происходило уже под влиянием социальных норм (например, соблюдение нормы «не делать больше, чем сосед рядом»). В результате психологи поняли, что производительность труда изменялась под влиянием социальных факторов, а именно благодаря интересу к процессу труда и рабочих со стороны руководства. [23]

Выяснилось, что великое открытие Мэйо, связанное с Хоторнским экспериментом, заключалось в том, что социальные и психологические факторы оказывают на производительность труда более сильное влияние, чем физические, при условии что сама организация работ уже достаточно эффективна. Проще говоря, в результате экспериментирования были выявлены новые виды социального взаимодействия. Именно не планируемая и не контролируемая руководством перестройка социальных отношений явилась главной причиной изменения производительности труда. [20]

Исходя из статьи Лианны Хачатрян «Информирован – значит вовлечён» крайне важно, чтобы в организации присутствовала обратная связь между руководителями и подчинёнными. Через инструменты обратной связи руководство получает информацию о том, насколько правильно понимают сотрудники цели и задачи бизнеса, принимают ли внедряемые изменения, а персонал, в свою очередь, вовлекается в процессы принятия бизнес решений. Хороший индикатор вовлечённости – инициатива персонала. Чем выше инициатива снизу, тем больше идей и обратной связи снизу, тем лучше ситуация с вовлечённостью. Обратная связь – это еще и часть инновационного менеджмента: если инновация внедряется сверху – происходит это обычно долго и тяжело. Если же инициатива исходит от рядовых работников или же они быстро понимают суть инноваций, предложенных руководством, и включаются в их реализацию, то сроки внедрения сокращаются в разы. [18]

В Хоторнском исследовании для совершенствования организационной эффективности впервые за все время были систематически применены науки о человеческом поведении.

Оно продемонстрировало тот факт, что, кроме экономических потребностей, о которых твердили авторы более ранних трудов, у рабочих есть и социальные потребности. Организацию стали рассматривать как нечто большее, чем логическое упорядочение работников, выполняющих взаимосвязанные задачи. Теоретики и практики управления осознали, что организация является также и социальной системой, где взаимодействуют отдельные личности, формальные и неформальные группы. Можно смело сказать, что Элтон Мэйо стал прародителем HR-управления и основоположником People management. [20]

Компания Nau Group (крупнейшая международная консалтинговая компания в области управления) изучила уровень вовлечённости и условий для успеха в 1 610 организациях в 46 странах, в общей сложности опросив около 5 млн. сотрудников. По данным исследования, эффективность компаний во всем мире продолжает замедляться, при этом более трети персонала не желает и не может предпринять дополнительные усилия для достижения целей своей организации. [6]

Вовлеченность неразрывно связана с мотивацией. Но здесь нужно прояснить само понимание мотивации. В словаре «мотивация» определяется как «побуждение к действию или процесс мотивации», или как «условия, при которых возникает мотивация». Чаще всего, в контексте теорий менеджмента, принято говорить о мотивации как об «акте или процесса мотивации». Возникает менталитет «кнута и пряника»: как заставить сотрудников вести себя так или иначе. Но в теории вовлеченности говорится о другом смысле мотивации: «условия, при которых возникает мотивация». В таком случае, задача руководства компании — создать такие условия, чтобы у сотрудников возникла внутренняя мотивация, или самомотивация. [17]

Важно понимать, вовлечённость и удовлетворенность персонала это разные вещи. Удовлетворённость представляет собой характеристику отношения людей к организации, в которой они работают, а именно:

- внутреннее удовлетворение содержанием труда;
- удовлетворение окружением на работе;
- удовлетворение сотрудника вознаграждением со стороны организации.

Одним словом, удовлетворенный сотрудник полностью доволен тем, что он «получает» от компании, в которой работает. [2]

На рисунке 2 представлена схема, в которой показаны факторы, необходимые для того, чтобы персонал чувствовал удовлетворённость от работы в организации.



Рисунок 2. Составляющие, которые имеют влияние на удовлетворённость работников.

Источник: <http://www.citycg.ru/services/hr/monitoring-udovletvorennosti/> [2]

Вовлечённость - это не просто положительное отношение к организации, в которой сотрудник работает. Это состояние при котором работник полностью посвящён компании и работе, которую он выполняет. Человек готов во всём, что связано с работой проявлять инициативу и работнику приносит радость осознание того, что он делает личный вклад в развитие организации.

1.2 Факторы, которые оказывают влияние на уровень вовлечённости персонала

Существует множество факторов, оказывающих влияние на вовлечённость персонала. Одним из факторов, оказывающих влияние на состояние вовлечённости является профессия и должность.

В Нидерландах было проведено исследование вовлечённости работой четырех тысяч сотрудников, занятых в различных сферах трудовой деятельности. (Рисунок 3)



Рисунок 3. Уровень вовлечённости сотрудников, занятых в различных сферах деятельности. По данным Нидерландского центра независимых прикладных исследований (TNO www.tno.nl)

Источник: Вильмар Шауфели, Питернель Дийкстра, Татьяна Иванова. „Увлечённость работой. Как научиться любить свою работу и получать от неё удовольствие.“ 2015г. [14, ст. 31]

Выяснилось, что степень увлеченности работой зависит от сферы деятельности и занимаемой должности. Как оказалось, предприниматели, учителя, художники, медсестры и менеджеры имеют самые высокие показатели вовлечённости. За ними следуют торговые агенты, дальнбойщики, высший медицинский персонал и строители. Можно предположить, что люди именно этих профессий больше вовлечены потому, что их работа комплексная, интересная, характеризуется высоким уровнем автономии и предоставляет широкое поле для принятия самостоятельных решений. Такая работа требует также повышенного уровня ответственности, в особенности в медицине, образовании и

управлении. Напротив, профессии с низкой автономией и ответственностью, такие как продавцы мелкорозничной торговли, рабочие производственных предприятий, офисные работники не предусматривающие принятие самостоятельных решений, имеют более низкий уровень вовлечённости. [14, ст. 30]

Рабочий стаж-это ещё один значимый фактор, который влияет на вовлечённость персонала. Исследование, проведённое Gallup среди 700 000 работников по всему миру показывает, что чем ниже рабочий стаж, тем больше работник вовлечён.



Рисунок 4. Влияние стажа работы на вовлечённость персонала

Источник: презентация с предмета „Müügijuhtimine“ преподавателя Raul Vatsar (Gallup dB, 700 000 employees from the last two years)

Работники с более низким стажем чувствуют в начале своей рабочей деятельности интерес к работе, которую они выполняют. Со временем, если работа однообразная и человек не видит какой результат фирме приносит его работа, её выполнение становится не интересным и как следствие падает уровень вовлечённости.

Помимо профессии и рабочего стажа есть и другие факторы, от которых зависит вовлечённость в работу. Возраст, например, также играет значительную роль. Чем старше сотрудники, тем выше их вовлечённость. С возрастом человек лучше понимает себя и в большей степени осознает, что ему на самом деле нужно и что надо сделать для того,

чтобы найти себе занятие по душе. Кроме того, работники, продвигаясь по карьерной лестнице, занимают должности, где их работа предусматривает все больший уровень автономии и ответственности. Начиная свой трудовой путь, они могли порой переживать отсутствие интереса к тому, что им приходилось делать, их работа могла навевать на них скуку. Со временем, становясь старше, люди либо бросают делать то, что им не нравится, и находят себе занятие по душе, либо остаются и открывают новые, интересные для себя, аспекты в прежней работе. [14, ст. 30]

Исследование показывает, что в среднем в мире 66% работников отмечают свою вовлечённость в работу – за последние 12 месяцев показатель немного вырос, но все еще слишком низкий в сравнении с самыми эффективными компаниями, которые могут гордиться уровнем вовлечённости – 75%. Уровень вовлечённости в Европе и Тихоокеанском регионе, а также в Азии – 63 %, на Ближнем Востоке – 64%. Уровень вовлечённости в компаниях Северной Америки – 69%. Впечатляющие 74% южноамериканских работников чувствуют себя достаточно мотивированными для действий, выходящих за границы формальных служебных обязанностей. Респонденты Южной Америки также показывают самый высокий уровень гордости от принадлежности к организации (86 %). [6]

Ещё одним важным фактором, влияющим на вовлечённость персонала, является наличие ресурсов. В каждой организации и на каждой должности работники могут извлечь для себя определенные ресурсы. Рабочими ресурсами могут быть поддержка и партнерство со стороны коллег, вовлечённость в процесс и конструктивная обратная связь от начальства, возможность развития в процессе работы своих профессиональных навыков и компетенций, участие в программах дополнительного обучения и свобода в выборе способа выполнения рабочих задач. Осознание и использование всех этих возможностей противодействует стрессу и способствует возникновению самых разных позитивных эмоций, таких как удовлетворенность работой, понимание, что ты делаешь нечто значимое и осмысленное, радость от того, что ты осваиваешь что-то новое, ощущение, что ты делаешь свою работу хорошо, чувство принадлежности к коллективу. Ресурсы обладают мотивационным потенциалом и потому повышают вовлечённость работой. Таким образом, они не только смягчают эффект негативного воздействия рабочих требований, предохраняя работника от стресса, но и сами по себе позитивно влияют на вовлечённость работой. [14, ст. 33]

Исследование Джерарда Сейджтса и Дэна Крима показало, что отношение сотрудника к работе и к компании оказывает больше влияния на лояльность и качество обслуживания клиентов, чем все другие факторы, вместе взятые. По словам Йона Хеллевига вовлечённость персонала влияет на уровень обслуживания клиентов. Это значит, что одной из причин считать, что сотрудники, показывающие невысокий уровень вовлеченности, не вовлечены потому, что не чувствуют, что компания поощряет их стремление к качественному обслуживанию клиентов. [17]

Citt Consulting Group выделило четыре черты, которые характеризуют вовлечённого работника и шесть преимуществ компании с высоким уровнем вовлечённости персонала :

- если это требуют интересы организации, прикладывать дополнительные усилия, не ограничиваясь должностными инструкциями;
- испытывает чувство самоуважения, основанное на удовлетворённости своими профессиональными достижениями и своей работой;
- проявляет заинтересованность в достижении значимых для организации рабочих результатов;
- несет ответственность за результаты своей работы.

Преимущества компании с высоким уровнем вовлечённости персонала:

- Возможность получать и сохранять квалифицированных, опытных и профессиональных сотрудников.
- Более высокий уровень лояльности клиентов к продуктам и услугам компании.
- На 5 - 10% выше уровень удовлетворенности клиентов.
- На 10 - 20% выше прибыльность от работы с клиентами.
- Больше прибыли на сотрудника
- Ниже расходы на привлечение и удержание талантливых сотрудников. [2]

Gerard H. Seijts и Dan Crim в своей статье «What engages employees the most or, The Ten C's of employee engagement» выделяют 10 составляющих вовлечённости персонала. [4]

Десять «С» вовлечённости работников:

1. Соединение (Connect): Руководители должны показывать, что они ценят сотрудников. Важны такие вещи, как участие в увеличении прибыли компании, а также возможность

проявления инициативы. Если отношения сотрудников и руководства недостаточно хорошие, то ничто не убедит работников следовать целям, поставленным руководителем. Вовлечённость – это прямое отражение того, как работники чувствуют себя в отношениях с руководством.

2. Карьера (Career): Руководители должны обеспечить значимую работу с возможностью карьерного роста. Большинство людей хотят разнообразия на работе. Людям необходимо проявлять свои таланты. Хорошие руководители всегда ставят задачи перед работниками, но важно, чтобы имелись ресурсы для выполнения этих задач. Отсутствие ресурсов может привести к неудовлетворённости и в конечном итоге к отсутствию вовлечённости.

3. Ясность (Clarity): Руководители должны давать работникам чёткое представление о целях организации, объяснять почему они важны и как эти цели можно достичь.

4. Постановка целей /задач (Convey): Руководители должны объяснять работникам, что они ждут от них и давать сотрудникам обратную связь. Хорошие руководители налаживают процесс, который помогает людям освоить важные задачи и способствует достижению целей.

5. Признание (Congratulate): Исследования показывают, что сотрудники чувствуют, что они получают немедленную обратную связь, когда их производительность низка, или ниже ожидаемой. Эти же сотрудники также сообщают, что похвала и признание высокой производительности происходит гораздо реже. Для вовлечённости персонала очень важно признание и хороший руководитель знает об этом.

6. Вклад (Contribute): Люди хотят знать, что их вклад имеет значение, и что они вносят свой вклад в успех организации.

7. Контроль (Control): Руководители должны контролировать качество и темпы выполнения работ сотрудниками и их непосредственных начальников и улучшать рабочие условия в случае необходимости.

8. Сотрудничество (Collaborate): Исследования показывают, что работа сотрудников, у которых существует доверие в коллективе, превосходит работу людей между которыми нет доверия.

9. Доверие (Credibility): Лидеры должны стремиться поддерживать репутацию компании и демонстрировать высокие этические стандарты. Люди хотят, гордиться своей работой, своей деятельностью и организацией, в которой они работают.

10. Уверенность (Confidence): Хорошие руководители помогают создать уверенность в компании, будучи образцами высоких этических стандартов и производительности. [4]

Для вовлечённости персонала важна рабочая атмосфера. На атмосферу влияют внешние и внутренние ресурсы. К внешним ресурсам можно отнести оплату труда, возможность карьерного роста, поддержка руководителя, хорошие отношения в коллективе, наличие обратной связи от руководства. К внутренним ресурсам относятся больше личностные качества человека такие как позитивный взгляд на жизнь, толерантность, уверенность в своих силах, высокая самооценка.

Личностные ресурсы имеют очень большое значение как для возникновения ощущения благополучия и удовлетворенности работой и жизнью в целом, так и для вовлечённости в работу. Личностные ресурсы влияют на оценку текущей рабочей ситуации, определяя отношение к работе, к коллегам и к организации. Они играют роль «призмы», через которую работник воспринимает и оценивает, как текущее положение вещей, так и будущие перспективы. Оптимизм позволяет ожидать в будущем только позитивного развития событий, жизнестойкость помогает воспринимать текущие трудности как вполне преодолимые и успешно с ними справляться, а самоэффективность позволяет эффективно действовать в любой ситуации вне зависимости от ее сложности. Тот, кто обладает подобными личностными характеристиками, с большей вероятностью будет вовлечён в работу. Личностные ресурсы стимулируют активность работника по отношению к организационной среде и помогают ему создавать и накапливать рабочие ресурсы. Уверенный в себе оптимистичный работник не станет ждать, пока организация что-то предложит ему, наоборот, он сам будет активно заниматься поиском того, что для него необходимо, и проявлять высокий уровень инициативы. Таким образом, наличие личностных ресурсов является залогом успешной деятельности и эффективной работы. [14, ст. 33]

В таблице 2 приведен перечень требований работы, которые могут привести к стрессу, а также ресурсов благоприятствующих вовлечённости в работу.

Таблица 2. Рабочие требования и ресурсы, оказывающие влияние на вовлечённость персонала.

Рабочие требования, которые могут привести к стрессу	Ресурсы, благоприятствующие вовлечённости в работу
Нехватка времени	Свобода выбирать, каким образом и когда выполнять свою работу (автономия)
Сверхурочная работа	Конструктивная обратная связь
Чрезмерная загруженность	Хорошие отношения с начальством
Эмоциональная напряженность (назойливые клиенты, трудные студенты, постоянно отсутствующий руководитель)	Возможность профессионально развиваться
Физически тяжелая работа	Командный дух
Умственное напряжение (принятие сложных решений)	Разнообразие рабочих задач
Конфликт между работой и личной жизнью	Определенность профессиональной роли
Работа, связанная с постоянным риском для жизни	Участие в принятии решений
Межличностные конфликты в коллективе	Возможность карьерного роста
Несогласованность указаний, исходящих с разных уровней	Ответственная работа
Рутинная монотонная работа	Социальная поддержка коллег

Источник: Вильмар Шауфели, Питернел Дийкстра, Татьяна Иванова. „Увлечённость работой. Как научиться любить свою работу и получать от неё удовольствие.“ 2015г. [14, ст. 37]

На вовлечённость каждого сотрудника влияет множество факторов (драйверов, причин, движущих сил). Эти факторы могут снижать или, при грамотном управлении, повышать вовлечённость, позволяя достигать высоких финансовых показателей компании и общей эффективности труда. Драйверы вовлечённости можно разделить на основные группы: факторы, связанные с политикой компании, с климатом в коллективе, организацией труда, самореализацией сотрудника и возможностями обучения и развития. Воздействуя на

каждую из областей, можно добиваться повышения уровня обслуживания, роста производительности и эффективности труда, стоимости компании, снижения текучести персонала. [1]



Рисунок 5. Факторы, влияющие на вовлечённость работников

Источник: http://groupbr.ru/posts/что_vliyaet_na_vovlechenost/ [1]

Политика компании

Стратегия, миссия, видение и ценности наделяют работу сотрудников смыслом и ориентируют на результат. Отлаженные бизнес-процессы, регламенты и процедуры поддерживают вовлечённость сотрудников. Огромное влияние оказывают традиции компании, личный пример руководства, осведомленность о делах компании, перспективах и достижениях, о положительной динамике в достижении целей.

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

Организационный климат

Вовлеченные 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 вовлечённости приводят отсутствие условий для проявления инициативы, обмена опытом, права самостоятельно принимать решения в зоне своей ответственности. [1]

Для вовлечённости персонала важно, чтобы работник чувствовал, что у него есть возможность к самоорганизации. Это означает, что какие-то решения сотрудник может принимать самостоятельно. Если работник чувствует со стороны руководителя принуждения к каким-либо действиям, обычно это вызывает негативные эмоции. [7,ст.16]

Организация труда

Способствуют вовлечённости работников: комфортные условия труда, обеспеченность необходимыми ресурсами, должностные обязанности, имеющие четкие и ясные границы, наличие прозрачных критериев оценки эффективности работы, справедливость заработной платы, конструктивная регулярная обратная связь руководителя, благодарность в форме простого спасибо за хорошую работу. Отсутствие ясных целей и задач должности или их частая и кардинальная смена, круг обязанностей не соответствующих квалификации, напротив, снижают ее.

