

## Управление вовлеченностью персонала машиностроительного предприятия

**Г.Ф. Галиуллина,**

канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры экономической теории и экономической политики, Набережночелнинский институт (филиал) ФГАОУ ВО КФУ (e-mail: gulia-fag@yandex.ru)

**А.Р. Камалетдинова,**

магистрант кафедры экономической теории и экономической политики, Набережночелнинский институт (филиал) ФГАОУ ВО КФУ (e-mail: arailovna@mail.ru)

**А.Е. Васильев,**

магистрант кафедры экономической теории и экономической политики, Набережночелнинский институт (филиал) ФГАОУ ВО КФУ (e-mail: vasilev\_alexey\_93@mail.ru)

*Аннотация. В статье анализируются факторы, влияющие на вовлеченность персонала на машиностроительном предприятии. Приводятся данные социологического исследования. Выявлены основные пути совершенствования процесса вовлеченности сотрудников для повышения эффективности работы предприятия.*

*Abstract. The article analyzes the factors influencing the involvement of personnel in the machine-building enterprise. The data of sociological research are given. The main ways of improving the process of employee involvement to improve the efficiency of the enterprise are identified.*

Ключевые слова: персонал, вовлеченность персонала, машиностроительное предприятие, ПАО «КАМАЗ».

Keywords: personnel, personnel involvement, automotive enterprise, PJSC "KAMAZ".

Любому предприятию необходимы квалифицированные руководители, служащие, специалисты, рабочие, но также необходимы и новые, свежие идеи по его развитию. А для этого требуются молодые кадры. Движение вперед возможно только при единстве опыта и реализации новых идей, которые способна приносить в жизнь предприятия молодежь. Для обеспечения процесса непрерывного повышения качества персонала необходимы меры, направленные на повышение уровня вовлеченности сотрудников.

В рамках данной работы мы исследовали вовлеченность сотрудников рабочих профессий Завода двигателей ПАО «КАМАЗ». Исследование вовлеченности персонала проводилось в режиме мониторинга согласно план-графику со-

циологических исследований по параметрам: удовлетворенность, лояльность, поддержка инициативы. Перед непосредственной процедурой исследования был проведен анализ динамики численности персонала предприятия и его возрастной, как одного из основных факторов, влияющих на продуктивность труда (таблица 1).

За анализируемый период численности персонала снизилось на 1254 человек. Компания испытывает серьезную потребность в дополнительных трудовых ресурсах, особенно рабочих специальностей [1]. Конкуренция за трудовые ресурсы усиливается в связи с получением моногородом Набережные Челны статуса территории опережающего социально-экономического развития [2].

Таблица 1

Динамика численности персонала по возрасту [3]

	Численность сотрудников, чел.			Возрастная структура работников, %		
	2015 год	2016 год	2017 год	2015 год	2016 год	2017 год
всего	5190	4719	3936	100,0	100,0	100,0
в том числе в разрезе возрастных категорий						
18-24	356	260	260	6,9	5,5	6,6
25-29	445	355	294	8,6	7,5	7,5
30-34	414	413	371	8,0	8,8	9,4
35-39	383	391	308	6,9	5,5	6,6
40-44	320	318	224	6,2	6,7	5,7
45-49	524	429	301	10,1	9,1	7,6
50-54	1283	979	702	24,7	20,7	17,8
55-59	1022	1037	935	19,7	22,0	23,8
60 и старше	443	537	541	8,5	11,4	13,7

По данным аналитической таблицы можно сказать, что в среде персонала предприятия преобладают работники возрастной категории от 50 и старше. Так, в 2017 году их численность составила 2178 человек (55,3%). Это говорит о том, что организация в данный период испытывает трудности в привлечении молодых сотрудников. В ближайшие годы представители последних групп могут покинуть предприятие в виду возраста.

В целом можно сделать вывод, что в организации происходит старение кадров и необ-

ходимо стремиться омолаживать трудовой коллектив. Повышать эффективность производства, сегодня возможно только отвергая его «застаивание», применяя новейшие достижения современной науки и техники, а также используя новые идеи, которые в жизнь предприятия приносят, как правило, молодые работники [4].

Уровень вовлеченности сотрудников в 2017 году продемонстрировал рост – 66,6% (таблица 2).

