

Ссылка для цитирования этой статьи:

Веретковская О.В. К вопросу о вовлеченности персонала и факторах ее формирования и развития // Human Progress. 2019. Том 5, Вып. 4. URL: http://progress-human.com/images/2019/Tom5_4/Veretkovskaya.pdf, свободный. DOI 10.34709/IM.154.2

УДК 331.1

К ВОПРОСУ О ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА И ФАКТОРАХ ЕЕ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ

Веретковская Ольга Владимировна

Магистрант направления «Менеджмент»

Высшей школы современных социальных наук

(факультета) МГУ им. М. В. Ломоносова

Специалист по управлению персоналом

veretkovskyolga@mail.ru

Россия, Москва,

ул. Ленинские горы, 1ст13а, 119234

+7 (977) 763–9608

Аннотация. Статья посвящена понятию и факторам формирования вовлеченности персонала в организациях. В статье категория «вовлеченность персонала» рассматривается с позиции субъекта управления человеческими ресурсами в организации. Проведен анализ понятия «вовлеченность», выделены общие черты определений, данных различными авторами; определена роль вовлеченности персонала в теории и практике управления организацией. Представлен результат теоретического исследования автора, итогом которого стало выделение «Вовлекающей внутренней среды». Автор раскрывает составляющие её элементы; сгруппированы основные факторы вовлеченности в их взаимосвязи с элементами Вовлекающей внутренней среды. С практической точки зрения обосновывается, что управление вовлеченностью персонала только работниками HR-подразделения невозможно, предлагается уделять внимание проблеме вовлечения персонала в работу и деятельность организации посредством формирования соответствующих условий при непосредственной поддержке со стороны руководителей компаний. Представленный материал может быть полезен практикам в области управления человеческими ресурсами и организационного развития, менеджерам разных уровней, которые должны быть ориентированы в общем процессе управления вовлечением сотрудников в работу и деятельность организации.

Ключевые слова: вовлеченность персонала; вовлекающая внутренняя среда организации; факторы вовлеченности; формирование вовлеченности; человеческие ресурсы.

JEL коды: M12, M14.

Введение

Вовлеченность сотрудников (employee engagement) уже несколько десятилетий является популярной темой в управленческом дискурсе. В ее основании лежат концепции мотивации труда по Герцбергу и Маслоу. При этом поведенческие аспекты вовлечения сотрудников тесно связаны с идеей «корпоративного гражданства», «приверженности организации», а также другими концепциями, в том числе «удовлетворенность работой», «интенсивность работы», «целестигающее поведение», «состояние потока» и пр. [1]

Для уточнения понятия «вовлеченность» и раскрытия его содержания были проанализированы и обобщены результаты некоторых научных публикаций зарубежных и отечественных авторов, изучены материалы практико-ориентированных журналов, сайтов, консалтинговых компаний. Основные задачи в рамках работы: охарактеризовать вовлеченность персонала как драйвера для улучшения бизнес-результатов компаний, показать связь факторов внутренней среды организации с вовлеченностью персонала с помощью разработанной теоретической модели группировки факторов вовлеченности («Вовлекающая внутренняя среда» организации), на основании полученных результатов акцентировать внимание на необходимости руководителям любых звеньев управления подключаться к вопросу формирования и развития вовлеченности персонала в работу и деятельность компании в целом.

По итогам проведенного обзора источников, под вовлеченностью сотрудника в данной статье понимается его устойчивое эмоциональное и мотивационное состояние, при котором человек не просто равнодушен к своей работе в конкретной компании в конкретном составе коллег, но и готов прилагать дополнительные усилия для достижения лучшего возможного результата, вносить собственный вклад в общее дело: люди одновременно довольны, лояльны, инициативны, «эмоционально инвестируют» и «работают на совесть».