Самореализация

Вовлеченный сотрудник любит свою профессию. Он с готовностью использует свои интеллектуальные ресурсы для улучшения работы компании. Руководители, создающие условия для самореализации, карьерного и профессионального роста, формирующие новые интересные задачи, повышают вовлечённость своей команды. [1]

По словам авторов книги „Увлечённость работой.Как научиться любить свою работу и получать от неё удовольствие.“ к личностным ресурсам, которые благоприятствуют вовлечённости в работу можно отнести:

1. Оптимизм
2. Самоэффективность
3. Жизнестойкость
4. Способность к восстановлению (резилентность)
5. Активное совладание со стрессом
6. Экстраверсия
7. Эмоциональная стабильность

8. Высокая самооценка
9. Проактивность, инициативность
10. Гибкость и адаптивность
11. Умение постоять за себя

Конечно же, существует огромное количество других ресурсов и стрессогенных рабочих требований, каждый отдельный случай и каждая организация имеют свои индивидуальные особенности, в связи с которыми организация может создавать уникальные условия, а от сотрудников может требоваться владение специфическими навыками и личностными качествами. Тем не менее, приведенный перечень ресурсов и требований можно назвать своего рода универсальным, более того их значимость была доказана в специально проведенных научных исследованиях. [14, ст. 35]

Данные исследования, проведенные Hay Group в 2013 году показали, что 43% сотрудников, не чувствуют, что их организация вносит свой вклад в их мотивацию. И 38% считают, что условия труда не позволяет им быть настолько продуктивными насколько они могли бы быть. Данные Hay Group указывают и на то, что сотрудники по всему миру не получают достаточной поддержки на работе и поэтому не в состоянии полностью раскрыть свой потенциал. Менее двух третей сотрудников во всем мире (62 %) чувствуют, что условия, предоставляемые организацией, позволяют им быть максимально продуктивными. Исследование показывает, что снижение долгосрочной приверженности организации – это естественное следствие низкого уровня вовлеченности сотрудников и условий для успеха, при этом уровень приверженности упал до низшей точки за последние пять лет во всех основных регионах. 44 % сотрудников во всем мире планируют уйти от своих текущих работодателей в течение пяти лет, в то время как 21 % намерены уволиться менее чем через два года. [6]

В Индии количество вовлеченных сотрудников на 5% увеличилось (75 %). В Австралии количество вовлеченных работников находится на одном уровне с мировым 66%. В Японии также произошёл рост количества вовлеченных сотрудников по сравнению с 2012 на 3% (62%). В других местах Азии картина менее благоприятная. Процент вовлеченности сотрудников в Сингапуре не изменился (62%). В Китае количество вовлеченных сотрудников уменьшилось на 1% (61%). Также 57% квалифицированных работников в Китае в течение 5 лет хотят покинуть организации, в которых они работают. Уровень вовлеченности в Латинской Америке снижается, но остаётся выше

среднемирового. Компании Латинской Америки заметили спад количества вовлеченных сотрудников до 71%, а Бразильские компании до 70%. (спад на 2%). [5, ст. 2]

В Эстонии уровень вовлеченных сотрудников в 2013 году составил 16%. (Таблица 3)

Таблица 3. Уровень вовлечённости персонала в 14-ти странах мира

	Вовлечены	Не вовлечены	Активно не вовлечены
Польша	17%	68%	15%
Эстония	16%	64%	20%
Латвия	13%	72%	15%
Болгария	12%	68%	21%
Македония	12%	57%	32%
Албания	11%	69%	20%
Черногория	11%	58%	31%
Словакия	11%	69%	20%
Венгрия	11%	56%	33%
Литва	10%	62%	28%
Босния и Герцеговина	9%	58%	33%
Чешская Республика	8%	62%	30%
Турция	7%	60%	33%
Хорватии	3%	65%	32%

Источник: Исследование, проведённое американским институтом Гэллага в 2013 году [13, ст. 102]

Исследование, проведённое американским институтом Гэллага в 2013 году показывает, что самый низкий процент вовлечённых работников в Чешской Республике (8%), в Турции (7%) и Хорватии (3%) [13, ст. 102]

Вовлечённость работников в Европе растёт, но всё ещё ниже среднемирового показателя. Уровень вовлечённости вырос в Европе до 66%. В Великобритании уровень вовлечённости 65% , что является более низким показателем, чем среднемировой показатель. Во Франции уровень вовлечённости составляет 61%. Тревожным знаком является то, что 52% французских сотрудников не чувствуют себя мотивированными. Процент вовлеченных сотрудников в Австрии составляет 76%, в Нидерландах 71%, в Испании 72%, в Бельгии и Италии 69%, в Германии 68%, в России 66 %, что является на уровне или выше мирового показателя. Работники в Австрии считают, что их организации делают отличную работу и вносят большой вклад в их мотивацию (68% считают именно так). Гордость организацией поднялась в Испании в течение последних пяти лет (85% сотрудников гордятся своей организацией). [5, ст.2] Для любой компании важно понимать, что влияет на процент вовлеченных работников. Зная причины влияния любой руководитель может изменить ситуацию в более благоприятную для организации сторону.

2. ИССЛЕДОВАНИЕ ВОВЛЕЧЁННОСТИ ПЕРСОНАЛА И ВЛИЯЮЩИХ НА НЕЁ ФАКТОРОВ НА ПРИМЕРЕ ОРГАНИЗАЦИИ STUDIO MODERNA OÜ

2.1 Описание предприятия Studio Moderna OÜ и метода исследования

Studio Moderna – международная компания, основной деятельностью которой является розничная торговля по почте или через Internet. Компания представляет товары таких фирм, как: Dormeo, Top Shop, KOSMODISK, Bigfish, Delimano, LiveActive, Wellneo, Shark, Walkmaxx. Организация имеет широкий ассортимент товаров из различных категорий: товары для дома, красоты и здоровья, спорта и фитнеса.

Предприятие Studio Moderna основано в 1992 году в Словении. В настоящее время открыто более 20 филиалов в ряде стран: Албания, Босния и Герцеговина, Болгария, Хорватия, Чешская Республика, Эстония, Венгрия, Косово, Латвия, Литва, Македония, Польша, Молдова, Черногория, Румыния, Россия, Сербия, Словакия, Словения, Украина, Великобритания, Соединённые Штаты Америки, Канада. В Эстонии Studio Moderna OÜ успешно развивается с 2003 года. [22] В Эстонии на данном предприятии работает около 160 сотрудников.

Для того, чтобы выяснить насколько вовлечены работники в организации Studio Moderna OÜ и выявить факторы, которые имеют возможное влияние на состояние вовлечённости, был проведён опрос, в котором участвовало 134 сотрудника. Образец анкеты, находится в Приложение 1 и 2. Анкета была составлена как на эстонском, так и на русском языках и представлена респондентам как в письменном, так и в электронном виде. Опрос проходил с 15.05.2015 по 15.06.2015. В анкете было 64 вопроса, из которых после изучения теоретических источников, были проанализированы только те, что относились к понятию вовлечённости. Выбранные вопросы были разбиты на 4 блока: отношение работников к работодателю в Studio Moderna OÜ; работа и удовлетворённость работой; отношение

работников к непосредственному начальству; посвящённость предприятию среди работников. Так же были заданы демографические вопросы. Респонденты ставили оценки от 1 до 10 на каждое утверждения, где интервал от 1 до 6 означает негативное отношение, от 7 до 8 равнодушное и от 9 до 10 позитивное мнение. (за основу была взята шкала, которая используется для определения индекса лояльности NPS)

Опрос проводился среди работников склада (14 человек), конторы (15 человек) и обслуживающего персонала (105 человек). (Рисунок 6)

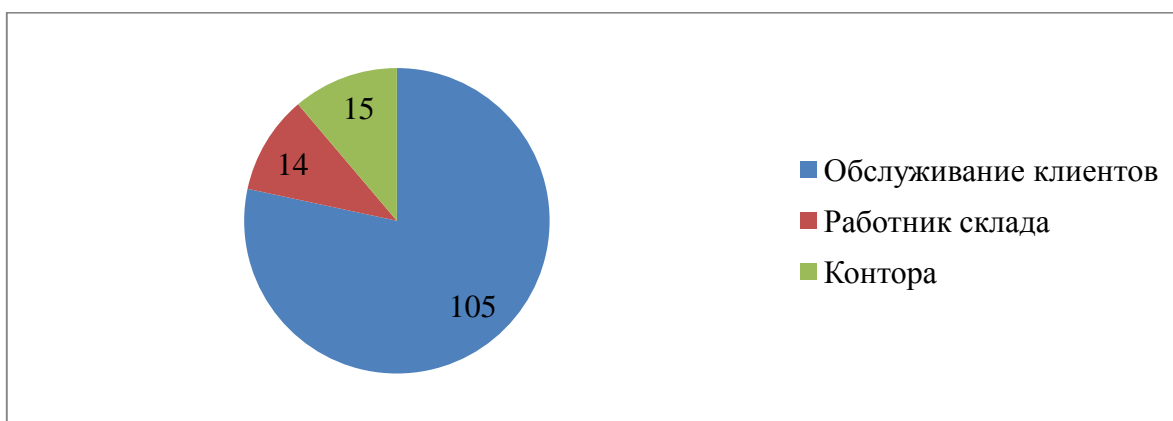


Рисунок 6. Количественное соотношение работников организации Studio Moderna OÜ в зависимости от должности. (составлен автором)

Наибольшее количество работников, принявших участие в исследовании заняты в сфере обслуживания клиентов.

В исследовании участвовало 46 мужчин и 88 женщин. (Рисунок 7)

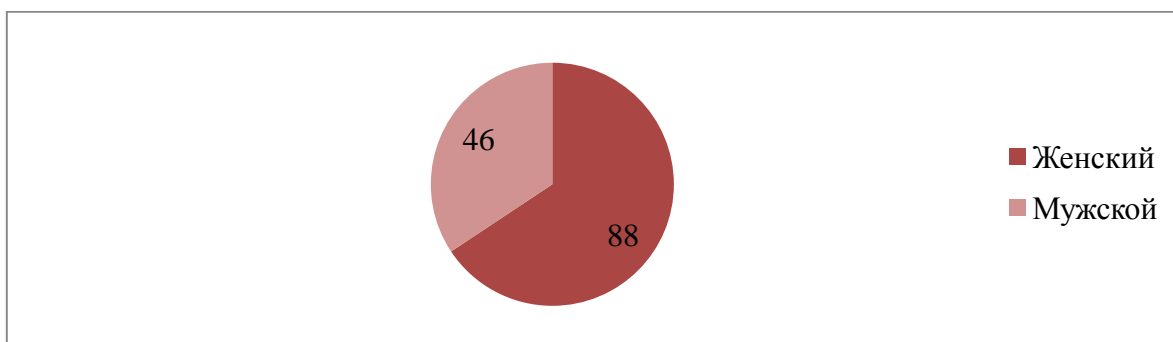


Рисунок 7. Количество мужчин и женщин.(составлен автором)

Как видно на рисунке 7 женщин, принявших участие в опросе значительно большее количество.

В организации Studio Moderna OÜ работает большее количество людей, чей родной язык - русский. В опросе приняло участие 87 русскоговорящих работников и 47 эстоноговорящих.

К демографическим вопросам анкеты относился вопрос об уровне образования. Выяснилось, что из 134 человек высшее образование имеют 17 работников организации, 16 осваивают высшее, 34 человека имеют среднее-специальное образование, 8 работников основное и наибольшее количество работников (59 человек) имеют среднее образование.

В опросе участвовало люди, относящиеся к трём возрастным группам. В первой группе 17-25 лет участвовало 62 человека, в группе 26-35 лет - 56 человек и наименьшее количество людей прошло опрос в возрастной группе 36-45 лет (16 человек). (Рисунок 8)



Рисунок 8. Количественное соотношение работников организации Studio Moderna OÜ в зависимости от возраста. (составлен автором)

Также работникам организации был задан вопрос насчёт наличия подчинённых.

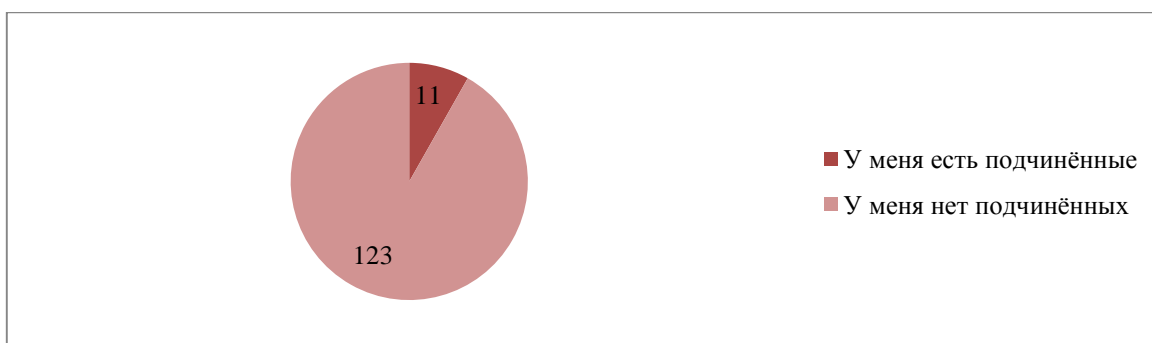


Рисунок 9. Количественное соотношение работников организации Studio Moderna OÜ в зависимости от наличия подчинённых. (составлен автором)

Выяснилось, что только 11 человек, принявших участие в опросе имеют подчинённых. (Рисунок 8)

В организации Studio Moderna OÜ работает больше всего людей, чей стаж не превышает года (67 человек), стаж от 1 до 2 лет имеют 53 человека, от 3 до 5 лет 14 человек. (Рисунок 10)

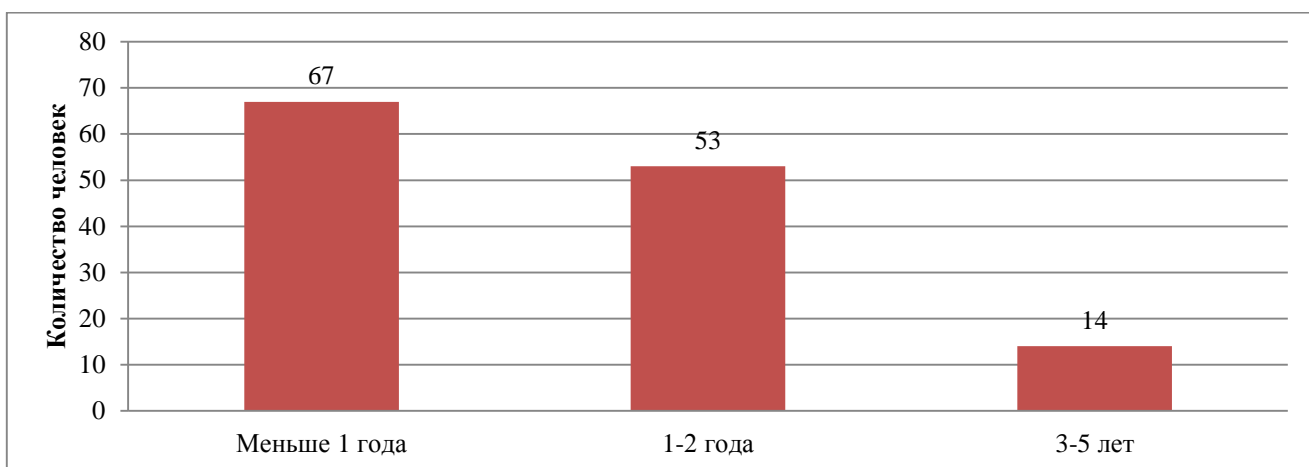


Рисунок 9. Количественное соотношение работников организации Studio Moderna OÜ в зависимости от рабочего стажа. (составлен автором)

Такой непродолжительный стаж работы связан с высокой текучестью кадров в фирме. Каждый месяц набирают новых работников в call центр, а так же работников склада.

2.2 Результаты опроса работников организации Studio Moderna OÜ

После проведения опроса среди работников организации Studio Moderna OÜ результаты были обработаны и с помощью программы Microsoft Excel. Результаты представлены как письменно в виде текста, так и в виде рисунков.

После обработки полученных данных выяснилось, что отношение к работодателю у мужчин и женщин практически одинаковое. Женщины дали оценки чуть выше, но незначительно. (Рисунок 11)

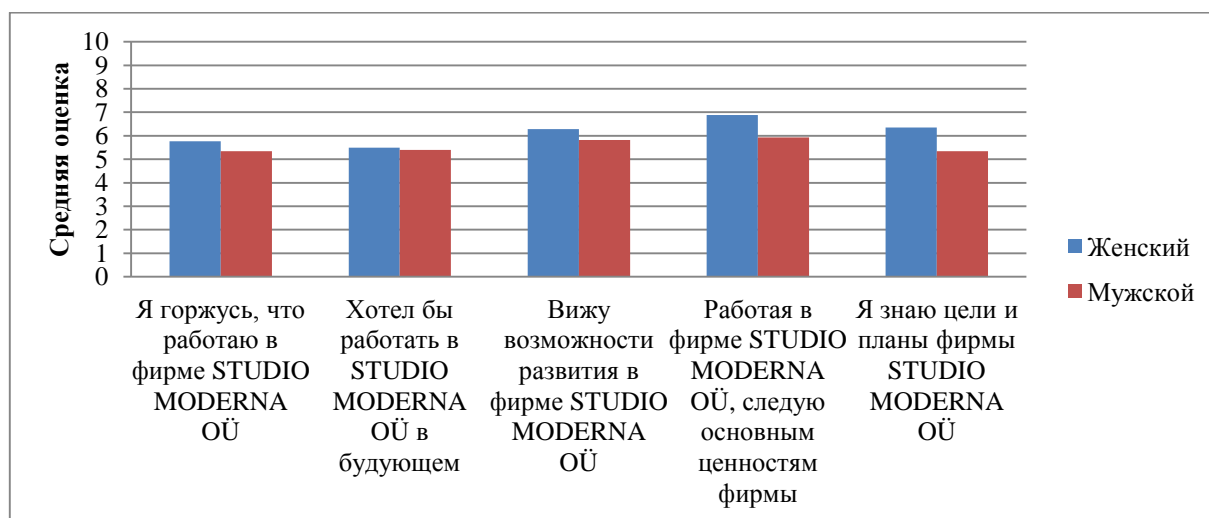


Рисунок 11. Отношение работников к работодателю в STUDIO MODERNA OÜ по половому признаку. (составлен автором)

В теоретической части данной дипломной работы было описание того, что для поднятия уровня вовлечённости среди персонала, очень важно, чтобы каждый работник знал цели, ценности и планы фирмы, а также видел возможности развития в организации.

На вопрос о том гордятся ли работники тем, что они работают в фирме Studio Moderna OÜ мужчины в среднем дали оценку 5,34, женщины- 5,76. Мужчины на вопрос о том хотели бы они работать в данной организации в будущем дали оценку 5,39. Женщины-5,5. Возможность развития в фирме мужчины оценили на 5,8. Женщины дали оценку 6,2. На вопрос следуют ли работники основным ценностям фирмы мужчины дали оценку 5,9. Женщины - 6,8. Также выяснилось, что женщины более ознакомлены с целями и планами фирмы. На этот вопрос мужчины дали среднюю оценку – 5,34. Женщины – 6,35. (Рисунок 11)

Как показали результаты опроса женщины более удовлетворенны работой на предприятии Studio Moderna OÜ. Женщины в большей степени чувствуют, что их работу ценят (средняя оценка 6,46), мужчины дали среднюю оценку 5,95. (Приложение 3. Рисунок 24) Также женщины больше ощущают, что их работа существенно влияет на результаты фирмы (7,44) Среди мужчин средняя оценка 6,65. Для повышения вовлечённости работников важно, чтобы люди понимали, что их работа играет важную роль в

деятельности всей фирмы и в её результатах. На этот вопрос женщины дали среднюю оценку 7,52. Мужчины – 6,67. (Приложение 3. Рисунок 24)

Исходя из теории, описанной в первой главе данной дипломной работы, непосредственный начальник имеет большое влияния на уровень вовлечённости работников. В связи с этим сотрудникам фирмы Studio Moderna OÜ были заданы вопросы, касающиеся их непосредственного руководства.