Таблица 2

Показатели вовлеченности сотрудников предприятия за период 2015-2017 гг.

Показатели	2015	2016	2017
Индекс вовлеченности	61,7	64,0	66,6
Идентифицируют себя с предприятием	61,1	63,0	64,5
Ощущают себя частью предприятия	63,6	65,6	67,4
Чувствуют гордость за то, что работают на данном предприятии	67,1	73,2	74,0
Считают важным для себя успех предприятия	70,6	72,8	73,0
Считают, что работать на данном предприятии престижно	66,9	67,3	68,4
Дорожат своим местом на предприятии	54,7	59,9	62,5
Готовы остаться на данном предприятии даже при наличии хороших предложений от других компаний	47,6	53,0	60,1
Не задумывались о смене работы в последнее время	56,7	62,9	71,2
Довольны положением, которое занимают на заводе	59,7	63,8	65,3
Лояльны к предприятию	61,7	66,9	69,6
Готовы работать сверх положенного времени, чтобы достичь успеха	61,4	65,5	73,5
Видят данное предприятие как организацию, способную вдохновлять на все возможное, на что только способны в работе сотрудники	56,3	62,1	63,2
Готовы рекомендовать продукты предприятия друзьям и родственникам	74,1	78,0	79,1
Готовы рекомендовать данное предприятие друзьям в качестве места работы	55,2	61,8	65,6

В качестве возможных причин роста индекса вовлеченности персонала на предприятии можно отметить следующие факторы:

1. Внешние. Сотрудники стали больше ценить наличие работы и стабильность работодателя в условиях экономической нестабильности:

- финансовый кризис, рецессия в экономике;

- сокращение числа рабочих мест, в том числе, в промышленном секторе России;

2. Внутренние. Работа по улучшению корпоративной культуры на предприятии была приоритетом в 2017 году:

- регулярное награждение грамотами и благодарственными письмами разного уровня;
- регулярные встречи топ-менеджмента с трудовыми коллективами;
- корпоративные праздники.

Так же для оценки уровня вовлеченности персонала предприятия можно рассмотреть количество поданных кайдзен-предложений и проектов (таблица 3). «Кайдзен-предложения» – предложения, подаваемые работниками компании, направленные на общую мобилизацию ресурсов предприятия для улучшения условий труда.

Таблица 3

Анализ количества поданных кайдзен-предложений и проектов на предприятии

	2015 год	2016 год	2017 год
Подано предложений	10 702 шт	7 051 шт	4 519 шт
Внедрено предложений	10 462 шт	7 007 шт	4 512 шт
Открыто проектов	202 шт	114 шт	65 шт
Реализовано проектов	118 шт	76 шт	42 шт
Эффект	116,3 млн.руб.	129,7 млн.руб.	117,9 млн.руб.

С 2015 года ведётся политика «от количества к качеству». Отменена премия за подачу и внедрение кайдзен-предложений. Проводится конкурс «Лидер ПСК». Как следствие – количество предложений и проектов упало, однако экономический эффект остался примерно на том же уровне, т.е. количество рублей на одно предло-

жение/проект увеличилось (качество идей выросло). В среднем на основное производство приходится 64% всех идей, на вспомогательное производство (службы главного инженера) – 24%, на РСИС (офисы) – 12%. В таблице 4 приведены оценки в разрезе факторов вовлеченности за 2015 и 2017 годы по Заводу двигателей.

Значение и удовлетворенность факторами вовлеченности персонала на предприятии

Факторы вовлеченности	Значение фактора	Удовлетворенность фактором
1	2	3
Имидж предприятия	84,7	81,0
Имидж руководства	85,0	78,3
Карьерный рост и самореализация	87,2	85,6
Команда	77,0	76,0
Эффективность работы	83,4	74,2
1	2	3
Понимание стратегии организации	76,4	78,9
Рабочий график и условия труда	72,1	76,9
Система вознаграждений и льгот	88,8	65,9
Восприятие изменений	79,1	69,2
Непосредственный руководитель	70,2	81,3
Климат в коллективе	75,8	85,0
Я-лидер	76,6	79,5

Далее, для детального изучения всех факторов в порядке убывания их влияния на вовлеченность сотрудников, используется инструмент «Матрица приоритетов сотрудников предприятия» [5]. Вертикальная ось на Матрице демонстрирует вклад факторов в вовлеченность,

горизонтальная ось на Матрице показывает, как высоко сотрудники завода в настоящее время оценивают данный фактор. На рис.1 представлена Матрица приоритетов сотрудников предприятия для разработки программы по повышению уровня вовлеченности персонала.