1. Проблема формирования единого теоретико-методологического подхода

Если кратко обратиться к «эволюции» понятия вовлеченности, изначально больший интерес для бизнеса представляла идея, что довольный сотрудник работает лучше, но в ходе многочисленных эмпирических проверок прямой связи между бизнес-результатами и удовлетворенностью обнаружить не удалось [2]. Актуальность вопроса со стороны управленцев: «Почему кто-то выполняет свою работу «с душой», а большинство все же «спустя рукава»?», – привел к формированию концепции вовлеченности. Но даёт ли руководителям теория вовлеченности ответ на этот вопрос?

В научной периодике неоднократно отмечается, что на текущий момент все еще нет единого общепризнанного определения вовлеченности как явления, однако с наличием эмо-

циональной составляющей в нем согласны многие исследователи. Формирование теории вовлеченности основано на научных результатах, разрабатываемых изначально в области организационной психологии. Становление и развитие понятия «вовлеченность персонала» прослеживается на протяжении XX-XXI веков [3]. Современные подходы связывают вовлеченность персонала с концепциями человеческих ресурсов, основанными на экономической целесообразности капиталовложений в персонал. Выделяют четыре базовых подхода к изучению вовлеченности:

- удовлетворение потребностей и освоение рабочей роли (У.Кан);
- противопоставление выгоранию (В. Шауфелли, А. Беккер и др.);
- соотношение удовлетворенность-вовлеченность (Институт Гэллага);
- многомерный подход (предусматривает выделение понятий «вовлеченность в работу»

и «организационная вовлеченность» (А. Сакс). [4; 5]

Подходы к современной трактовке термина «вовлеченность» и состава факторов влияния на вовлеченность персонала сложились, в основном, в ходе практики исследовательских консультационных компаний, каждая трактует понятие и предпосылки вовлеченности с той или иной степенью свободы. Обозначенный тезис можно иллюстрировать следующим наблюдением: два исследовательских агентства в ходе своей аналитической работы приходят к различным выводам. Так, в одном случае итоги опросов, проведенных более чем в 150 странах за период с 2014 по 2016 год, демонстрируют: только 15% работников вовлечены в свою работу, 2/3 всех респондентов не вовлечены, а 18% активно не вовлечены [6]. По данным других исследований, опубликованных в 2017 году, напротив, – «глобальная вовлеченность вновь достигла пика после падения в предыдущем годовом периоде и составила 65%» [7]. Разность подходов к трактовке содержания и в способах оценки вовлеченности персонала оставляет актуальным вопрос развития теоретико-методологического аппарата по теме: необходимо минимизировать расхождения в интерпретации и формировать единое понимание с целью более эффективного применения концепции в управлении организацией для достижения бизнес-результатов.

2. Вовлеченность персонала как двигатель достижения бизнес-результатов

Большинство публикаций по теме «вовлеченность персонала» в качестве основной аргументации «привлекательности» конструкции для коммерческих компаний ссылаются на выявленную взаимосвязь вовлеченности с такими показателями как текучесть персонала (отрицательная корреляция) [8], производительность труда [9], прибыльность, лояльность клиентов и производственная безопасность (положительная корреляция). Чем больше вовлечен-

ных сотрудников, тем больше вероятность того, что их работодатель превысит средний показатель роста выручки по отрасли. Отмечается и наличие положительной связи между уровнем вовлеченности персонала организации и ростом показателя дохода на одну акцию (EPS) и даже совокупного дохода акционеров (TSR). «Бизнес-единицы в верхнем квартиле на 17% продуктивнее и на 21% прибыльнее, чем в нижнем квартиле» [6]. Теория вовлеченности базируется на предположении, что компания может достичь своих стратегических целей, создавая такие условия для развития персонала, в которых каждый сотрудник, менеджер и руководитель будут делать все возможное для блага компании. Отметим, что большая часть исследований показывает корреляцию, но не причинно-следственную связь: у данных величин может существовать общая причина, влияющая на взаимное изменение, но прямое их взаимодействие не доказано.