В ходе обработки результатов выяснилось, что женщины лучше относятся к своему непосредственному начальству, чем мужчины. Женщины дали более высокие оценки. (Приложение 3. Рисунок 25)

Ещё один блок вопросов был связан с посвящённостью сотрудников предприятию. Как следует из теоретической части посвящённость является прямым показателем вовлечённости. Результаты исследования показали, что женщины больше посвящены организации Studio Moderna OÜ о чём говорят более высокие оценки. (Рисунок 12)

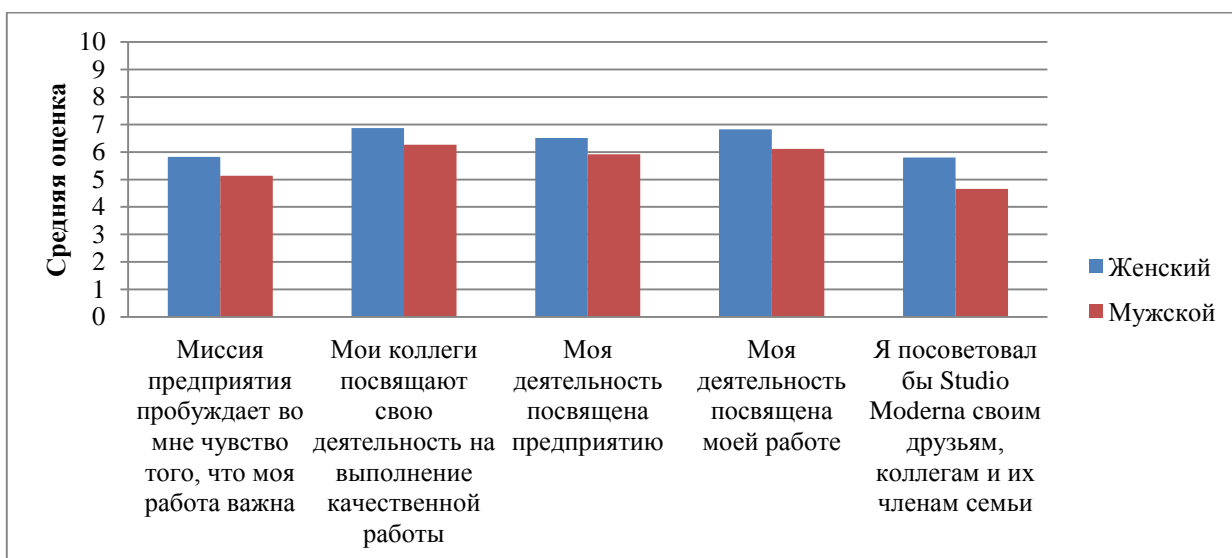


Рисунок 12. Посвящённость предприятию среди работников в зависимости от пола. (составлен автором)

В организации Studio Moderna OÜ больше русскоговорящих работников. Исходя из рисунка 13 можно сделать вывод, что эстоноговорящие работники лучше относятся к работодателю.

На вопрос о том гордятся ли работники, что работают в данной фирме русскоговорящие дали среднюю оценку 4,85. Эстоноговорящие работники – 6,5. Почти одинаковую

среднюю оценку как русскоговорящие, так и эстоноговорящие сотрудники дали на вопрос о том знают ли они цели и планы организации. (6,3 и 6,9)

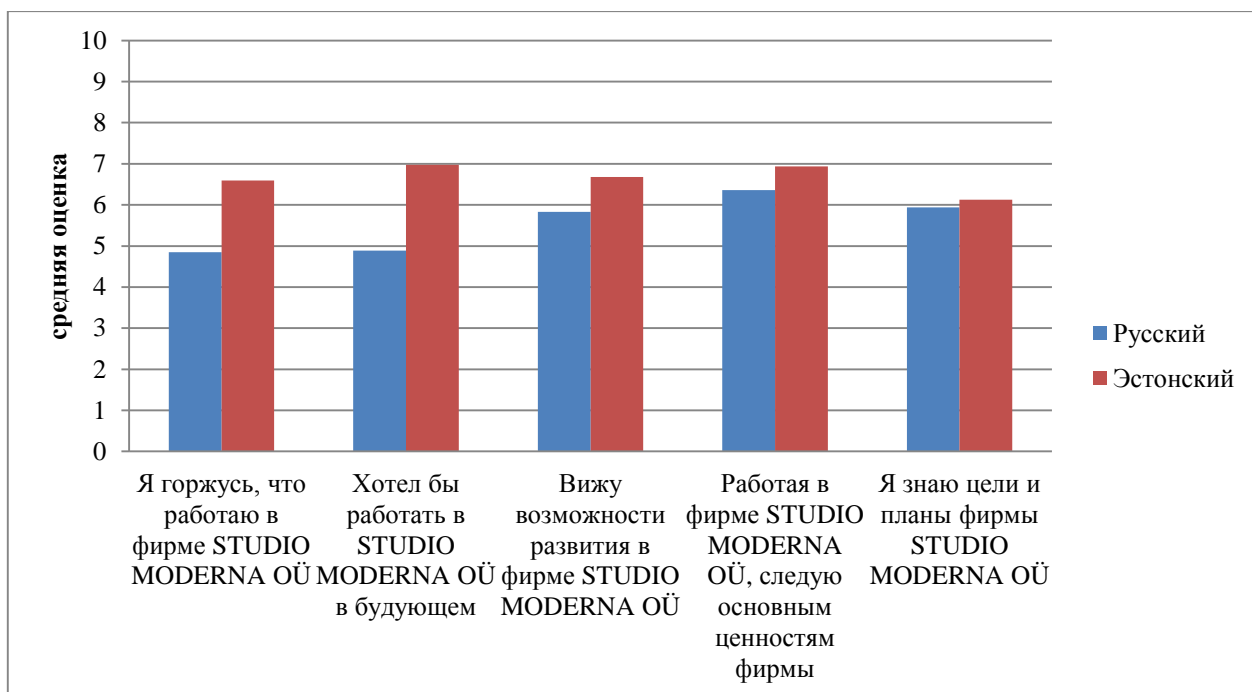


Рисунок 13. Отношение работников к работодателю в STUDIO MODERNA OÜ в зависимости от национальности. (составлен автором)

Эстоноговорящие и русскоговорящие работники фирмы Studio Moderna OÜ на такие утверждения, как моя работа существенно влияет на результаты фирмы и моя работа играет важную роль в деятельности всей фирмы и её результатах дали практически одинаковые оценки. (Приложение 3. Рисунок 26) Исходя из рисунка 26 можно сделать вывод, что эстоноговорящие сотрудники более довольны работой в данной организации, чувствуют больше, что их работу ценят, а также сильнее чувствуют, что их работа требует постоянного саморазвития.

В результате исследования выяснилось, что отношение к своему непосредственному начальству у эстоноговорящих работников лучше. Такой вывод можно сделать исходя из рисунка 27, который находится в Приложении 3.

На утверждение о том, что миссия предприятия пробуждает у работников фирмы чувство того, что их работа важна, эстоноговорящие работники дали среднюю оценку 6,27, русскоговорящие-5,2. (Приложение 3.Рисунок 28) Средняя оценка среди эстоноговорящих

на вопрос о том посоветовали бы они Studio Moderna OÜ своим друзьям, коллегам или их членам семьи была 6,06. Среди русскоговорящих-5,04. На остальные утверждения оценки были практически одинаковые, что видно на рисунке 28. (Приложение 3)

Исходя из информации, представленной в теоретической части дипломной работы возраст является одним из важнейших факторов, который оказывает влияние на вовлечённость персонала. С возрастом человек лучше понимает себя и в большей степени осознает, что ему на самом деле нужно и что надо сделать для того, чтобы найти себе занятие по душе. Результаты исследования, которые были получены в ходе опроса, проведённого на предприятии Studio Moderna OÜ подтвердили эту теорию.

В результате исследования выяснилось, что люди в возрастной группе от 36 до 45 лет наиболее довольны своим работодателем. (Рисунок 14) Исходя из рисунка 14 видно, что больше всего недовольны работодателем работники в возрастной группе от 17 до 25 лет.

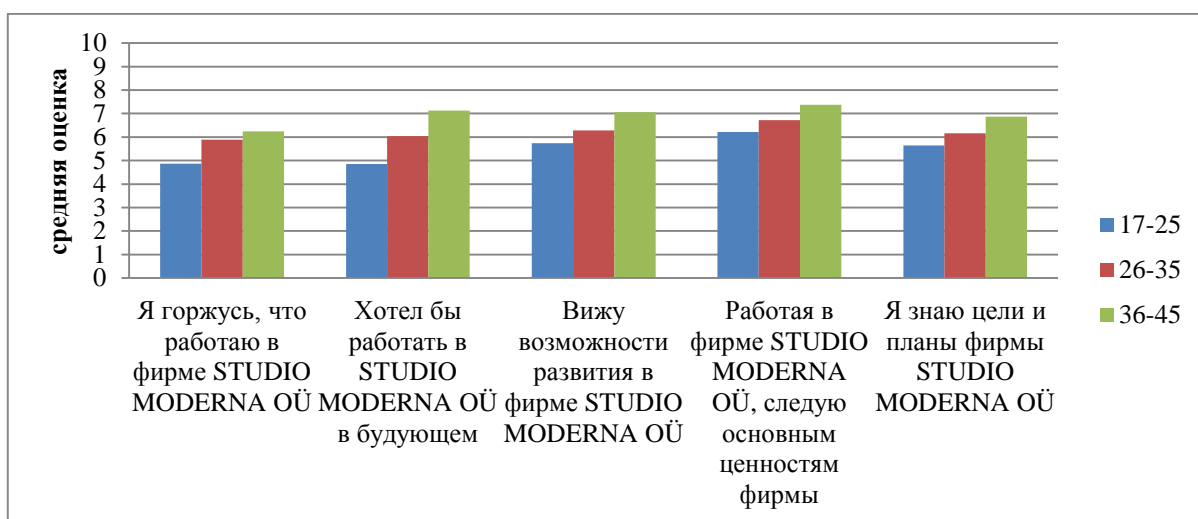


Рисунок 14. Отношение работников к работодателю в STUDIO MODERNA OÜ по возрастному признаку. (составлен автором)

В ходе исследования выяснилось, что чем старше работники, тем больше они удовлетворены работой. (Приложение 3. Рисунок 29) Люди в возрастной группе 36-45 лет дали наивысшие оценки к блоку утверждений, касающихся работы и удовлетворённости работой. Ощущение того, что работу персонала ценят, что работа сотрудника играет важную роль в деятельности всей фирмы и в её результатах, а также ощущение того, что работа требует от человека постоянного развития говорит о вовлечённости персонала. Чем выше оценки на данные утверждения, тем выше уровень вовлечённости. (Приложение 3. Рисунок 29)

В ходе опроса выяснилось, что чем старше работник, тем лучше его отношение к непосредственному начальству. (Рисунок 15)

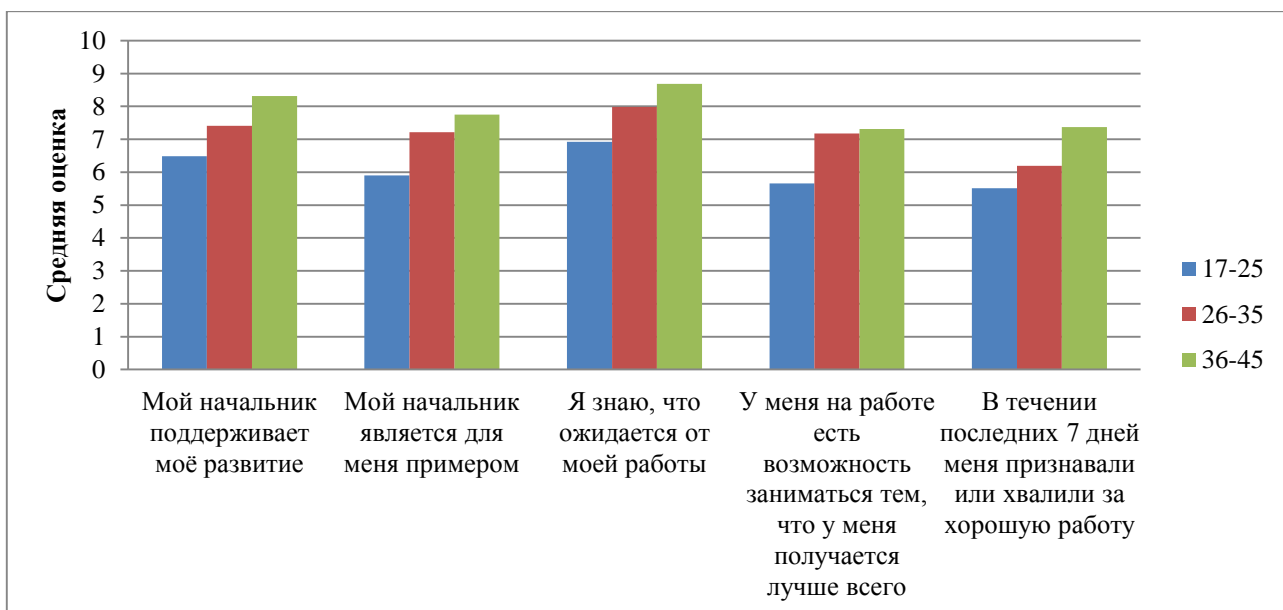


Рисунок 15. Отношение работников к непосредственному начальству в зависимости от возраста. (составлен автором)

Также исходя из рисунка 15 можно сделать вывод, что более старшие по возрасту работники лучше знают, что ожидается от их работы, имеют больше возможностей, по их мнению, заниматься тем, что у них получается лучше всего.

При обработке результатов опроса выяснилось, что чем старше сотрудник, тем больше он посвящён предприятию. (Приложение 3. Рисунок 30)

Результаты исследования показали что, чем выше уровень образования у работников, тем более высокие оценки они давали на блок утверждений, связанных с отношением сотрудников к работодателю. (Рисунок 16)

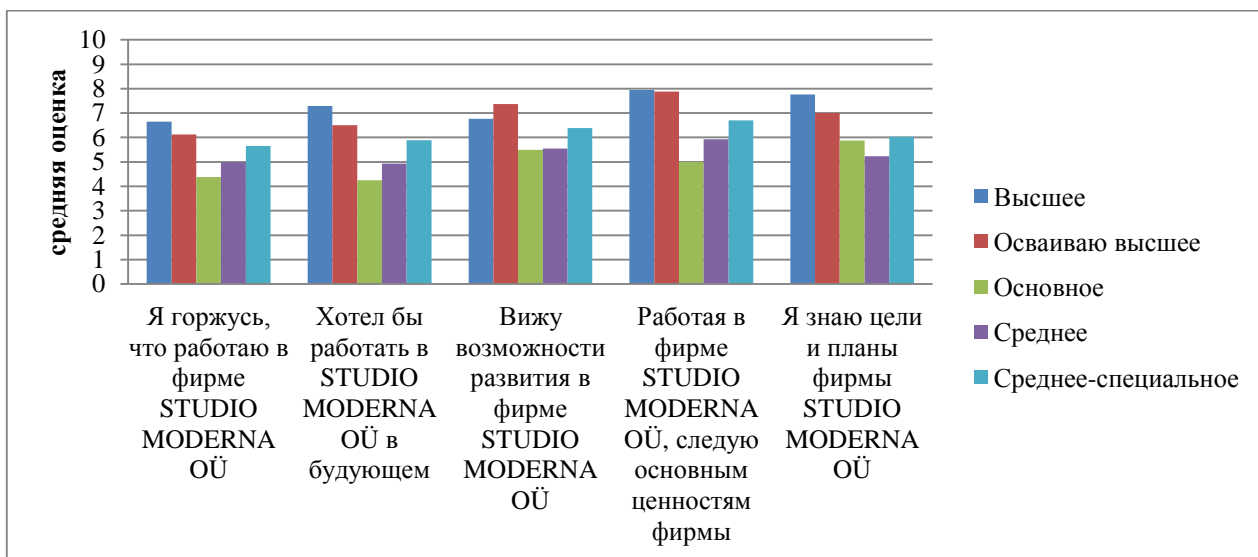


Рисунок 16. Отношение работников к работодателю в STUDIO MODERNA OÜ в зависимости от уровня образования. (составлен автором)

Работники с высшим образованием дали самые высшие оценки за исключением утверждения о возможности развития в фирме. На данное утверждение наивысшие оценки дали работники, которые осваивают высшее образование. Самые низкие оценки давали работники с основным образованием.

Результаты опроса показали, что больше всего довольны своей работой в фирме сотрудники, которые осваивают высшее образование. Средняя оценка – 7,31. Меньше всего довольны работники с основным уровнем образования. Средняя оценка – 5,62.

Работники, которые осваивают высшее образование в большей степени считают, что их работа требует от них постоянного саморазвития. (средняя оценка 8,06) В меньшей степени так считают работники с основным образованием. (средняя оценка 5,25) Также работники, которые осваивают высшее образование больше, чем все остальные считают, что их работа влияет на результаты фирмы и играет важную роль в деятельности всей организации. (средние оценки на данные утверждения - 8,12; 8,25) Сотрудники, которые имеют высший уровень образования больше всех считают, что их работу ценят. (средняя оценка 7,05)

Исходя из рисунка 17 можно сделать вывод, что лучше всего к своему непосредственному начальству относятся работники с высшим образованием и те, кто осваивает высшее. Хуже всего отношение у работников с основным образованием.

