

# Факторы, влияющие на вовлеченность

28.06.2018

НОВОСТИ КОМПАНИЙ



28 июня консалтинговая компания RosExpert представила итоги опроса 456 респондентов из России, Украины и Казахстана о том, какие факторы в работе являются для них самыми значимыми и влияют на вовлеченность в работу. Согласно исследованиям Gallup и IBM Кепеха, эффективность бизнеса с высокой вовлеченностью сотрудников выше на 17%, их продажи выше на 20%, а прибыль на 21%. По данным, опубликованным 27 июня на сайте Forbes (колонка Олега Коновалова [«Общее дело. Почему в России и США разный уровень вовлеченности сотрудников»](#)), самый высокий уровень вовлеченности в США — около 33%,

в России он на уровне 19%, что соответствует средним данным по миру.

Согласно опросу RosExpert, лидируют в списке наиболее важных составляющих мотивации **задачи и индивидуальные компетенции**. Более трети респондентов указали их на первом месте списка по важности вне зависимости от возраста и уровня позиции.

**Финансовое вознаграждение** занимает уверенное второе место в рейтинге факторов вовлеченности. В частности, он наиболее значим для состоявшихся профессионалов. Более четверти респондентов в возрасте от 35 до 45 лет указали Финансовое вознаграждение как второй по значимости фактор вовлеченности. Такую тенденцию можно понять — с одной стороны, это возраст, когда большинство людей так или иначе определились со своей карьерой и наработали необходимый опыт, поэтому готовы раскрыть свой потенциал в профессии. Часто, это очень плодотворный период рабочей жизни. С другой стороны, в этом возрасте люди всерьез задумываются о том, что навыки и умения надо капитализировать, чтобы обеспечить себе финансовую стабильность к более старшему возрасту.

**Фактор «Непосредственный руководитель»** продемонстрировал не столь значимые результаты, как можно было ожидать. Если помните, в менеджменте часто встречаются утверждение «приходят в компанию, а уходят от руководителя». В измерении по уровню управления есть две группы, на которые стоит обратить внимание: почти треть респондентов, которые напрямую подчиняются Генеральному директору и их прямые подчиненные указали фигуру непосредственного руководителя, как важную для их удовлетворенности и вовлеченности. Мы часто работаем с управленческими командами и понимаем такой результат — на этом уровне, как нигде важна слаженная работа и эффективная коммуникация, а так же наличие доверия. Только такие команды способны воплощать стратегию компании и двигаться вперед.

Зачастую одно из базовых условий взаимодействия с непосредственным руководителем является предоставление свободы выбора методов, средств достижения результата и так далее. Поэтому руководитель должен обладать способностью вовремя «отпустить» и умением находить новые задачи и вызовы для таких подчиненных.

Очевидно, что для владельца и акционера вопрос «С кем?» является важным (30% респондентов данной категории выбрали **команду в качестве первого по важности фактора мотивации**). Это можно объяснить тем, что фактически владелец или акционер выбирает тех, кто будет воплощать его идеи и управлять ресурсами и инвестициями. Так же остро он стоит на уровне прямого подчинения Генеральному директору (почти треть респондентов данного уровня управления обозначили Команду, как второй по важности фактор мотивации) — это работа в плотной связке с кросс-функцией, где результаты работы напрямую зависят от того, насколько команда разделяет цели, обладает комплиментарными навыками, необходимыми для воплощения стратегии и целей, а так же умеет эффективно планировать, распределять задачи, коммуницировать, разрешать конфликты. Отдельный член команды с этим не справится. И, конечно, залогом успешной работы на этом уровне является **личное доверие коллегам**.

Время, когда в нашей стране работников можно было замотивировать грамотами и громкими словами на собраниях, прошло. Современные профессионалы ожидают конкретных, осязаемых видов вознаграждения за свои усилия и вклад в развитие компании (почти половина респондентов присвоила самый низкий рейтинг этому фактору). Таким образом, если компании не готовы принимать во внимание особенности среды, необходимой для реализации различных карьерных мотиваций, а попытаются влиять на вовлеченность всех сотрудников разом, используя очевидные рычаги, им придется ставить каждому сотруднику интересные индивидуальные задачи и платить за их выполнение. Именно эти два фактора единодушно указали все респонденты (от трети до половины опрошенных, в зависимости от статуса, возраста, но в любом случае – максимальный показатель в каждой категории). Более того, не менее единодушно все

респонденты показали минимальную заинтересованность в нематериальных вознаграждениях, благодарности и признании своего вклада. Интересно отметить, что ситуация с вовлеченностью в работу юристов не отличается от общей картины по стране. [Из опрошенных нами в сентябре-октябре 2017 г. российских инхаус-юристов 90% готовы](#) уйти с нынешнего места работы, несмотря на то что довольны зарплатой (50%) и считают свою работу интересной (63%). Основной причиной неудовлетворенности работой юристы называют отсутствие признания .

По мнению Коновалова, отечественные менеджеры не считают показатель уровня вовлеченности чем-то важным и не уделяют ему должного внимания. Низкий уровень доверия к руководству компании и честности принимаемых решений не стимулирует работников на усилия в достижении целей. При этом нужно учесть, что с мнением сотрудников во многих компаниях считаться не всегда принято.