Связь высокой вовлеченности с выдающимися бизнес-результатами можно понять на некотором «интуитивном уровне» [2] – чем больше сотрудники проактивно и продуктивно трудятся, тем выше шанс достичь положительной отдачи от этих усилий, а поскольку вовлеченность сопровождается стремлением к оптимизации процессов взаимодействия – возможно достижение более амбициозных показателей при минимизации затрат времени и других ресурсов. Идея должна быть оценена критически: сложно дать однозначную оценку влияния общего уровня вовлеченности в организации на величину прибыли на акцию или даже определить однозначную привязку к более масштабным метрикам (например, ВВП, индекс человеческого развития и пр.), поскольку итоговые показатели являются комплексными, соответственно, испытывают влияние множества факторов, что вызывает необходимость построения сложных моделей оценки.

Может возникнуть и следующий закономерный вопрос: действительно ли именно вовлеченность увеличивает производительность и позитивно результирует деятельность организации или сама вовлеченность выше потому, что компании более продуктивны–результативны–эффективны? Какое соотношение вовлечённых в той или иной степени работников будет создавать наиболее благоприятные условия для требуемой «отдачи» – тезис, на который еще предстоит найти достоверный ответ как теоретикам, так и практикам (последним – в большей степени). Но и на данном этапе рассуждений можем с некоторой уверенностью сделать вывод, что вовлеченность приносит определенную пользу для организации. При этом генеральная идея исследований может быть сформулирована следующим образом: вовлеченные сотрудники обходятся компании как минимум бесплатно – поскольку создаваемая ими ценность превышает сумму всех расходов на оплату труда и дополнительное обеспечение деятельности. Вовлеченный персонал можно рассматривать в качестве кон-

курентного преимущества для достижения тактических и стратегических целей и задач. Более того, создание бизнесом ценности для клиента напрямую зависит от степени вовлеченности персонала (см. Рис. 1).

Рис. 1: Создание ценности вовлеченным персоналом



Источник: составлено автором с использованием [10]

3. Факторы вовлеченности персонала в модели Вовлекающей внутренней среды организации

Вовлеченность – это комплексное явление, характеризующее, в обязательном порядке, как внутренними предпосылками (свойства личности), так и внешними - «стимулами» со стороны организации, которые сложились стихийно или созданы осознанно: со стороны работника – способность быть вовлеченным (в той или иной форме и на определенном уровне), со стороны работодателя – способность вовлекать посредством создания вовлекающей внутренней среды. Процесс взаимный и двусторонний. Вовлекающая среда в данном контексте – комплекс организационных действий и особенностей системы управления, способствующих формированию того или иного уровня вовлеченности персонала, включающий в себя совокупность процессов, действий, принятых норм, ценностей, политик процедур, внутренних систем организации. Используя Модель 7S, предложенную компанией McKinsey [11], выделим основные элементы вовлекающей внутренней среды, кратко их охарактеризуем (Таблица 1) и далее проведем на их основе группировку факторов, которые не следует забывать при обсуждении вопросов управления вовлеченностью персонала. Модель 7S выбрана в качестве базисной для группировки ввиду практичности в применении, поскольку позволяет изучить значимые внутренние аспекты развития и модернизации организации с учетом роли человеческого фактора.

Табл. 1: Модель «Вовлекающая внутренняя среда организации» (по элементам 7S)