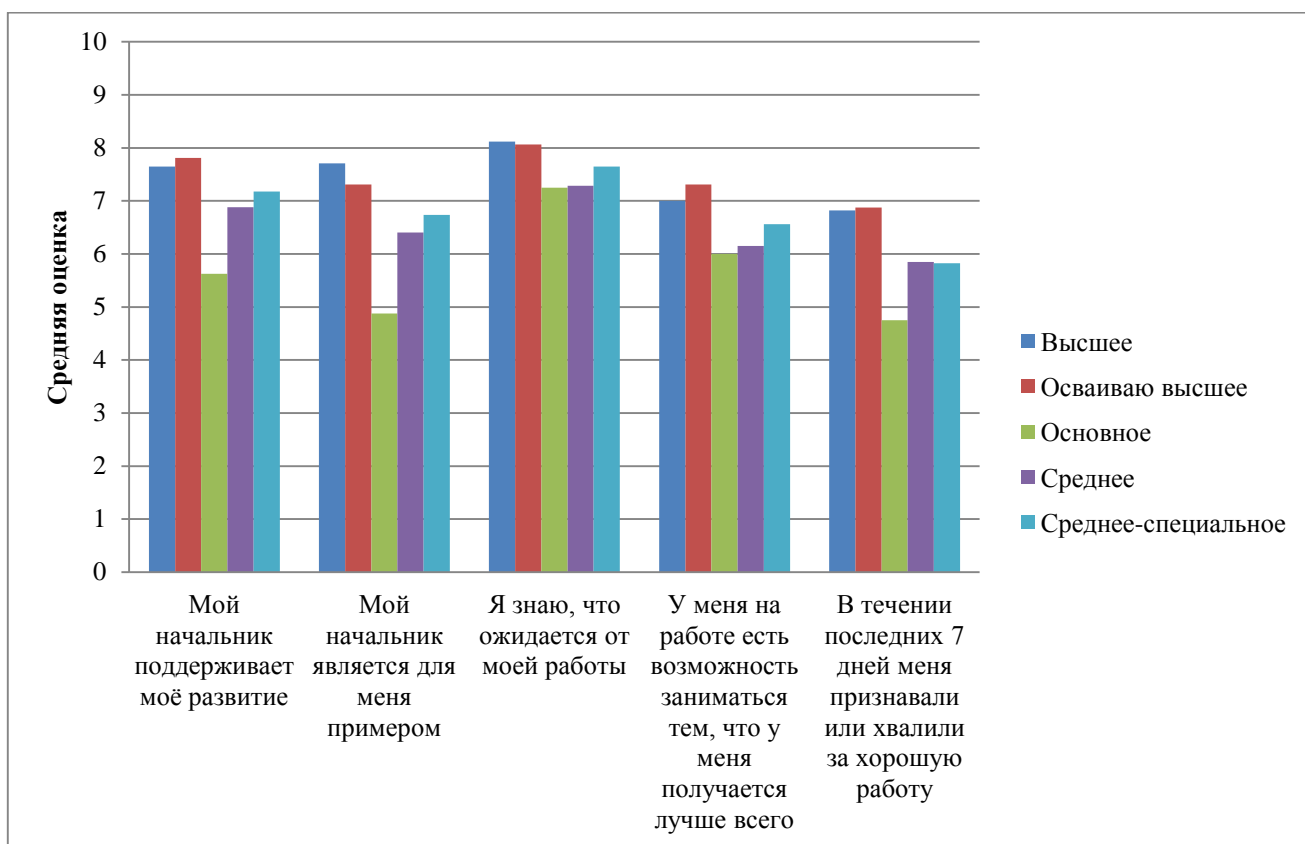


Рисунок 17. Отношение работников к непосредственному начальству в зависимости от уровня образования. (составлен автором)

Исследования показало, что чем выше стаж работников организации Studio Moderna OÜ, тем лучше их отношение к работодателю. На вопрос о том горжусь ли я, что работаю в фирме Studio Moderna OÜ люди со стажем работы от 3 до 5 лет дали оценку 6,28, со стажем от 1 года до 2 лет дали оценку 6,09 и работники со стажем меньше года дали наименьшую оценку – 4,79. Как выяснилось в ходе опроса работники, чей стаж выше хотели бы и в будущем работать в фирме Studio Moderna OÜ. Работники со стажем от 3 до 5 лет дали среднюю оценку на данное утверждение 6,85, со стажем меньше года 4,91. Так же чем выше рабочий стаж, тем лучше работники знают цели и планы фирмы и видят возможности развития в организации. Работники со стажем от 3 до 5 лет дали среднюю оценку на данное утверждение 7,14 и 7,35, со стажем меньше года 5,91 и 5,73. В теоретической части дипломной работы говорится о том, что чем ниже рабочий стаж, тем выше вовлечённость. Но в организации Studio Moderna OÜ более высокие оценки

работников с высоким стажем объясняются тем, что в данной фирме работники с более высоким стажем занимают более высокие должности.

Сотрудники с более высоким стажем в большей степени удовлетворены работой в организации Studio Moderna OÜ (Рисунок 18). Работники с более высоким стажем дали выше оценки на утверждения о том, что их работу ценят, что они довольны работой, что работа играет важную роль в деятельности всей фирмы и что их работа влияет на результаты фирмы.

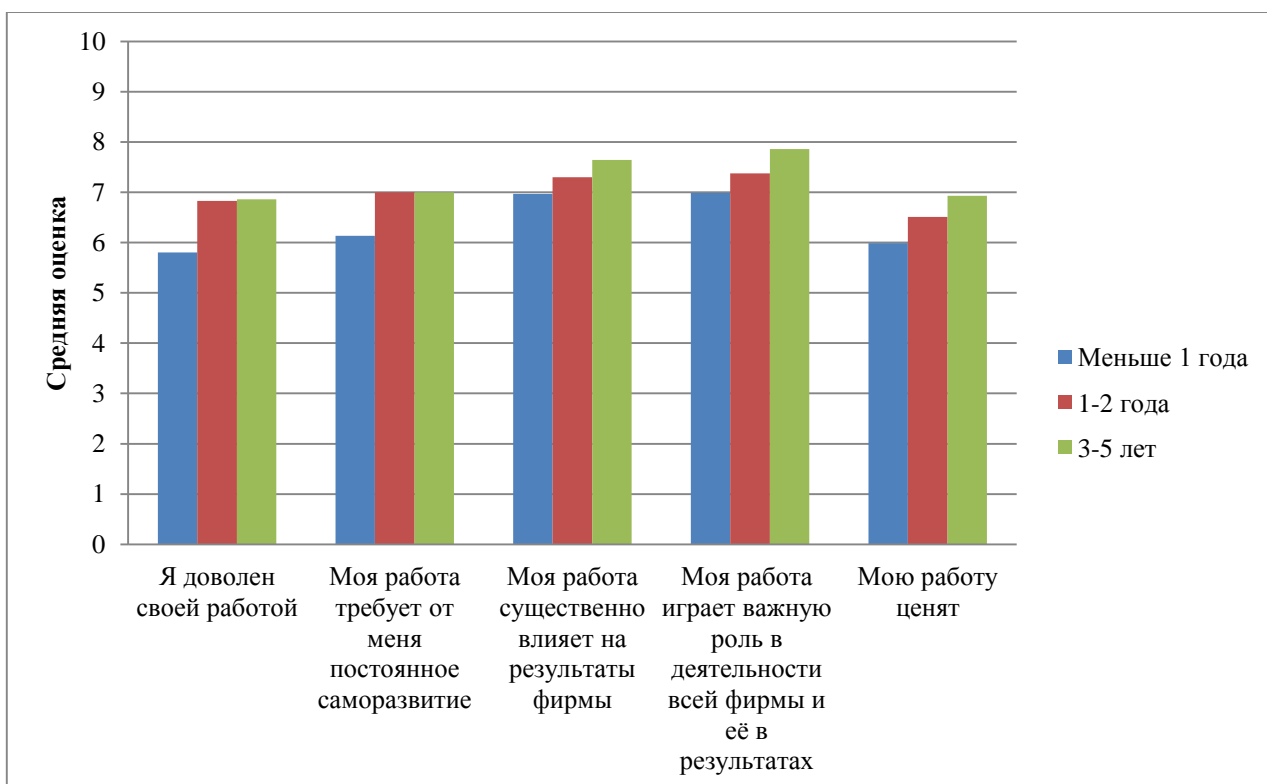


Рисунок 18. Работа и удовлетворённость работой в зависимости от стажа. (составлен автором)

Работники с рабочим стажем от 3 до 5 лет, а так же со стажем от 1 года до 2 лет дали одинаковую среднюю оценку на утверждение о том, что работа требует от них постоянного развития. (средняя оценка 7). Работники, чей стаж меньше года дали среднюю оценку на данное утверждение – 6,13.

Результаты опроса показали, что чем выше рабочий стаж сотрудников организации Studio Moderna OÜ, тем лучше отношение работников к своему непосредственному начальству. На утверждения «Я знаю, что ожидается от моей работы» и «У меня на работе есть возможность заниматься тем, что у меня получается лучше всего» работники со стажем от 1 года до 2 лет дали среднюю оценку 7,9 и 7,1. Сотрудники с рабочим стажем от 3 до 5 лет дали среднюю оценку на данные утверждения 7,8 и 7,2. Более низкие оценки были у работников с рабочим стажем меньше года – 7,1 и 5,8.

Как выяснилось в ходе исследования рабочий стаж влияет на посвящённость работников данному предприятию. Как видно на рисунке 19 чем выше стаж, тем выше оценки на утверждения, связанные с посвящённостью в деятельность предприятия.

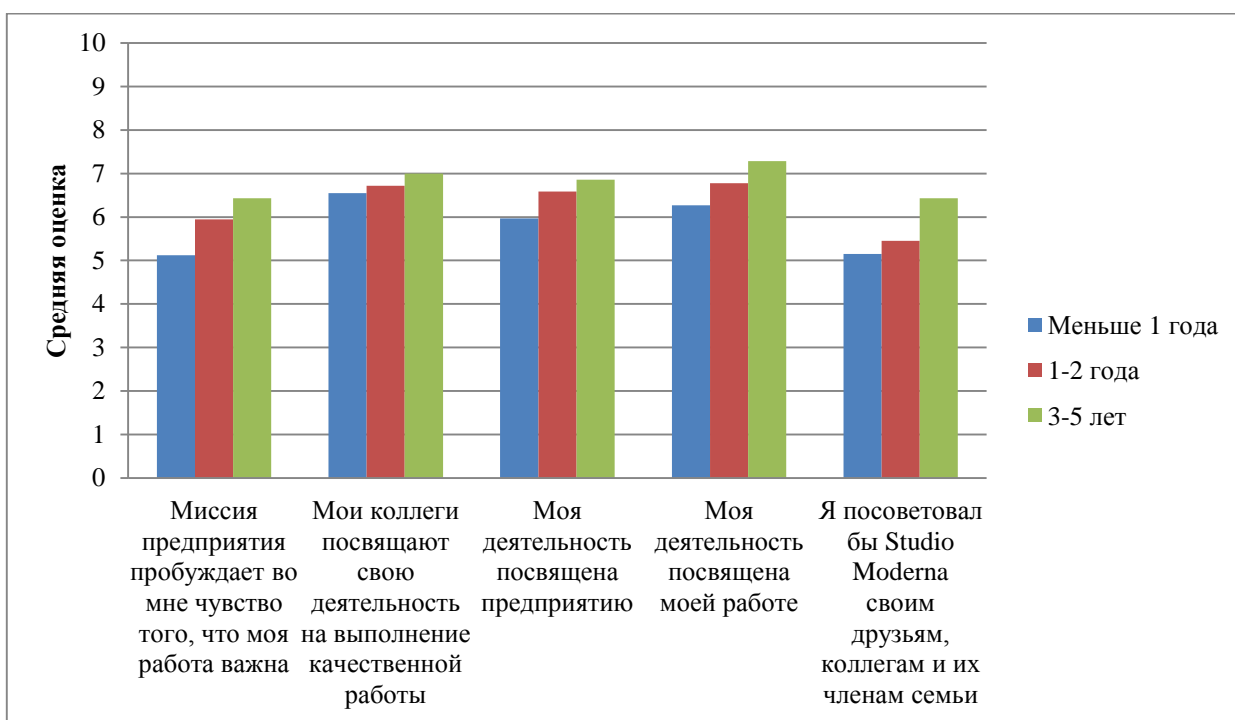


Рисунок 19. Посвящённость предприятию среди работников в зависимости от стажа

(составлен автором)

В теоретической части данной дипломной работы выяснилось, что степень вовлечённости в работу зависит от сферы деятельности и занимаемой должности.

Исходя из рисунка 20 можно сделать вывод, что работники склада меньше всего довольны работодателем. На блок вопросов, связанных с отношением к работодателю именно работники склада дали самые низкие оценки.

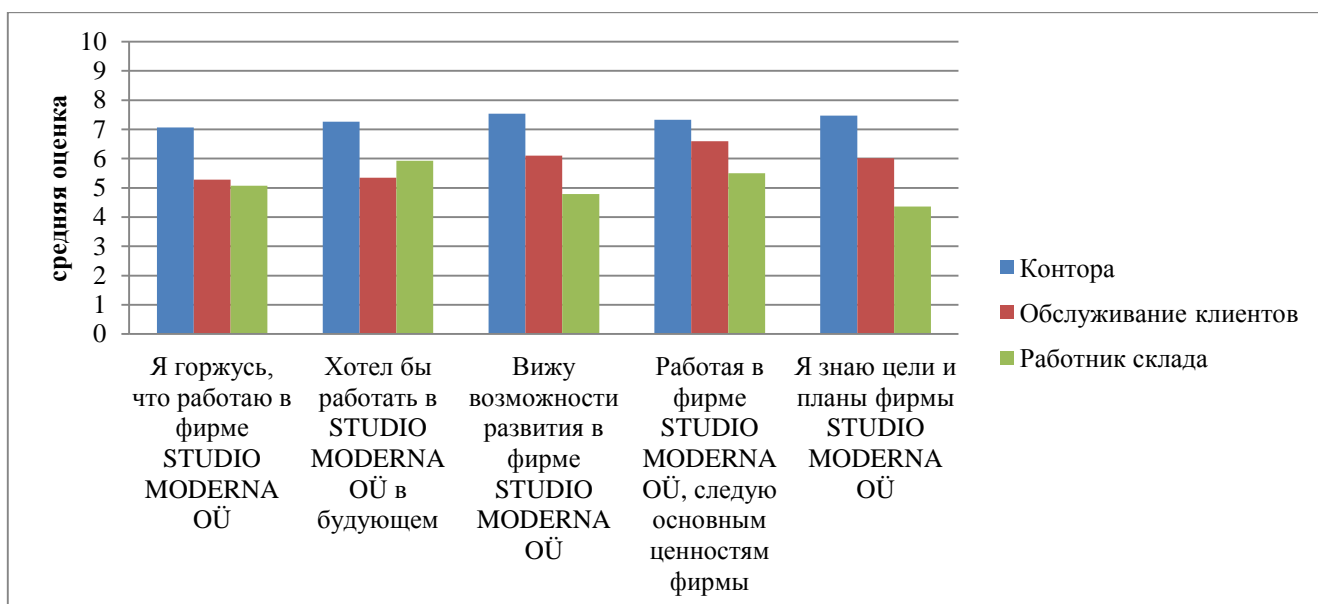


Рисунок 20. Отношение работников к работодателю в STUDIO MODERNA OÜ в зависимости от занимаемой должности. (составлен автором)

Больше всего довольны работники конторы. Это связано с тем, что работники конторы занимают более высокие должности, имеют более высокую оплату труда и более разнообразную работу.

Выяснилось что, чем выше занимаемая должность, тем более сотрудники удовлетворены работой в организации. Работники конторы дали наивысшие оценки на блок вопросов, связанных с удовлетворённостью работой. На утверждение доволен ли я своей работой работники конторы дали среднюю оценку 7,33. Обслуживающий персонал – 6,78 и работники склада – 6,11.

На утверждения, относящиеся к блоку вопросов, связанных с отношением работников к непосредственному начальству – «Мой начальник поддерживает моё развитие», «Мой начальник является для меня примером», «Я знаю, что ожидается от моей работы», «У меня на работе есть возможность заниматься тем, что у меня получается лучше всего», «В течении последних 7 дней меня признавали или хвалили за хорошую работу» наивысшие

средние оценки дали работники конторы (7,46; 7,0; 7,33; 6,46). Наименьшие оценки дали работники склада (5,78; 4,78; 7; 3,71)

На блок вопросов, связанных с посвящённостью предприятию работники склада дали самые низкие оценки. Работники конторы наивысшие оценки. Это ещё раз подтверждает теорию о том, что занимаемая должность имеет прямое влияние на вовлечённость персонала. (Рисунок 21)

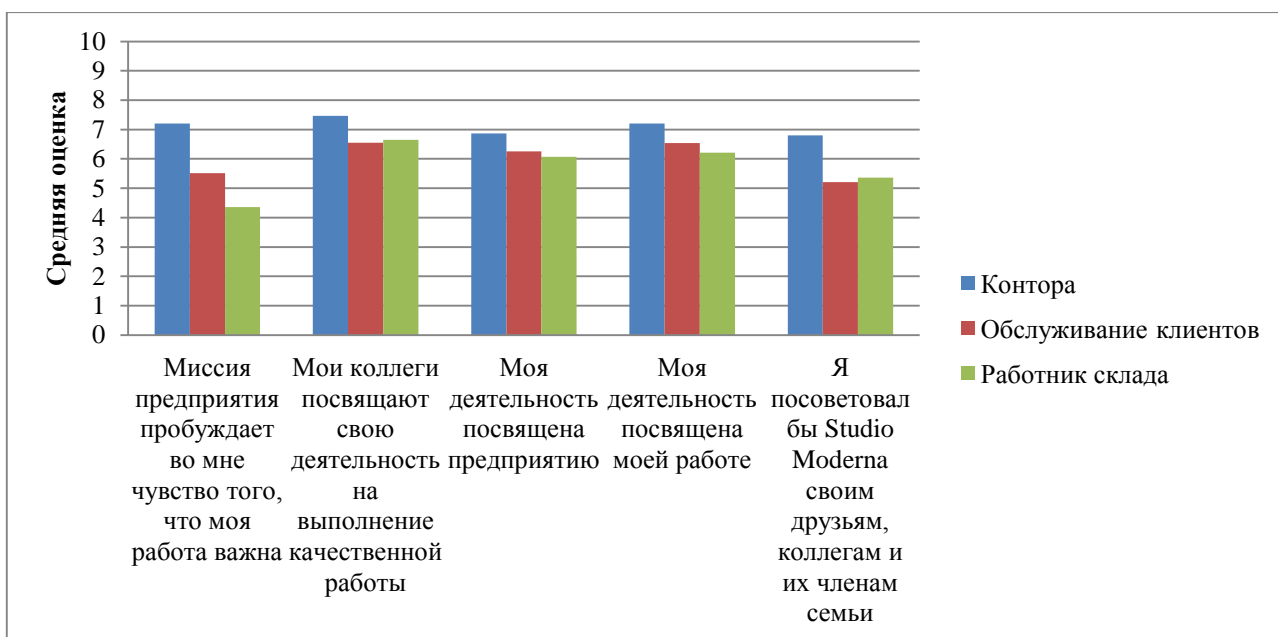


Рисунок 21. Посвящённость предприятию среди работников в зависимости от должности. (составлен автором)

Выяснилось, что отношение работников к работодателю зависит от того, есть ли у сотрудника подчинённые. Сотрудники, которые имеют подчинённых давали наиболее высокие оценки. (Приложение 3. Рисунок 31)

Исходя из рисунка 22 можно сделать вывод, что сотрудники, которые имеют подчинённых более довольны своей работой, так же больше ощущают, что их работа требует от них саморазвития, что их работа влияет на результаты фирмы и играет важную роль в деятельности фирмы, а также, что их работу ценят.