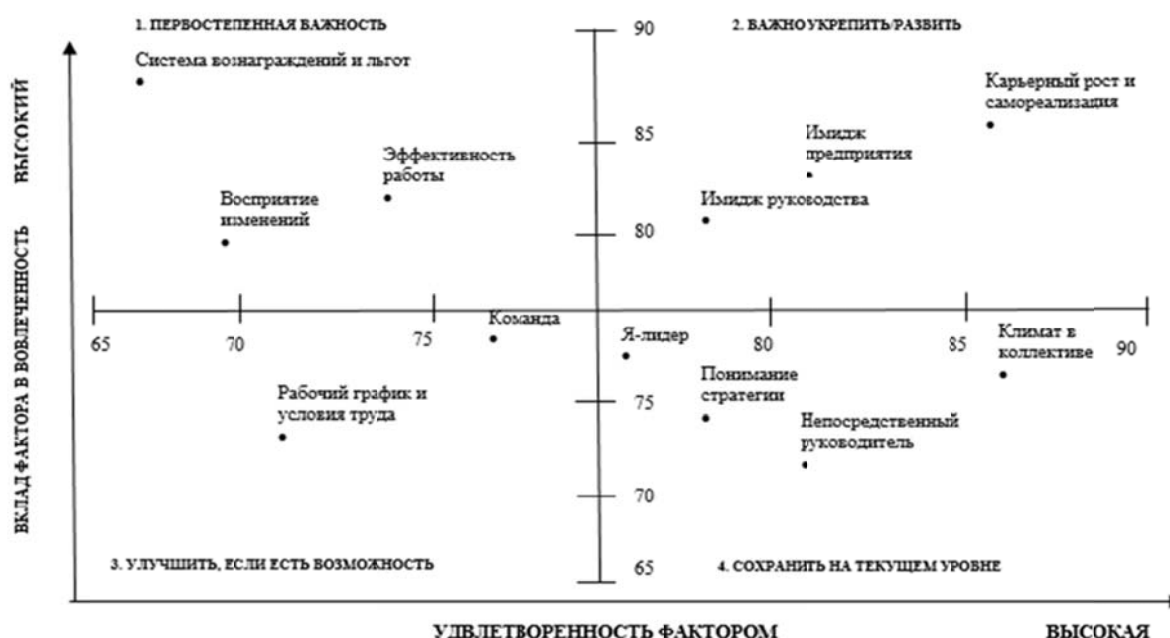


Рис. 1. Матрица приоритетов сотрудников предприятия

На основании проведенного исследования вовлеченности сотрудников предприятия определены 8 ключевых факторов для подготовки и реализации плана по повышению уровня вовлеченности, а именно: восприятие изменений, имидж руководства и предприятия, эффективность работы, карьерный рост и самореализация, система вознаграждения и льгот, рабочий уровень и условия труда, команда.

#### Библиографический список:

1. Когогин – Путину: «Вы обозначили технологический рывок... Но он не делается просто так!» / [Электронный ресурс]: «БИЗНЕС Online»:

<https://kam.business-gazeta.ru/article/375914/> (Дата обращения: 19.03.2018)

2. Галиуллина Г.Ф., Кузнецов Б.Л., Шарамко М.М. Территория опережающего социально-экономического развития в моногороде: необходимые условия реализации // В сборнике: Российские регионы в фокусе перемен. Сборник докладов XI Международной конференции. В 2-х томах. 2017. С. 137-149.

3. Численность персонала Завода двигателей (статистическая отчетность).

4. Авсянников, Н.М. Инновационный менеджмент: Учебное пособие. 2-е изд., испр. и доп. / Н.М. Авсянников. — М.: РУДН, 2011. — 189 с.

5. Анализ матричных данных [Электронный ресурс]: <http://productm.ru/methods-of-searching-for-new-ideas/methods-of-control/the-method-of-matrix-of-priorities/> (Дата обращения: 19.03.2018).