Элемент модели	Содержание	Механизмы влияния на вовлечение сотрудников
Shared Values (Разделяемые ценности)	Ключевые аспекты, видение, миссия, корпоративная культура	Сотрудник воспринимает миссию и провозглашаемые ценности компании как собственные в привязке к выполняемой роли в организации, идентифицирует себя с организацией как системой, не просто функционирующей в пространстве и времени, а имеющей «высокие цели».
Strategy (Стратегия)	Долгосрочный план развития	Сотрудник понимает долгосрочную перспективу развития бизнеса, стратегические цели и свою роль в их достижении.
Structure (Структура)	Способы организации взаимодействия, принципы подчиненности, зоны ответственности	Структура способствует выполнению должностных задач. Коммуникации, в том числе и горизонтальные, в структуре отлажены. Инициатива «младшего уровня» приветствуется и в объективные сроки способна найти поддержку «сверху».
System (Система управления)	Процессы и процедуры работы, оперативное управление и контроль, принятие решений	Выстроенные процессы внутри систем управления понятны, поддерживают и способствуют продуктивному взаимодействию. Выстроены процессы коммуникации по горизонтали и вертикали.
Style (Стиль взаимодействия руководства с сотрудниками)	Стиль управления, роль руководителей на разных уровнях	Ясно воспринимается роль руководителя организации. Взаимодействие с непосредственным руководителем воспринимается работником как продуктивное, инициатива приветствуется и поддерживается, налажен диалог. Зрелая система коммуникаций между руководством и персоналом.
Stuffing (Состав работников)	Кадровая политика, иерархия и структура подчинения	Прозрачные процедуры отбора, найма, продвижения, возможности для развития и карьерного роста. Система вознаграждения и поощрения воспринимается работником как справедливая, современная и своевременная.
Skills (Сумма навыков)	Способности, компетенции, возможности, знания, умения, навыки	Уделяется должное внимание обучению и развитию персонала. Обучение своевременно и способствует продуктивному выполнению задач, воспринимается, как способствующее достижению определенного уровня мастерства и/или продвижению.

Источник: составлено автором с использованием [11]

Выделим основные факторы, способствующие вовлеченности, и соотнесем их с элементами вовлекающей среды (Таблица 2).

Представленный материал позволяет практикам предварительно сориентироваться в общем процессе управления вовлеченностью персонала в компании. Анализируя проблему управления вовлеченностью в подобном контексте, можно увидеть, что вопрос относится не только и не столько эксклюзивно к функции HR, сколько к руководству организации в целом: все основные элементы внутренней среды организации «автоматически» и в ежедневном режиме влияют на повышение или понижение вовлеченности персонала, а вовлеченность в свою очередь влияет на все эти элементы (движение «работник–организация» является взаимным). Последовательно оказывая воздействие с целью повышения уровня вовлеченности, можно существенно повлиять на эффективность функционирования всей системы управления организацией.

Табл. 2: Факторы вовлеченности в модели Вовлекающей внутренней среды организации

Элементы Факторы	Shared Values	Strategy	Structure	System	Style	Stuffing	Skills
Ценностная ориентация бизнеса							
Стратегия и перспектива бизнеса							
Ориентация на клиента							
Привлекательность бренда							
Содержание работы							
Безопасность труда							
Взаимодействие							
Непосредственный руководитель							
Высшее руководство							
Принятие решений							
Вознаграждение и признание							
Баланс работы и личной жизни							
Самостоятельность							
Карьерные возможности							
Коммуникация и обратная связь							
Уважение							
Обучение и развитие							
Условия для продвижения и успеха							
Управление талантами							
Инфраструктура							

Источник: составлено автором с использованием [3]

И наоборот: совершенствуя внутренние организационные механизмы, компания «провоцирует» и рост вовлеченности своего персонала (а далее, вовлеченная интеллектуальная сила со всех уровней организации в еще большей степени способствует улучшениям различного рода). Качественные практики работы с персоналом оказывают одно из основных результирующих позитивных воздействий наряду с «вовлекающим лидерством», создавая условия для ответного «эмоционального инвестирования персонала» в организацию. Таким образом, внимание задаче вовлечения персонала характеризует организацию как современную и глубоко понимающую условия капитализации человеческих ресурсов.

Дополнительно отметим, что прежде чем привлекать сторонних консультантов по оценке вовлеченности и осуществлять заказ на проведение дорогостоящих исследований, можно предпринять собственные действия: оценить идею, связывая со стоящими перед компанией целями, и заранее определить критерии оценки эффективности будущих действий, а также фоновую степень влияния всей организационной среды на управление вовлеченностью персонала.