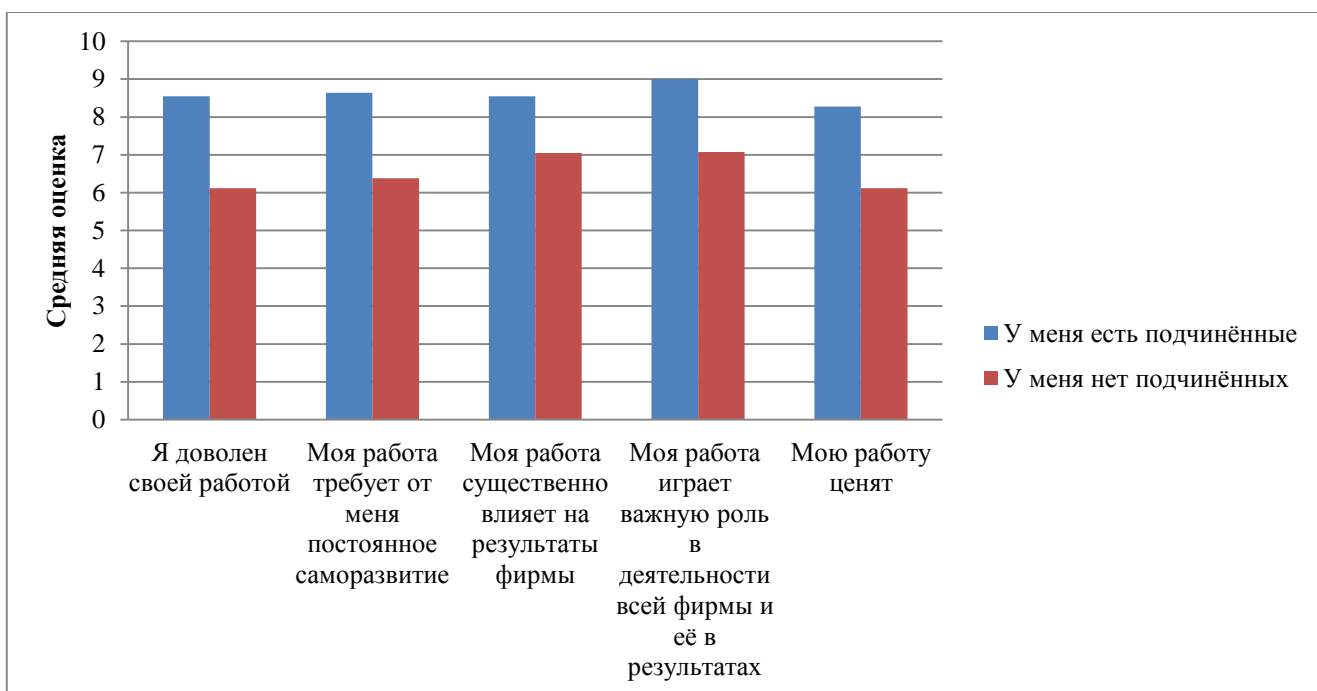


Рисунок 22. Работа и удовлетворённость работой в зависимости от наличия подчинённых. (составлен автором)

Сотрудники, у которых нет подчинённых в меньшей степени, чем сотрудники, которые имеют подчинённых считают, что начальник поддерживает их развитие. На данное утверждение работники, которые не имеют подчинённых дали среднюю оценку 6,99, те работники, у которых есть подчинённые дали среднюю оценку 6,99.

Сотрудники, которые имеют подчинённых дали более высокую среднюю оценку на утверждение о том, что начальник является для них примером (7,90), те работники, у которых нет подчинённых дали среднюю оценку – 6,56. Сотрудники, у которых есть подчинённые больше знают, что ожидается от их работы, считают, что на работе у них есть больше возможностей заниматься тем, что у них получается лучше всего. На утверждение „В течении последних 7 дней меня признавали или хвалили за хорошую работу“ сотрудники у которых есть подчинённые дали среднюю оценку 7,72, те у кого нет подчинённых – 5,86.

Индекс лояльности NPS

Для определения уровня вовлечённости помимо вопросов в анкете, был использован показатель лояльности NPS. NPS (англ. NetPromoterScore) — индекс, показывающий приверженность людей к компании, товару, услуге.

Измерение индекса лояльности NPS включает в себя 3 шага:

1. Потребитель/работник отвечает на вопрос «Какая вероятность того, что вы порекомендуете компанию/товар/услугу своим знакомым, друзьям, коллегам». При этом оценку предлагается произвести по 10-балльной шкале, где 10 — «обязательно порекомендую», 1 — «не порекомендую ни в коем случае».
2. В зависимости от полученных оценок люди делятся на 3 группы: 10-9 баллов — сторонники бренда/товара/компании, 8-7 баллов — нейтральные потребители, 6-0 баллов — критики.

Сам расчет индекса потребительской лояльности NPS равен доле сторонников минус доля критиков. [16]

Выяснилось, что среди работников Studio Moderna OÜ большинство сотрудников критики и наименьшее количество людей нейтралы. (Рисунок 23)

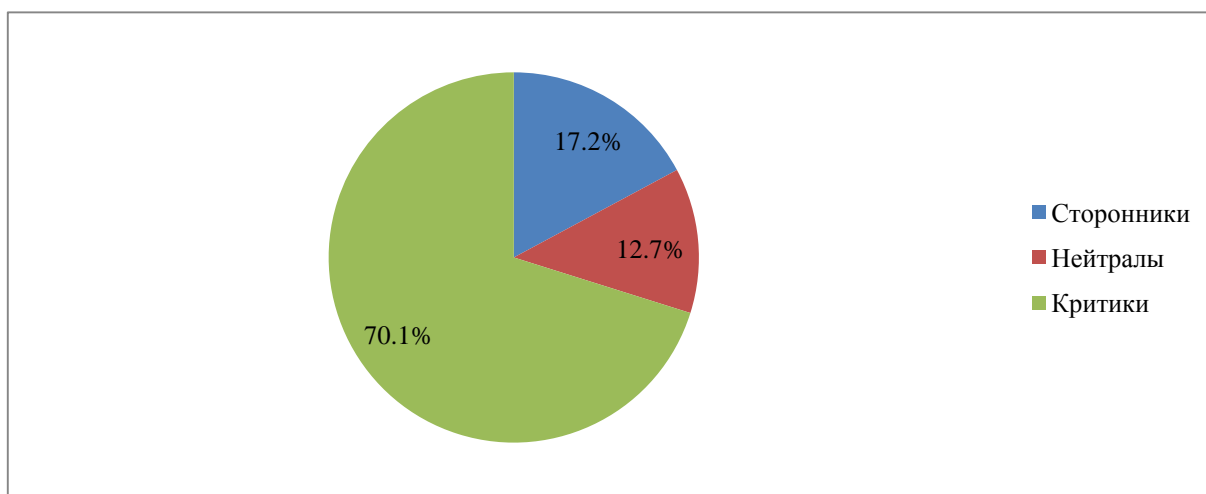


Рисунок 23. Количественное соотношение работников организации Studio Moderna OÜ в зависимости от уровня лояльности. (составлен автором)

Определение показателя NPS — это хороший способ узнать, насколько успешна компания в глазах работников или клиентов. Статистические данные свидетельствуют о том, что

положительный показатель NPS прямо соотносится с прибыльным ростом компании. Компании и организации любых размеров, от небольших стартапов до крупнейших в мире корпораций, используют показатель NPS для оценки удовлетворенности клиентов и работников и отслеживания успехов компании. [19]

Индекс лояльности NPS в организации Studio Moderna OÜ отрицательный (-52,9%). Если показатель NPS отрицательный или близок к нулевому значению, то это говорит о том, что работники, скорее, разочарованы работой в данной компании и готовы перейти к другому работодателю, если предложение будет более выгодным. Как следствие, увеличивается не только риск, связанный с текучестью персонала, но и с конкурентным уровнем оказания услуг, так как вместе с уходом сотрудников теряется и часть накопленного опыта. [21]

Также ответы работников классифицируются следующим образом:

0–6 = критики — неудовлетворенные работники, которые могут навредить компании, отзываясь о ней отрицательно;

7–8 = нейтралы — удовлетворенные, но равнодушные работники, которые могут изменить свои предпочтения в пользу конкурентов;

9–10 = сторонники — лояльные работники, которые продолжают работать в компании и будут рекомендовать ее другим. [19]

Работники на вопрос «Я посоветовал бы Studio Moderna OÜ своим друзьям, коллегам и членам семьи» дали среднюю оценку 5,40. Данная оценка показывает то, что большинство работников относятся к категории «критики». Это говорит о том, что работники организации Studio Moderna OÜ в основном неудовлетворены работой на данном предприятии и следовательно и не вовлечены в работу фирмы.

Для того, чтобы определить, слабые стороны в работе фирмы Studio Moderna OÜ, которые могут влиять на вовлечённость, на основе ответов работников был составлен график – радар, который наглядно демонстрирует ситуацию в фирме, связанную с вовлечённостью. (Рисунок 24)

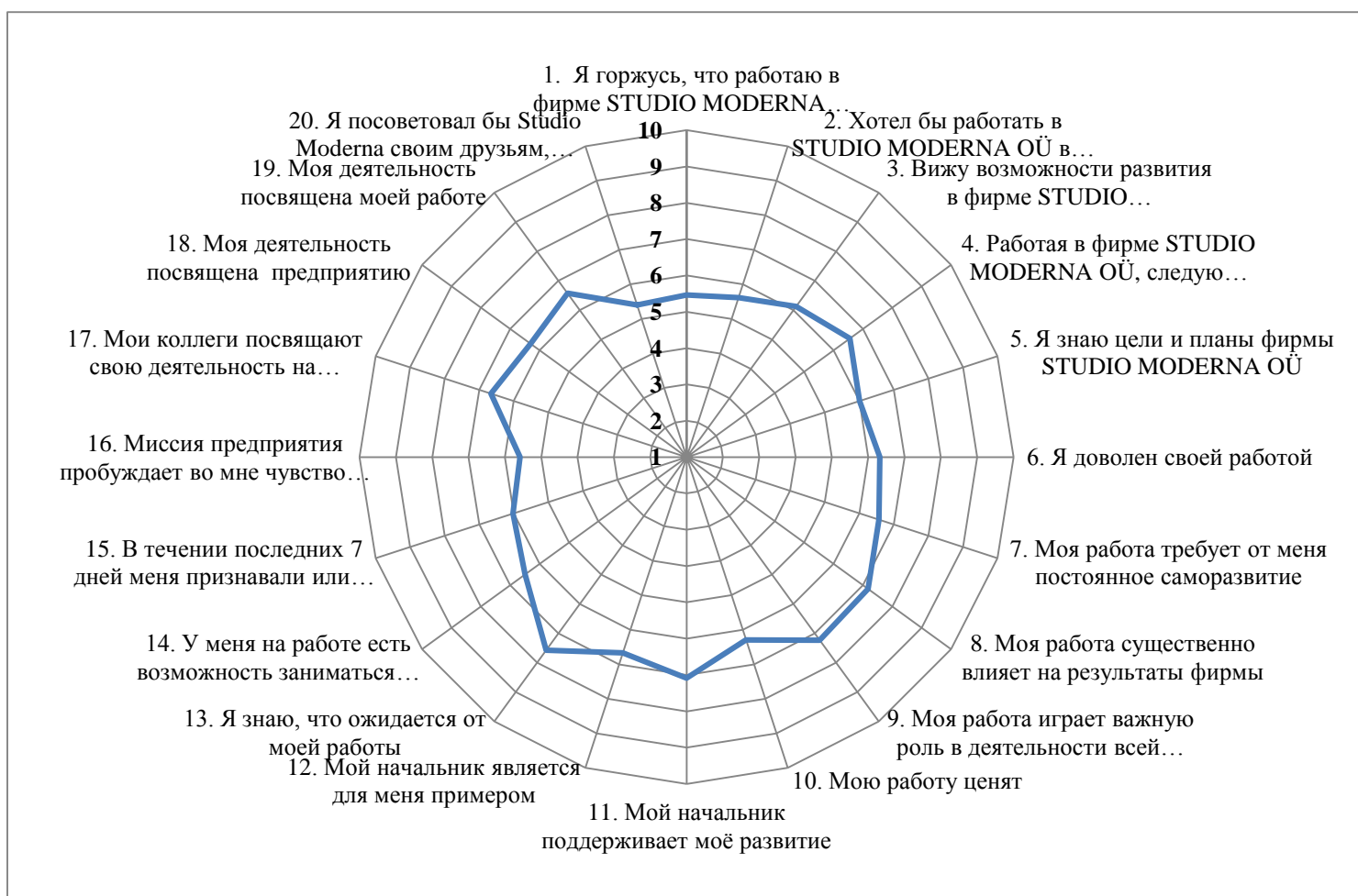


Рисунок 24. График радар, с помощью которого рассматриваются наиболее слабые места в организации. (составлен автором)

Как видно на рисунке 24 в основном работники организации Studio Moderna OÜ не знают в достаточной мере целей и планов фирмы. Также работники не ознакомлены с миссией предприятия, не считают, что их деятельность посвященна предприятию. Сотрудники фирмы в большинстве случаев не стали бы советовать данное предприятие своим друзьям, коллегам и членам семьи. Из рисунка 24 также можно сделать вывод, что персонал не чувствует гордости, что работает в данной фирме и с малой вероятностью рассматривает в

будущем свою работу в этой организации. Это говорит о том, что большинство работников организации Studio Moderna OÜ не вовлечены в работу.

2.3 Выводы и предложения

Вовлечённость сотрудников – это подход, позволяющий добиться того, чтобы каждый сотрудник искренне заботился о своей работе, о компании, в которой работает и о ее клиентах, подход, помогающий добиться того, чтобы сотрудник полностью посвящал себя работе, прилагал все усилия в этом отношении. [17]

Вовлечённость персонала играет важнейшую роль в успешной деятельности каждой организации. Чем выше уровень вовлечённости работников, тем более высокие результаты достигает фирма. Вовлеченный работник выполняет свою работу намного продуктивнее, что не может не сказываться на успешности фирмы.

По результатам исследования оказалось, что большинство работников организации Studio Moderna OÜ не вовлечены в работу предприятия. Об этом говорят низкие оценки, которые работники в ходе опроса давали на утверждения, связанные с вовлечённостью. В ходе изучения теоретического материала и после проведения анализа результатов исследования, были выявлены несколько значимых факторов, которые оказывают влияние на вовлечённость в работу персонала на предприятии Studio Moderna OÜ.

В результате изучения теоретических источников было выяснено, что такие факторы как возраст сотрудника и занимаемая должность оказывают влияние на уровень вовлечённости. В организации Studio Moderna OÜ работает большее количество людей, чей возраст не превышает 25 лет. Как следует из теоретической части данной дипломной работы в большинстве случаев в более раннем возрасте люди чувствуют неопределённость в своём профессиональном выборе и это сказывается на вовлечённость в работу, так как сотрудники полностью не отдаются своей работе. При наборе персонала в организацию руководителям необходимо создать баланс в отношении возрастных групп. Количество сотрудников, относящихся к самой низкой возрастной группе не должно превышать количество работников более старших возрастных групп.

Занимаемая должность ещё один значимый фактор, который оказывает влияние на вовлечённость персонала. Среди опрошенных работников из 134 человек только 15 занимает более высокую должность и только 11 человек имеет подчинённых. Обычно работа сотрудников, чья должность выше, более интересна и разнообразна. Для того, чтобы работник был более вовлечён в работу он должен чувствовать, что в будущем у него есть возможность развития и карьерного роста. В результате исследования выяснилось, работники не чувствуют, что имеют возможность развития в данной фирме. Следовательно, пропадает стремление выполнять работу лучше.

Результаты исследования показали, что работники предприятия Studio Moderna OÜ в достаточной мере не ознакомлены с планами и целями фирмы, с миссией и основными ценностями фирмы. Для того, чтобы уровень вовлечённости сотрудников был высоким очень важно, чтобы работники знали для чего они выполняют работу, какие результаты достигает фирма благодаря деятельности каждого из сотрудников. Понимание этого даёт работникам ощущение того, что их работа важна, что каждый из них вносит свой вклад в развитие фирмы и это ощущение стимулирует выполнять работу продуктивнее и чувствовать энтузиазм. Также это даёт ощущение принадлежности к организации.

Большое влияние на уровень вовлечённости работников имеет непосредственное начальство. Средняя оценка среди опрошенных работников на блок утверждений, связанных с непосредственным начальством не превышала 7,5. Это не высокий результат, который говорит о том, что в основном работники равнодушно относятся к своему начальству.

В ходе расчёта показателя лояльности NPS результат оказался отрицательным.(-52,9%). Из этого можно сделать вывод, что работники совсем не вовлечены в работу в организации Studio Moderna OÜ. Так же средняя оценка на вопрос о том посоветовали бы сотрудники данную фирму друзьям, коллегам или членам семьи была 5,40, что ещё раз подтверждает очень низкую вовлечённость среди работников в данной организации.

Основываясь на сделанных выводах для улучшения ситуации, связанной с низкой вовлечённостью персонала на предприятии Studio Moderna OÜ можно сделать следующие предложения:

1. Создать условия, в которых работники будут чувствовать возможность развития и карьерного роста в фирме. Проводить различные обучения для повышения квалификации.

2. Снизить процент текучести кадров. Необходимо больше внимание в плане развития уделить уже работающим сотрудникам, а не набирать постоянно новых .
3. Ознакомить каждого работника с планами и целями фирмы и объяснить как работа каждого помогает достичь этих целей.
4. Создать непрерывную обратную связь между работниками и начальством.
5. Разнообразить работу персонала, ставя различные ежедневные задачи.
6. Поощрение за достижение поставленных целей.
7. Для оценки ситуации периодически необходимо проводить опрос для выявления уровни вовлечённости персонала, а также необходимо сообщать работникам результаты опроса. Знание слабых мест даёт возможность более быстро и эффективно улучшить ситуацию.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью данной дипломной работы было выяснить вовлечены ли в работу сотрудники организации Studio Moderna OÜ и выявить несколько значимых факторов, которые могут оказывать влияние на вовлечённость персонала в данной фирме. В результате проделанной работы все, поставленные задачи были выполнены и цель была достигнута. Был изучен теоретический материал, с помощью анкет проведён опрос среди работников предприятия Studio Moderna OÜ, на основе полученных после проведения опроса данных были составлены графики и проанализированы полученные результаты. Также были сделаны выводы и представлены предложения для улучшения ситуации, связанной с вовлечённостью персонала в фирме Studio Moderna OÜ.

В ходе изучения теоретической литературы и анализа результатов исследования были выявлены пять факторов, которые оказывают влияние на вовлечённость персонала в организации Studio Moderna OÜ:

1. Возраст работников
2. Занимаемая должность
3. Отношения с непосредственным начальством
4. Знание планов, целей, миссии и основных ценностей предприятия
5. Возможность развития и карьерного роста

Выяснилось, что чем старше работник и чем выше занимаемая им должность, тем более он вовлечён в работу организации. Но на предприятие Studio Moderna OÜ основное количество сотрудников относится к младшей возрастной группе и более высокие должности занимает маленькое количество людей. Это говорит о том, что большая часть персонала имеет более низкую вовлечённость в работу фирмы. Результаты исследования показали, что эти группы людей давали низкие оценки на утверждения, связанные с вовлечённостью сотрудников. Также в ходе анализа полученных данных выяснилось, что работники предприятия Studio Moderna OÜ равнодушно относятся к своему

непосредственному начальству. Для того, чтобы вовлечённость росла, необходимо чтобы у начальства и работников были доверительные отношения, чтобы начальник являлся примером для своих подчинённых, а также мог поощрить сотрудников за хорошо выполненную работу. Это даёт стимул персоналу прикладывать больше усилий. Равнодушное отношение работников к начальству говорит о недостаточных усилиях со стороны начальства в вовлечение своих работников в деятельность организации.

Исследование показало, что работники в организации Studio Moderna OÜ не имеют чёткого представления о целях и планах фирмы, также не в полной мере понимают миссию и основные ценности предприятия. Из этого можно сделать вывод, что сотрудники данного предприятия не чувствуют свою значимость и не посвящены в деятельность предприятия. Не имея чёткого представления о том как конкретная работа влияет на результаты фирмы, пропадает интерес к её выполнению, а следовательно вовлечённость падает.

В результате исследования выяснилось, что большая часть работников предприятия Studio Moderna OÜ не видит возможностей развития в данной фирме и перспективу карьерного роста. Также большинство работников не хотели бы в будущем работать в данной организации. В случае, когда работники не видят возможностей для своего развития пропадает рабочий энтузиазм. Работа не приносит удовольствия, так как не происходит никаких изменений и работа кажется однообразной.

Из всего выше сказанного можно сделать вывод, что основная часть работников в организации Studio Moderna OÜ не вовлечены в работу фирмы. Руководству фирмы необходимо улучшать ситуацию, так как вовлечённость имеет большое влияние на результаты организации.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Business Result Group (2014) «Что такое факторы вовлечённости персонала?»
http://groupbr.ru/posts/что_vliyaet_na_vovlechennost/ (11.08.2015)
2. CITT Consulting Group «Удовлетворенность и вовлечённость персонала»
<http://www.citycg.ru/services/hr/monitoring-udovletvorennosti/> (01.10.2015)
3. **Dr. Vince Molinaro and Dr. David Weiss** „*Driving employee engagement*“ (5.08.2015)
4. **Gerard H. Seijts and Dan Crim** (2006) „*What engages employees the most or, The Ten C’s of employee Engagement*“
<http://iveybusinessjournal.com/publication/what-engages-employees-the-most-or-the-ten-cs-of-employee-engagement/> (12.10.2015)
5. Hay Group «2013 global employee engagement and enablement trends.» (2013), 2 p.
6. HRD HR Department (2015) «Вовлечённость сотрудников и эффективность бизнеса»
<http://www.hrd.com.ua/index.php/news/595-2012-08-09-09-28-03>(09.09.2015)
7. **John Smythe** (2013) «*The Velvet Revolution at Work. The Rise of Employee Engagement, the Fall of Command and Control*» 291 p.
8. Kensington International - a career partners international firm. «Employee Engagement» (12.11.2015)
9. **Kevin Kruse** (2013) «*5 Reasons Employee Engagement Programs Fail*»
http://www.ceo.com/human_resource_management/5-reasons-employee-engagement-programs-fail/# (31.07.2015)
10. **Rob Markey** «*The Four Secrets to Employee Engagement*» (2014)
<http://blogs.hbr.org/2014/01/the-four-secrets-to-employee-engagement/> (02.09.2015)
11. **Robert J. Vance** (2006) «*Employee Engagement and Commitment. A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization*» 33 p.
12. **S. Chris Edmond** (2014) «*The culture engine a frame. Work for driving results, inspiring your employees and transforming your workplace*» 272 p.

13. State of the Global Workplace. (2013) *«Employee Engagement Insights for business leaders Worldwide. Gallup.»* 122 p.
14. **Вильмар Шауфели, Питернелъ Дийкстра, Татьяна Иванова**(2015) *«Увлечённость работой. Как научиться любить свою работу и получать от неё удовольствие.»* 124 ст.
15. Вовлечённость персонала
<https://ru.wikipedia.org/wiki> (11.09.2015)
16. Индекс NPS. Отслеживаем лояльность клиентов(2014)
<https://blog.anketolog.ru/2014/10/indexnps-otslezhivaem-loalnost/>(15.11.2015)
17. **Йон Хеллеви**г (2014) *«Что такое вовлечённость и почему она так важна.»*
<http://www.awarablogs.com/ru/what-employee-engagement-is-and-why-it-matters/> (26.08.2015)
18. **Лианна Хачатрян** (2015) *«Информирован – значит вовлечён»*
<http://hrclub.am/informed-means-involved> (07.11.2015)
19. Опрос для определения NPS
<https://ru.surveymonkey.com/mp/net-promoter-score/>(15.11.2015)
20. **Светлана Симоненко** *«Измерение «вовлечённости» сотрудников: мода или необходимость?»*
<http://director.com.ua/obuchenie/izmerenie-%C2%ABvovlechenosti%C2%BB-sotrudnikov-moda-ili-neobkhodimost> (09.09.2015)
21. **Сигитова Гюльнара** *«Индекс чистой лояльности работников - eNPS1»*
<http://www.dekanblog.ru/blog/dopmat/loyalnost.pdf> (15.11.2015)
22. <http://www.studio-moderna.com/index.asp?tn=catalog&c=42259&csub=45946>
23. http://psyfactor.org/lib/hotornskiy_experiment.htm (09.12.2015)

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Образец анкеты удовлетворённости работников на эстонском языке

STUDIO MODERNA töörahulolu küsitlus 2015

Hea töötaja, palun täida käesolev küsimustik. Saadud vastuste põhjal analüüsime töötajate rahulolu ettevõttes ning anname tagasisidet. Palun hinda järgmisi väiteid skaalal ühest kuni kümneni.

"1" tähendab, et ei nõustu üldse ja "10" tähendab, et oled täiesti nõus.

STUDIO MODERNA OÜ tööandja		Punktid									
1	STUDIO MODERNA-s on avatud õhkkond	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Tunnen uhkust, et töötan STUDIO MODERNA-s	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	STUDIO MODERNA on kliendisõbralik ettevõtte	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Sooviksin töötada STUDIO MODERNA-s ka tulevikus	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Näen enda arenemisvõimalusi STUDIO MODERNA-s	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Ma saan informatsiooni õigeaegselt	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	Ma järgin oma töös STUDIO MODERNA põhiväärtusi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Ma olen teadlik STUDIO MODERNA plaanidest ja eesmärkidest	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Minu töö ja rahulolu tööga											
9	Ma olen rahul oma tööga	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	Minu töö on mitmekülgne	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	Minu töö pakub mulle väljakutseid	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	Minu töö nõuab minult pidevat enesearengut	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	Minu töö mõjutab kliendi rahulolu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	Minu töö kvaliteet mõjutab ka minu kolleegide tööd	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

15	Mul on piisavalt õigusi, et täita oma kohustusi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16	Minu töö mõjutab oluliselt terve ettevõtte tulemusi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17	Minu töö on oluline roll terve ettevõtte tegevuses ja tulemustes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18	Ma saan piisavalt informatsiooni selle kohta, mis puudutab minu tööd, tööülesanded on selged ja arusaadavad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19	Ma saan piisavalt tagasisidest oma töö kohta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20	Minu tööd väärtustatakse	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21	Mul on õigus võtta teatud piirides vastu otsuseid, mis otseselt mõjutavad minu töötulemuste kvaliteeti	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Koostöö ja õhkkond meeskonnas											
22	Oleme üksteise suhtes abivalmid ja hoolivad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23	Meie meeskonnas valitseb vastastikune lugupidamine	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24	Tunnen ühtekuuluvustunnet oma töökaaslastega	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25	Me jagame omavahel tööalaseid kogemusi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26	Minu töökaaslased on valdavalt sõbralikud	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27	Mu töökaaslased annavad endast tööd tehes parima	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28	Meie koostöö on hea	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29	Arutame oma meeskonnas probleeme avameelselt	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30	Usaldan STUDIO MODERNA juhtkonda	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31	Usaldan oma juhi juhti	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32	Usaldan oma otsest juhti	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Minu juht...											
33	leiab probleemidele toimivaid lahendusi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34	annab mulle asjakohast tagasisidet	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35	on hea kuulaja	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36	oskab lahendada konflikte	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37	aitab mul mõista meie meeskonna rolli ettevõtte eesmärkide saavutamisel	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38	tunnustab minu pingutusi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39	kiidab, kui olen teinud midagi hästi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

40	on tulemuste nõudmisel järjekindel	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
41	tagab, et meeskonna pingutused on suunatud kliendi rahulolu saavutamisele	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
42	on positiivse ellusuhtumisega	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
43	toetab minu arengut	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
44	leiab minu jaoks aega, et nelja silma all vestelda	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
45	on mulle eeskujuks	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
46	kohtleb kõiki töötajaid võrdselt ja õiglaselt	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
47	täidab antud lubadused	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
48	Ma tean, mida minult töö juures oodatakse	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
49	Mul on olemas vajalikud vahendid, et oma tööd teha	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
50	Mul on tööl võimalus igapäevaselt teha seda, mida kõige paremini oskan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
51	Viimase 7 päeva jooksul on mind tunnustatud või kiidetud hea töö eest	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
52	Minu juht või kolleegid hoolivad minust kui inimesest	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
53	Mind julgustatakse töö juures	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
54	Minu arvamus töö juures on oluline	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
55	Ettevõtte missioon tekitab minus tunde, et minu töö on oluline	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
56	Minu kolleegid on pühendunud kvaliteetse töö tegemisele	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
57	Mul on töökollektiivis hea sõber	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
58	Viimase 6 kuu jooksul on keegi töö juures minuga rääkinud minu arengust	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
59	Viimase aasta jooksul on mul olnud võimalus midagi õppida ja edasi areneda	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
60	Ettevõttega suhtlemine on minu jaoks keeruline	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
61	Ettevõttega suhtlemine nõuab minult pingutust	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
62	Olen ettevõttele pühendunud	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
63	Olen oma tööle pühendunud	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
64	Soovitaksin STUDIO MODERNA enda sõpradele, töökaaslastele ja pereliikmetele	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Vastaja andmed (tee õige kasti sisse rist)

Sugu: Mees Nais

Emakeel: Eesti Vene muu

Vanus: 17-25; 26-35; 36-45; 36-45; 46-55; üle
56

Haridus: põhi; kesk; kesk-eri; kõrg; kõrg omandamise

Töötanud STUDIO MODERNA-s: alla 1 a.; 1-2 a; 3-5 a; üle 6a.

Ametikoht hetkel: Klienditeenindaja; Laotöoline; Kontor

Alluvad: Mul on alluvad; Mul ei ole alluvaid

Ссылка на анкету в электронном виде:

[https://docs.google.com/forms/d/10Qd1Th71OgHclAreSGZkX66FEU2NNBZFF_851r6RnDk/vi
ewform](https://docs.google.com/forms/d/10Qd1Th71OgHclAreSGZkX66FEU2NNBZFF_851r6RnDk/vi
ewform)

Приложение 2. Образец анкеты удовлетворённости работников на русском языке

Опрос удовлетворённости работников в фирме STUDIO MODERNA OÜ 2015 года

Уважаемый работник, заполни пожалуйста данный опросник.

На основе полученных ответов анализируем удовлетворённость работников на предприятии и даём обратную связь. Пожалуйста оцени следующие утверждения по шкале от 1 до 10.

1 значит-совсем не согласен и 10 значит-полностью согласен

Работодатель в STUDIO MODERNA OÜ		Пункты									
1	В STUDIO MODERNA OÜ дружелюбная атмосфера	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Я горжусь, что работаю в фирме STUDIO MODERNA OÜ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Фирма STUDIO MODERNA OÜ дружелюбная по отношению к клиентам	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Хотел бы работать в STUDIO MODERNA OÜ в будущем	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Вижу возможности развития в фирме STUDIO MODERNA OÜ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Я получаю информацию вовремя	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	Работая в фирме STUDIO MODERNA OÜ, следую основным ценностям фирмы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Я знаю цели и планы фирмы STUDIO MODERNA OÜ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Моя работа и удовлетворённость работой											
9	Я доволен своей работой	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	Моя работа разносторонняя	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	Моя работа бросает мне вызов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	Моя работа требует от меня постоянное саморазвитие	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	Моя работа влияет на удовлетворенность клиентов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	Качество моей работы влияет на работу моих коллег	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	У меня достаточно прав, для того чтобы справиться со своими обязанностями	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16	Моя работа существенно влияет на результаты фирмы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17	Моя работа играет важную роль в деятельности всей фирмы и её в результатах	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18	Я получаю достаточное количество информации обо всём, что касается моей работы, информация мне понятна	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19	Я получаю достаточную обратную связь о качестве своей работы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20	Мою работу ценят	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21	В определённых границах у меня есть право принимать решения которые напрямую влияют на качество моей работы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сотрудничество и атмосфера в команде											
22	Мы друг к другу внимательны и относимся бережно	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

23	В нашей команде есть взаимное уважение	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24	Ощущаю чувство принадлежности в нашей команде	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25	Мы делимся между собой рабочим опытом	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26	Мои коллеги в основном дружелюбны	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27	Мои коллеги делают на работе всё от себя зависящее	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28	У нас хорошее сотрудничество	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29	В команде мы открыто обсуждаем свои проблемы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30	Доверяю руководству STUDIO MODERNA OÜ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31	Доверяю руководителю своего руководителя	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32	Доверяю своему непосредственному начальнику	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Мой начальник...											
33	находит решения, возникающим проблемам	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34	даёт вовремя обратную связь	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35	умеет выслушать	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36	умеет решать конфликты	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37	помогает мне понять роль нашей команды в достижении целей предприятия ценит мои усилия	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38	ценит мои усилия	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39	хвалит когда сделал/сделала что-то хорошо	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
40	мой начальник последователен в требованиях к ожидаемым результатам	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

41	обеспечивает, что бы усилия команды были направлены на достижение удовлетворённости клиентов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
42	имеет позитивное отношение к жизни	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
43	поддерживает моё развитие	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
44	находит для меня время, что бы поговорить с глазу на глаз	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
45	является для меня примером	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
46	относится ко все работникам равно и справедливо	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
47	выполняет данные им обещания	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
48	Я знаю, что ожидается от моей работы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
49	У меня есть нужные средства для выполнения работы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
50	У меня на работе есть возможность заниматься тем, что у меня получается лучше всего	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
51	В течении последних 7 дней меня признавали или хвалили за хорошую работу	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
52	Мой начальник или коллеги заботятся обо мне как о человеке	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
53	Меня подбадривают на работе	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
54	Моё мнение важно на работе	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
55	Миссия предприятия пробуждает во мне чувство того, что моя работа важна	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
56	Мои коллеги посвящают свою деятельность на выполнение качественной работы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

57	У меня есть в коллективе хороший друг	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
58	В последние 6 месяцев со мной кто-то разговаривал о моём развитии	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
59	В течении последнего года у меня была возможность что-то учить и развиваться дальше	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
60	Общение с предприятием для меня сложное	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
61	Общение с предприятием требует от меня усилий	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
62	Моя деятельность посвящается предприятию	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
63	Моя деятельность посвящается работе	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
64	Я посоветовал бы STUDIO MODERNA OÜ своим друзьям, коллегам и их членам семьи	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Данные респондента (отметь правильный ответ крестиком)

Пол: Мужской Женский

Родной язык: Эстонский Русский другой

Возраст: 17-25; 26-35; 36-45; 36-45; 46-55; Выше 56.

Образование: Основное; Среднее; Среднее-специальное; Высшее;

Осваиваю высшее.

Работаю в STUDIO MODERNA OÜ: Меньше 1 года; 1-2 года; 3-5 лет; выше 6 лет.

Настоящая должность: Обслуживание клиентов; Работник склада; Контора.

Подчинённые: У меня есть подчинённые; У меня нет подчинённых.