Компания может учитывать также следующие данные:

- время, потраченное сотрудниками на непосредственное сотрудничество с внешними и внутренними клиентами, выходящее за рамки объема обычной работы;

- процент участия в специальных совещаниях и инициативах по сравнению с регулярными совещаниями и процессами, а также во «внеурочных» корпоративных мероприятиях;
- объем работы, выполняемый сотрудниками в нерабочее время (например, по вечерам, в выходные).

Эти и другие подобные индикаторы, с точки зрения авторов журнала HBR, могут указывать на степень включенности во внутренние процессы, готовность помочь своим коллегам, даже если «за это не доплачивают» [12], но с учетом «общей картины» – если переработки случаются нередко без обоснованных «авралов», лучше предварительно провести аудит технологических процессов и системы организации труда в компании.

Заключение

Предложенная модель анализа внутренней вовлекающей среды позволяет практикам предварительно сориентироваться в общем процессе управления вовлеченностью персонала в компании. Как любая теоретическая модель, данный вариант имеет свои ограничения применения, которые не позволяют провести детальный анализ, но может выступать в качестве инструмента первичной диагностики по вопросу управления вовлеченностью персонала в работу и деятельность современной организации.

Работа с вовлеченностью сотрудников в компаниях, ориентированных на успех, становится одной из полезных задач, решаемых в системе управления человеческими ресурсами, способствующих налаживанию активной и продуктивной рабочей атмосферы и повышению результативности работы. Следует помнить, что простым измерением и привлечением консультантов [13], во-первых, подменить понятие работы с вовлеченностью в организации не получится, и, во-вторых, превентивные меры по формированию соответствующих условий могут быть приняты менеджментом компании и до обращения за сторонней помощью – главное, сформировать понимание и образ необходимого результата.

Литература

1. Employee engagement and motivation. Understand the concept of employee engagement and learn how to build an engaged and motivated workforce [электронный ресурс] / Chartered Institute of Personnel and Development. 2018. URL: <https://www.cipd.co.uk/>
2. Онучин, А. Изучение вовлечения. HRTimes, №24 [электронный ресурс] /ЭКОПСИ Консалтинг. 2012. URL: www.ecopsy.ru
3. Чуланова, О.Л.; Припасаева, О.И. Вовлеченность персонала организации: основные подходы, базовые принципы, практика использования в работе с персоналом // Интернет-журнал

- «НАУКОВЕДЕНИЕ», Том 8, №2. – 2016. – URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/127EVN216.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/127EVN216
4. Колесниченко, Е.А.; Радюкова, Я.Ю.; Сутягин, В.Ю. Инструментарий диагностики и усиления вовлеченности персонала в управленческую деятельность организации // Лесотехнический журнал, №4. 2017. С.245-256
5. Maylett Tracy, Ed. D. Which Employee Engagement Survey Method is Best? [электронный ресурс] / Decision Wise. 2017. URL: <https://www.decision-wise.com/>
6. State of the Global Workplace. Executive Summary [электронный ресурс] / Gallup. 2018. URL: <http://www.gallup.com/>
7. 2018 Trends in Global Employee Engagement [электронный ресурс] / Aon Plc. 2017. URL: <http://www.aon.com>
8. Резапова, Д.Б. Вовлеченность персонала: исследования и практика. / Университетское управление: практика и анализ, №101. 2016.
9. Николаев, Н. А. Повышение эффективности труда персонала малых предприятий на основе повышения вовлеченности в дела организации и развития корпоративной культуры [Электронный ресурс] / Н.А. Николаев // Human Progress. 2016. Т. 2, № 2. URL: <http://progress-human.com>
10. Figurska, I. Knowledge workers engagement in theory and practice. / Human Resources Management & Ergonomics, Volume IX, 2. 2015. С.43–59.
11. Peters, T.J. In Search of Excellence : Lessons from America's Best–Run Companies. New York: Harper & Row, 1982 [электронный ресурс] / McKinsey&Co. 2018. URL: <https://www.mckinsey.com/>
12. A Primer on Measuring Employee Engagement [электронный ресурс] / Harvard Business Review. 2014. URL: <https://hbr.org>
13. Кларк, П. Есть ли польза от измерений вовлеченности сотрудников [электронный ресурс] / Ведомости. 2018. URL: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2018>