Ссылка на анкету в электронном виде:

<https://docs.google.com/forms/d/1i4YSLBpB5i6bzzuItf2Y7R8rHdBU3G1x4C4Gt7xNLIc/viewform>

Приложение 3. Графики

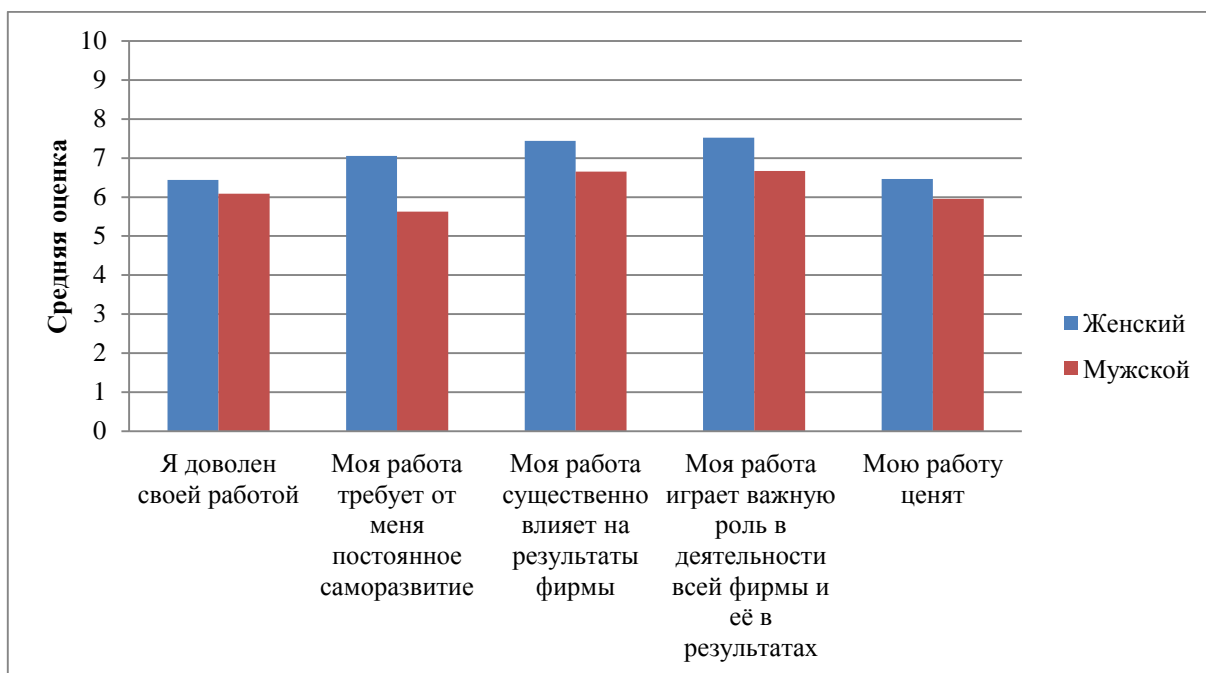


Рисунок 10. Работа и удовлетворённость работой среди мужчин и женщин. (составлен автором)

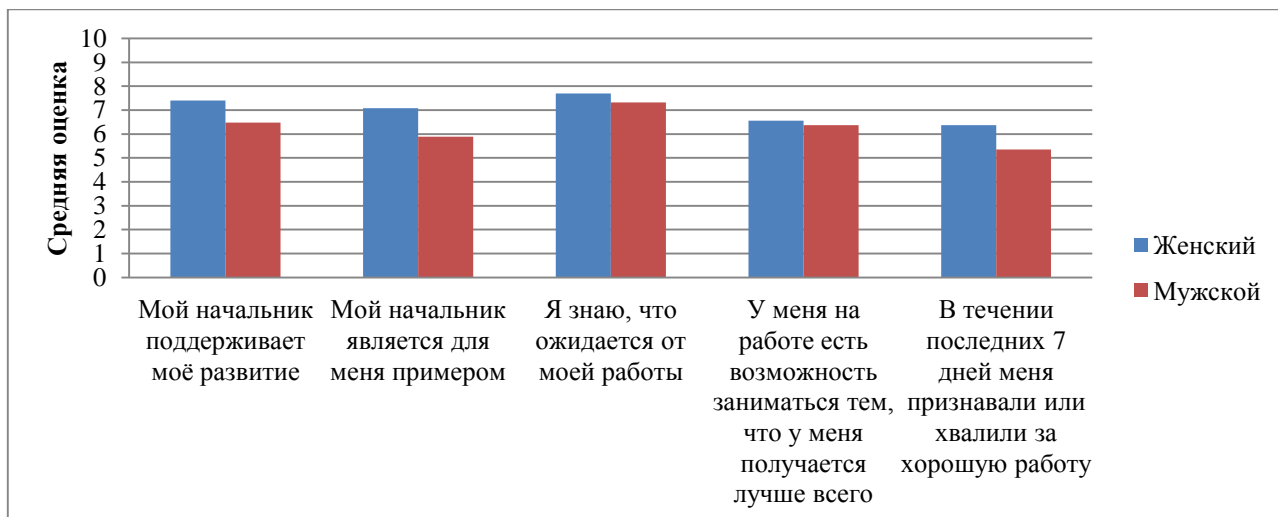


Рисунок 11. Отношение работников к непосредственному начальству среди мужчин и женщин. (составлен автором)

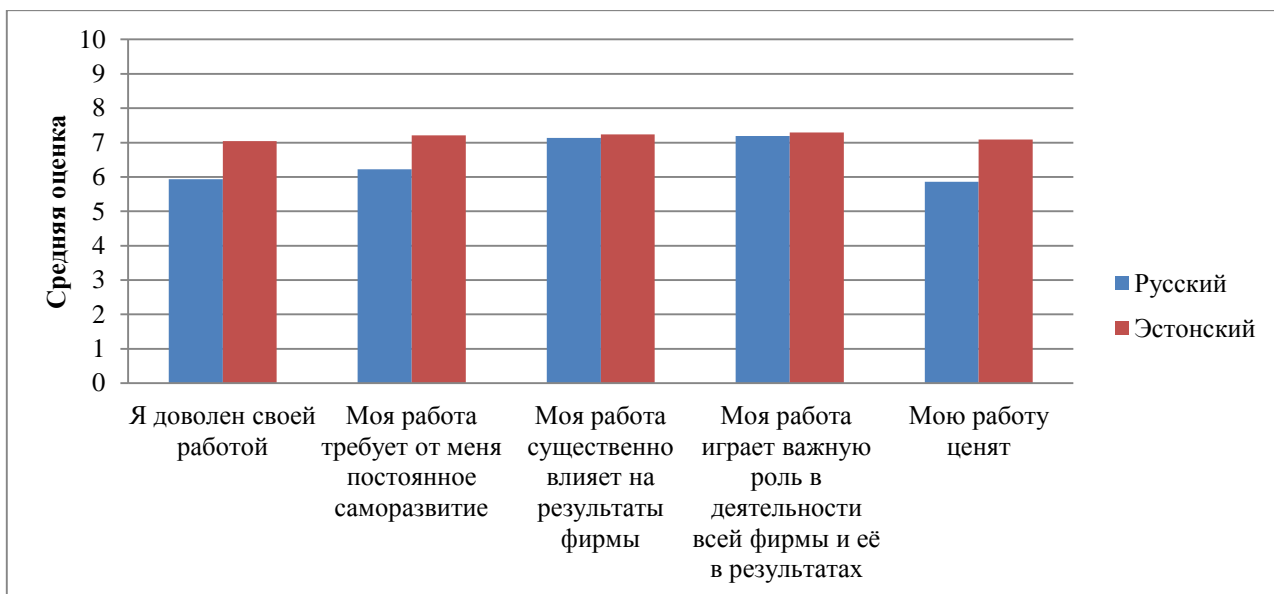


Рисунок 26. Работа и удовлетворённость работой в зависимости от национальности. (составлен автором)

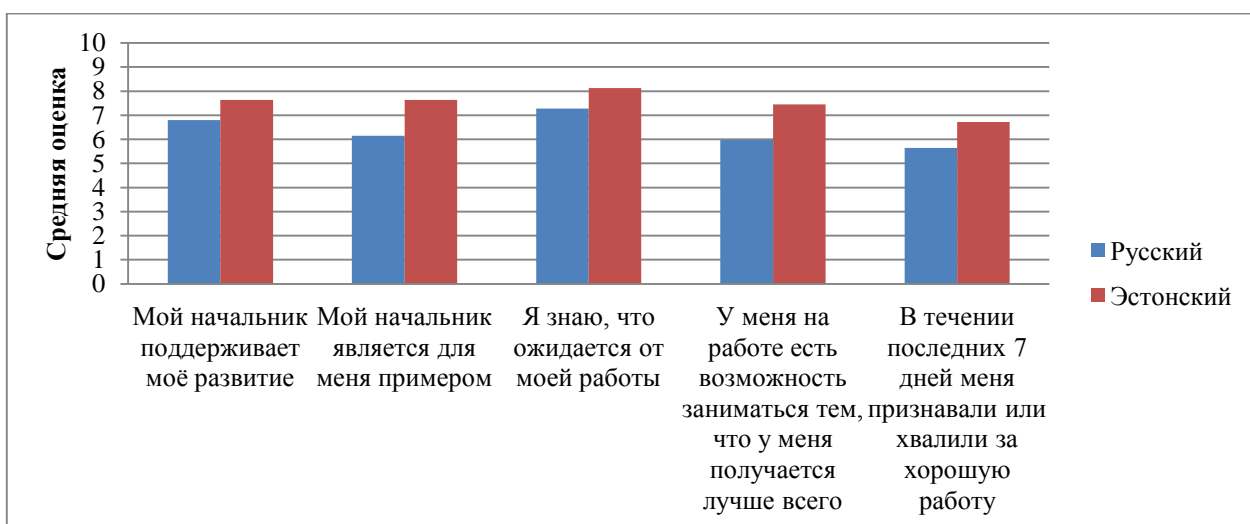


Рисунок 27. Отношение работников к непосредственному начальству в зависимости от национальности. (составлен автором)

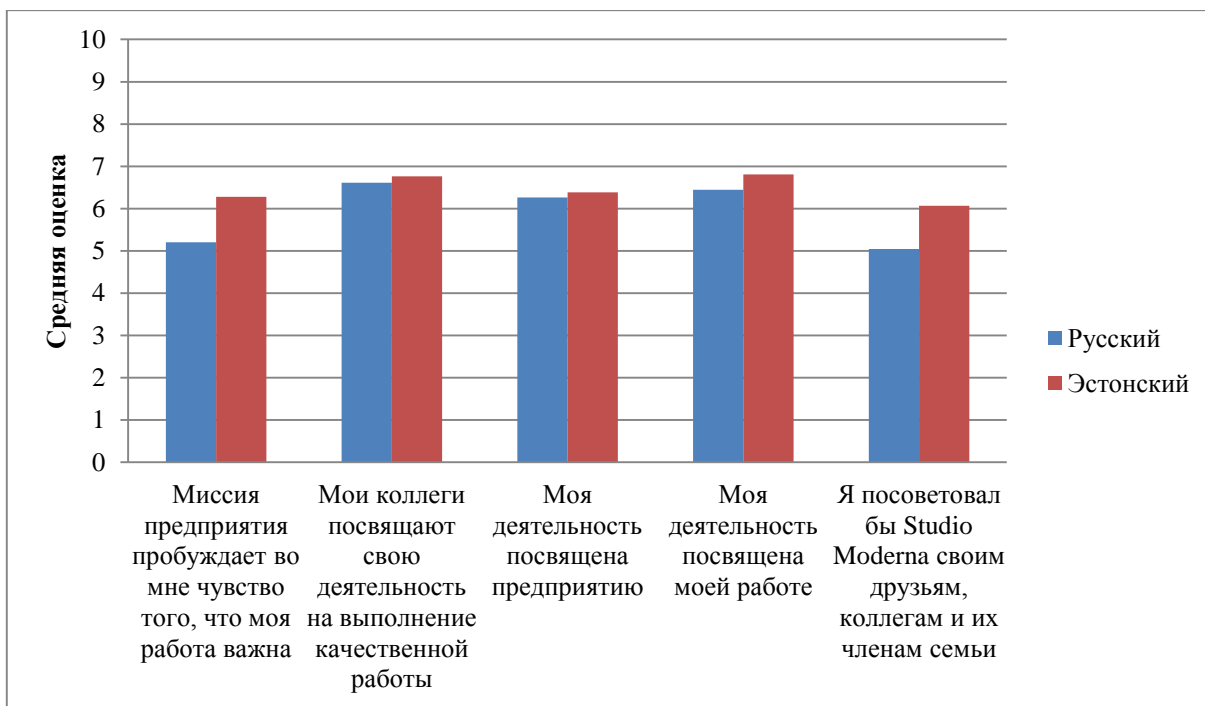


Рисунок 28. Посвящённость предприятию среди работников в зависимости от национальности. (составлен автором)

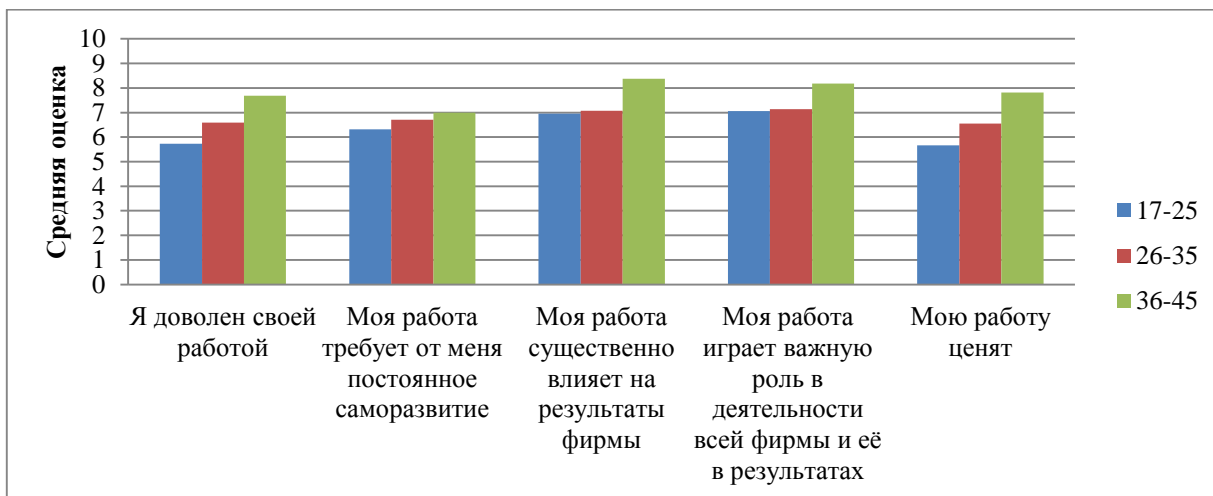


Рисунок 29. Работа и удовлетворённость работой в зависимости от возраста. (составлен автором)

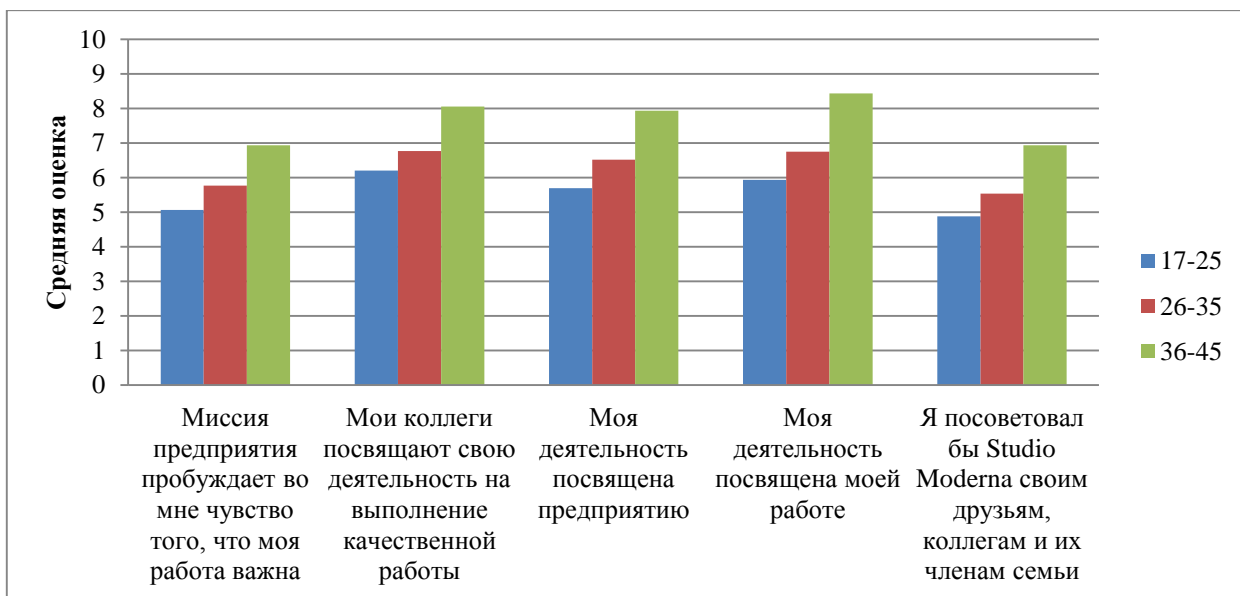


Рисунок 30. Посвящённость предприятию среди работников в зависимости от возраста. (составлен автором)

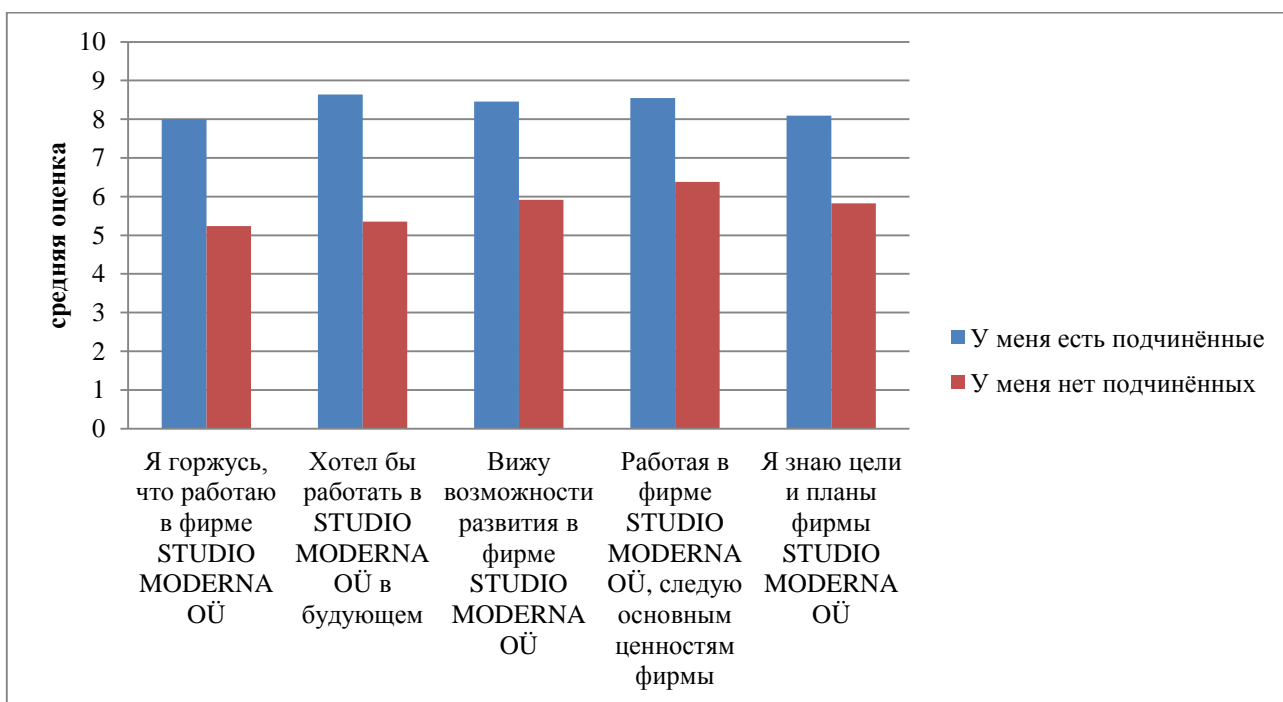


Рисунок 31. Отношение работников к работодателю в STUDIO MODERNA OÜ в зависимости от наличия подчинённых. (составлен автором)

AUTOREFERAAT

PERSONALI KAASATUS JA SEDA MÕJUTAVAD FAKTORID STUDIO MODERNA OÜ NÄITEL

Antud diplomitöö teema on valitud nii, kuna personali kaasamine mängib olulisemat rolli iga organisatsiooni edukas tegevuses. Mida kõrgem on töötajate kaasamise tase, seda kõrgemaid tulemusi saavutab firma. Kaasamine - see on seisund, milles töötaja on oma tööst innustunud ja teeb seda heameelega.

Tänapäeval on kaasamise näitaja üks otsustavaid faktoreid, mis avaldab mõju ettevõtte kasusaamisele. Kaasahaaratud töötaja teeb oma tööd tunduvalt produktiivsemalt, mis ei saa mitte mõju avaldada firma edukusele. Paljud organisatsioonid viivad läbi uuringuid saamaks teada oma töötajate kaasahaaratuse taset, kuna teadvustavad, et kaasahaaratus mõjutab iga ettevõtte tegevust. Juhid, kes teadvustavad, kui oluline on omada organisatsioonis kõrge kaasahaaratuse tasemega personali, saavutavad tulemusena suuremaid finantsnäitajaid, samuti ka firma eesmärgid saavutatakse kiiremini ning efektiivsemalt.