THE QUESTION OF EMPLOYEE ENGAGEMENT AND THE FACTORS OF ITS FORMATION AND DEVELOPMENT

Olga V. Veretkovskaia

Management Master's Program undergraduate

School of Contemporary Social Sciences

Lomonosov Moscow State University

HR Specialist

Abstract. The article is devoted to the concept and factors of staff involvement formation in companies. In the article the category of “employee engagement” from the position of a company as a subject of human resource management in an organization is considered. The analysis of the concept of “engagement” is given, the common features of the definitions given by various authors are highlighted; the analysis of its role in management theory and practice is carried out. The result of the author’s theoretical study is presented, which allowed to select the "Involving the internal environment." The author reveals its constituent elements; the main factors of engagement in their interrelation with elements of the Engaging internal environment are grouped. From a practical point of view, it is argued that it is impossible to manage the involvement of staff only by HR department specialists. It is proposed to pay attention to the problem of employee engagement in the work and activities of the organization through the formation of appropriate conditions with the direct support of company executives. The presented material may help practitioners in human resource and organizational development and managers of different executive levels to become more oriented in the overall process of maintaining employee engagement in the organization.

Key words: employee engagement; internal engaging environment; factors of engagement; involvement formation; human resources.

JEL Code: M12, M14.

References

1. Employee engagement and motivation. Understand the workforce concept / Chartered Institute of Personnel and Development. 2018. URL: <https://www.cipd.co.uk/>
2. Onuchin, A. Learning to involve. HRTimes, №24 / ECOPSY Consulting. 2012. URL: www.ecopsy.ru

3. Chulanova, O.L.; Pripasayeva, O.I. Involvement of staff of the basic approaches, the basic principles practice in the use of staff // Internet magazine "SCIENCE" Vol 8, No.2. 2016. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/127EVN216.pdf>. DOI: 10.15862 / 127EVN216
4. Kolesnichenko, E.A.; Radyukova, Y.Yu.; Sutyagin, V.Yu. Diagnostics tools and strengthening personnel involvement in activities of organization // Forestry engineering journal, Vol.4. 2017 pp. 245-256
5. Maylett Tracy, Ed. D. Which Employee Engagement Survey Method is Best? / Decision Wise. 2017. URL: <https://www.decision-wise.com/>
6. State of the Global Workplace. Executive Summary / Gallup. – 2018. – URL: <http://www.gallup.com/>
7. 2018 Trends in Global Employee Engagement / Aon Plc. 2017. URL: <http://www.aon.com>
8. Rezapova, D.B. Employee engagement: research and practice. / University Management: Practice and Analysis, № 101. 2016.
9. Nikolaev, N.A. Improving the efficiency of the personnel in the small businesses by increasing staff involvement in the affairs of the organization and development of corporate culture // Human Progress. 2016. Vol. 2, № 2. URL: <http://progress-human.com>
10. Figurska, I. Knowledge workers engagement in theory and practice. / Human Resources Management & Ergonomics, Volume IX, 2. 2015. pp.43–59.
11. Peters, T.J. In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. New York: Harper & Row, 1982 / McKinsey & Co. 2018. URL: <https://www.mckinsey.com/>
12. A Primer on Measuring Employee Engagement / Harvard Business Review. 2014. URL: <https://hbr.org>
13. Clark, P. Is there any benefit from measuring employee engagement / Vedomosti. 2018. URL: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2018>

Contact

Olga Veretkovskaia

13a, 1, Leninskiye gory str., Moscow, Russia

+7 (977) 763-96-08

veretkovskyolga@mail.ru