Uuritava teema tähtsus seisneb selles, et Eestis on kaasahaaratud töötajate protsent väga madal. 2013 aastal viidi Gallupi instituudi poolt läbi uuring erinevates maailma riikides, mille eesmärk oli kindlaks teha kaasahaaratuse tase organisatsioonides. Selgus, et personali kaasahaaratus Eestis on 16%. See on väga madal näitaja. Võrdluseks, kaasahaaratute tase Saksamaal on 68%. Personali kaasahaaratust mõjutab mitu faktorit. Tähtis on, et firmajuhid teaksid, millised faktorid avaldavad mõju kaasahaaratusel. Ainult sel juhul on võimalik edukalt kaasa haarata töötajaid ja tulemusena saavutada üldist edu.

Iga firma jaoks on tähtis mõista, mis mõjutab kaasahaaratud töötajate protsenti. Teades mõju põhjuseid, saab iga juht muuta situatsiooni organisatsiooni jaoks kasulikumas suunda.

Antud diplomitöö eesmärk oli välja selgitada, kas Studio Moderna OÜ töötajad on kaasahaaratud ja näidata mõnda tähtsat faktorit, mis võivad avaldada mõju personali kaasahaaratusele antud firmas.

Eesmärgi saavutamiseks olid püstitatud järgmised ülesanded:

1. Teoreetilise materjali uurimine
2. Ankeetide abil Studio Moderna OÜ töötajate hulgas küsitluse läbiviimine.
3. Microsoft Excel programmi abil saadud andmete töötlemine ja graafikute koostamine.
4. Saadud tulemuste analüüsimine.

Uurimisobjektiks oli ettevõtte Studio Moderna - rahvusvaheline kompanii, mille peamiseks tegevuseks on jaemüük posti või interneti teel. Studio Moderna ettevõtte on asutatud 1992 aastal Sloveenias. Praegusel hetkel on avatud rohkem kui 20 filiaali reas maades: Albaania, Bosnia ja Hertzogovina, Bulgaaria, Horvaatia, Tsehhi Vabariik, Eesti, Viin, Kosovo, Läti, Leedu, Makedoonia, Poola, Moldova, Mustmäed, Rumeenia, Venemaa, Serbia, Slovakkia, Sloveenia, Ukraina, Suur-Britannia, USA, Kanada. Eestis areneb Studio Moderna OÜ edukalt alates 2003 aastast. [19] Eestis töötab antud ettevõttes umbkaudu 160 kaastöötajat.

Uurimismetoodika – ankeedid. Peale Studio Moderna OÜ ettevõtte töötajate küsitluse läbiviimist töödeldi tulemusi Microsoft Excel programmiga.

Diplomitöö koosneb kahest osast: teoreetiline ja praktiline osa. Esimeses osas vaadeldakse erinevaid kirjandusallikaid, mis on seotud personali kaasahaaramis teemaga. Töös on kasutatud nagu venekeelsed, nii ka ingliskeelsed allikad. Teises osas analüüsitakse uurimistulemusi, tehakse järeldusi ja ettepanekuid.

Selleks, et välja selgitada kuivõrd on Studio Moderna OÜ kaastöötajad kaasahaaratud ja millised faktorid võivad mõjutada kaasahaaratuse seisundit, viidi läbi küsitlus, milles osales 134 kaastöötajat. Ankeet oli koostatud nagu eesti nii ka vene keeles ja antud vastajatele nii kirjaliku kui ka elektroonilisel kujul. Küsitlus toimus 15.05.2015 kuni 15.06.2015. Ankeedis oli 64 küsimust, millest peale teoreetiliste allikate uurimist, analüüsi vaid neid, mis puutusid kaasahaaratuse mõistesse. Valitud küsimused jaotati 4 ploki: Studio Moderna OÜ töötajate suhtumine tööandjasse; töö ja sellega rahulolu; töötajate suhtumine otsesesse ülemusse; pühendumine ettevõttele töötajate hulgas. Samuti esitati demograafilisi küsimusi. Vastajad panid

hindeid 1-st 10-ni igale väitele, kus interval 1 kuni 6-ni tähendab negatiivset suhtumist, 7-st kuni 8-ni ükskõiksust ja 9-st kuni 10-ni positiivset arvamust.

Tulemusena kõik määratud ülesanded said täidetud ja eesmärk saavutatud.

Tehtud töö käigus selgus, et enamik Studio Moderna OÜ töötajatest pole ettevõtte töösse kaasatud. Sellest räägivad madalad hinded, mida andsid töötajad küsitluse käigus väidetele, mis puudutasid kaasahaaratust. Samuti, lisaks ankeediküsimustele, oli kasutatud lojaalsusnäitja NPS. NPS— indeks, mis näitab inimeste ühendumust kompaniile, kaubale ja teenusele.

NPS lojaalsus indeksi mõõtmine sisaldas endas kolme sammu:

1. Töötaja vastas küsimusele: «Milline on selle tõenäolisus, et soovitate kompaniid/kaupa/teenust oma tuttavatele, sõpradele, kolleegidele». Seejuures hinnang tuleb anda 10- palliskaalal, kus 10 — «kindlasti soovitan», 1 – «ei soovita mitte mingil juhul».

2. Sõltuvalt saadud hinnetest jaotati töötajad 3 gruppi: 10-9 palli—brändi/kauba/kompanii poolehoidjad, 8-7 palli – neutraalsed kasutajad, 6-1 palli – kriitikud.

Kasutajalojaalsus indeks NPS ise on osa poolehoidjaid miinus osa kriitikuid. [16]

Selgus, et Studio Moderna OÜ töötajate seas on enamik kriitikud ja väiksem osa inimesi on neutraalid.

NPS lojaalsusindeks Studio Moderna OÜ organisatsioonis on negatiivne (-52,9%). Kui NPS näitaja on negatiivne või nullilähedane, siis räägib see sellest, et töötajad on antud firmas töötamises pettunud ja on valmis liikuma edasi teise tööandja juurde, kui pakkumine on soodne. Tulemusena, ei suurene mitte ainult risk, personaliliikumise seoses, vaid ka konkurentse teenusepakkumise taseme kukkumine, kuna kaastöötajate lahkumisega kaotatakse ka osa kogunenud kogemusest. [21]

Samuti olid töötajate vastused klassifitseeritud järgmisel moel:

1–6 = kriitikud — rahulolematud töötajad, kes võivad kompaniid kahjustada, andes negatiivset hinnagut ;

7–8 = neutraalid — rahulolevad, kuid ükskõiksed töötajad, kes võivad muuta oma eelistusi konkurentide kasuks;

9–10 = poolehoidjad — lojaalsed töötajad, kes jätkavad töötamist kompaniis ja soovivad seda teistele. [19]

Töötajad andsid küsimusele « Ma soovitaks Studio Moderna OÜ-d oma sõpradele, kolleegidele ja pereliikmetele» keskmise hinnangu 5,40. Antud hinne näitab seda, et enamik töötajaid on kategooriast «kriitikud». See räägib sellest, Studio Moderna OÜ organisatsiooni töötajad on enamikus rahuldamatud töö suhtes antud ettevõttes ja järelikult pole kaasatud firma töösse.

Töö käigus koostati radargraafik, mille abil said vaadeldud organisatsiooni nõrgimad kohad. Selgus, et Studio Moderna OÜ töötajad enamikus ei tea piisavalt firma eesmärkidest ega plaanidest. Samuti pole töötajatele tutvustatud ettevõtte missiooni ega arva, et nende tegevus on pühendatud ettevõttele. Firma kaastöötajad enamjuhtudel ei hakkaks soovitama antud ettevõtet oma sõpradele, kolleegidele ja pereliikmetele. Personal ei tunne uhkust, et töötab antud firmas ja ei näe oma tööd tulevikus selles organisatsioonis. See kinnitab veel kord, et enamik Studio Moderna OÜ organisatsiooni töötajaid pole töösse kaasa haaratud.

Teoreetilise kirjanduse uurimise ja uurimistulemuste analüüsi käigus selgus viis faktorit, mis avaldavad mõju personali kaasahaaratuses suhtes Studio Moderna OÜ organisatsioonis:

1. Töötajate vanus
2. Ametikoht
3. Suhted otsese ülemusega
4. Plaanide, eesmärkide, missioonide ja üldiste väärtushinnagute teadmine
5. Arenemisvõimalus ja karjäärikasv

Studio Moderna OÜ organisatsioonis töötab suur hulk inimesi, kelle vanus ei ületa 25 aastat. Nagu järeldub teoreetilistest allikatest, enamikel juhtudel varasemas eas inimesed enamikus tunnetavad ebakindlust oma professionivalikus ja see on nähtav töösse kaasahaarimise suhtes, kuna töötajad ei andu täielikult oma tööle. Personalivalikul peavad organisatsiooni juhid looma balansi vanusegruppide vahel. Kaastöötajate arv, kes on kõige madalamast vanusegrupist ei tohi ületada vanemaealiste grupi töötajate arvu.

Ametikoht on veel üks tähendusrikas faktor, mis ettenähtuna avaldab mõju personali kaasahaaratusel. Küsitletud 134 inimesest vaid 15 on kõrgemal ametikohal ja ainult 11 inimesel on alluvad. Kõrgema ametikohaga kaastöötajate töö on palju huvitavam ja vaheldusrikkam. Selleks, et töötaja oleks tööst rohkem kaasa haaratud, peab ta tundma, et tulevikus on tal võimalus areneda ja karjääri teha. Uurimise tulemusena selgus, et mida väiksem tööstaaz ja ametikoht, seda vähem tundsid töötajad, et neil on antud firmas arenemisvõimalus.

Uurimistulemused näitasid, et Studio Moderna OÜ ettevõtte töötajad pole piisavalt firma plaanide ja eesmärkidega kursis, selle missioonide ning peamiste väärtustega. Sellest võib teha järelduse, et antud ettevõtte kaastöötajad ei tunneta oma tähendust ega ole pühendatud ettevõtte tegevusse. Selleks, et kaasahaaratus tase oleks kõrge, on tähtis, et töötajad teaksid, milleks nad oma tööd teevad, milliseid tulemusi saavutab firma tänu iga töötaja tegevusele. Selle mõistmine annab töötajatele tunde, et nende töö on tähtis, et igäüks neist annab oma panuse firma arengusse ja see tunne stimuleerib täitma tööülesandeid produktiivsemalt ja entusiasmiga. Mitte omades selget ettekujutust, kuidas konkreetne töö mõjutab firma tulemusi, kaob huvi töö täitmiseks, selle tulemusena kaasahaaratus langeb.

Suurt mõju kaasahaaratus tasemele on vahetutel ülemustel. Väideteplokki raames küsitletud töötajate hinnanguhete kohta vahetute ülemustega ei ületanud 7.5. See pole kõrge tulemus, mis räägib sellest, et töötajad suhtuvad enamikus ükskõikselt oma ülemustesse. Selleks, et kaasahaaratus kasvaks, on hädavajalik, et töötajate ja ülemuste vahel oleks usalduslikud suhted, et ülemus oleks oma alluvatele eeskujuks ja samuti et ta saaks innustada kaastöötajaid hästi tehtud töö eest. See annab personalile stiimuli rohkem pingutada. Töötajatepoolne ükskõikne suhtumine räägib ebapiisavatest pingutustest ülemuste poolt, haaramaks kaasa oma töötajaid organisatsiooni tegevusse.

Uurimise tulemusena selgus, et suur osa Studio Moderna OÜ ettevõtte töötajaid ei näe arengu ega karjäärivõimalust antud firmas. Samuti ei soovi enamik töötajaid tulevikus antud organisatsioonis töötada. Juhul, kui töötajad ei näe arenemisvõimalusi enda jaoks, kaob tööentusiasm. Töö ei anna rahuldust, kuna ei too mingeid muutusi ja töö tundub üksluine.

Toetudes uurimistulemustele, et situatsiooni, mis on seotud madala kaasahaaratusga Studio Moderna OÜ ettevõttes, parandada, võib teha järgmisi ettepanekuid:

1. Luua tingimused, milles töötajad tunneksid karjääri ja arenemisvõimalusi firmas. Viia läbi koolitusi kvalifikatsiooni tõstmiseks.
2. Madaldada kaadrivoolavuse protsenti. Vajalik on arenemisplaanis pöörata tähelepanu juba töötavatele kaastöötajatele, mitte võtta uusi.
3. Tutvustada iga töötajat firma plaanide ja eesmärkidega ning selgitada, kuidas igapäevane töö aitab saavutada neid eesmärke.
4. Luua katkematu tagasiside töötajate ja ülemuste vahel.
5. Mitmekesisendada personali tööd, andes igapäevaselt erinevaid ülesandeid.
6. Innustus püstitatud eesmärkide saavutamise eest.

7. Situatsiooni hinnanguks viia läbi küsitlus, saamaks teada personali kaasahaaratuse taset ja tutvustada töötajatele küsitluse tulemusi. Nõrkade kohtade teadmine annab võimaluse kiiremini ja efektiivsemalt parandada situatsiooni.

Kõige eeltoodu alusel võib teha järelduse, et suur osa organisatsioon Studio Moderna OÜ töötajaid pole kaasatud firma töösse. Firma juhtkonnal on hädavajalik parandada situatsiooni, kuna kaasahaaratus omab suurt mõju organisatsiooni tulemustele.

SUMMARY

EMPLOYEES ENGAGEMENT AND FACTORS IMPACTING IT (ON EXAMPLE OF STUDIO MODERNA OÜ)

Jevgenija Kirš

Language: Russian

Figures: 24

Pages: 50

Tables: 3

References: 22

Appendixes: 3

Keywords: engagement, personal, organization, chief, direct manager, factors, management.

Employees' engagement plays an important role in any company's activity. The higher engagement is the higher results company achieves. Engagement is a stage of employees' inspiration with current work and as a result he or she executes tasks with pleasure.

Nowadays, engagement indicator is one of the critical factors impacting organization's profitability. Engaged employee performs tasks more productively what directly impacts the entire organization's success. Many companies conduct internal research to indicate the level of engagement as they realize the importance of the indicator.

Current research indicates a problem of low percent of engaged employees in Estonia. In 2013, the Gallup institution conducted a research in different countries all over the world. Their target was to indicate the engagement level of companies' personnel. The research revealed that engagement level of Estonian employees is 16%. Such level considered to be very low. As a comparison, employees' engagement level in Germany is 68%.

A lot of factors impact engagement level. It is important for management to understand these factors well. This helps to improve engagement level and as a result improve opportunity to reach success for the entire organization.

The target of current research is to investigate the engagement of Studio Moderna OÜ employees and reveal several important factors impacting the indicator in mentioned company.

Following objectives were set in order to achieve the research target:

1. Theory investigation
2. Questionnaire Studio Moderna OÜ employees
3. Data rework and graphs preparation in MS Excel
4. Results analysis

The objective of the research was the Studio Moderna OÜ company – an international company, a retailer, selling goods via mail or on the web. Studio Moderna OÜ has been successfully developing in Estonia since 2003.

Research methodology is questionnaire. After questionnaire employees, data was analyzed in Microsoft Excel software.

Current thesis contains theoretical and practical parts. The first part describes various literature sources connected to employees' engagement topic. Both Russian and English sources were used in current thesis. The second part shows data analysis, conclusions and recommendations.

In order to reveal the engagement level in Studio Moderna OÜ company and to reveal some important factors, impacting engagement indicator, the questionnaire was conducted, with 134 participants. The research was conducted from 15.05.2015 till 15.06.2015. There were 64 questions initially, but after studying theoretical part of current research, it was decided to reduce the number of questions and keep only those, directly connected to engagement topic. The questionnaire also contained 6 demographical questions.

The research results showed that Studio Moderna OÜ employees are not engaged enough. Such conclusion is done based on employees' answers with low grades for questions related to engagement. The 'NPS' loyalty indicator as well was negative (-52.9%). This shows a very low engagement level of Studio Moderna OÜ employees'. The average grade for a question "would

you recommend the company as a workplace to your friends, colleagues, family members” was on a level of 5.4 points, indicating a very low engagement level of employees in mentioned organization.

During the literature review and research results analysis, five factors impacting employees’ engagement were indicated.

1. Employees’ age
3. Employees’ role
4. Relationships with direct manager
5. Availability of following information: company’s target, mission and values
6. Career and growth opportunity

The research shows, the older worker is, the higher role in the company an employee has, the higher level of his or her engagement is. The biggest part of employees belongs to youngest division of the company. Only few employees work on high level positions. The majority of employees, therefore, are not engaged. Analysis showed that these groups of employees provided low grades for engagement questions. As well, the research showed that employees have neutral relationships with their direct manager. The engagement increase requires trustful relationships of personnel and management. A manager should give a positive own example, manager should be able to provide recognition for a well done job. This stimulates employees to work harder. Employees’ indifference indicates a lack of management focus on employees’ engagement.

The research showed that employees have not enough information about company’s targets and plans, as well do not understand fully company’s mission and major values. A conclusion could be done that employees do not feel their significance and are not involved in company’s activities. Having limited overview of particular work tasks impact on results of the entire organization the motivation also decreases what directly impacts on engagement level.

The majority of employees do not see an opportunity of career growth and personal development. As well, employees do not have a will to work in the company in future. The motivation also decreases when employees do not have a growth opportunity. The work seems to be similar all the time and do not bring any joy.

Based on researched data, in order to improve the level of engagement in the company, following recommendations could be considered:

1. Create an environment, where employees will get an opportunity of growth and development. Conduct various trainings to increase employees' qualification.
2. Decrease employees flow rate to increase the share of qualified workers. More attention to employed workers should be provided, not to focus only on searching new employees.
3. Introduce plans and targets to each employee and explain how employees' routine tasks help to achieve overall targets.
4. Create continuous feedback from management to employees.
5. Diversify employees' work by setting different daily tasks.
6. Stimulation for achieved targets achievement
7. The engagement questionnaire should be periodically conducted and results presented to employees. This helps to keep timely control over the situation.

During the current research work, all established objectives were executed and targets achieved.

Deklareerin, et käesolev lõputöö, mis on
minu iseseisva töö tulemus, on esitatud
Tallinna Tehnikaülikooli diplomi taotlemiseks
ning selle alusel ei ole varem taotletud
akadeemilist kraadi ega diplomit.

Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd,
põhimõttelised seisukohad, kirjanduslikest allikatest
ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

Autor:

(Jevgenija Kirš, 7. jaanuar 2016)

Üliõpilaskood: 121365 BDÄR

Töö vastab kehtivatele nõuetele.

Juhendaja:

(Raul Vatsar, 7. jaanuar 2016)

Kaitsmisele lubatud: ”.....” 2015

TTÜ TK kaitsmiskomisjoni esimees:

.....

(nimi, allkiri)