

О. А. Рассказова, И. В. Воронова, Ю. И. Притула

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА И ЕЕ ЗНАЧЕНИЕ ДЛЯ СОТРУДНИКА И ОРГАНИЗАЦИИ

O. Rasskasova, I. Voronova, J. Pritula. Employee engagement and its importance for the employee and the organization

Аннотация. Вовлеченность персонала влияет на бизнес результаты компании, на её финансовую стабильность и возможность развития. Авторами было проведено сравнение и связь понятий вовлеченность персонала, удовлетворённость, лояльность работников. В организации важно формировать систему вовлеченности персонала. Руководству компании, чтобы минимизировать профессиональное выгорание у сотрудников, важно находить баланс между желанием повысить вовлеченность сотрудников и заботой об их благополучии.

Ключевые слова: вовлеченность персонала, удовлетворённость трудом, лояльность работников, система вовлеченности персонала.

Контактные данные: 195251, Россия, г. Санкт-Петербург, ул. Политехническая, дом 29, тел.: (911) 914-53-09; e-mail: olanka777@yandex.ru

Abstract. Employee engagement affects the company's business results, its financial stability and development opportunities. The authors compared and related the concepts of employee engagement, satisfaction, and employee loyalty. It is important to create a system of employee engagement in an organization. In order to minimize professional burnout among employees, it is important for company management to find a balance between the desire to increase employee engagement and concern for their well-being.

Keywords: employee engagement, job satisfaction, employee loyalty, employee engagement system.

Contact information: 195251, Russia, St. Petersburg, Polytechnicheskaya, 29; tel.: (911) 914-53-09; e-mail: olanka777@yandex.ru

Современному руководству компании важно формировать у работников не только их ориентацию на материальную выгоду от нахождения на рабочем месте, но и их приверженность корпоративной культуре, осознание вклада в общее дело, продвижение к целям, которые обусловлены миссией организации. Такие акценты говорят об актуальности изучения такого понятия как «вовлеченность» персонала.

Анализ научных статей [1, 2, 4, 7, 9, 10, 11, 13] по тематике вовлеченности персонала свидетельствует, что исследования по данному направлению среди отечественных исследователей недостаточно распространены. Вследствие этого возникают вопросы

Рассказова Ольга Анатольевна – кандидат экономических наук, доцент, доцент Высшей школы административного управления, Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли, ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого»

Воронова Ирина Владимировна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры бухгалтерского учета и анализа Санкт-Петербургского государственного экономического университета.

Притула Юлия Игоревна – магистр направления «Управление персоналом», Высшая школа административного управления, ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого»

O.Rasskasova – PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Graduate School of Public Administration, Institute of Industrial Management, Economics and Trade, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University

I. Voronova – PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Accounting and Analysis Department of Saint-Petersburg State Economic University

J.Pritula – Master's degree in Human Resources Management, Graduate School of Public Administration, Institute of Industrial Management, Economics and Trade, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University.

© Рассказова О. А., Воронова И. В., Притула Ю. И., 2023.

относительно трактовки данного понятийного аппарата. Также стоит отметить, что при изучении зарубежных и переводных источников высока вероятность столкновения с проблемой, что вовлеченность, мотивация, приверженность, лояльность рассматриваются как синонимы.

Феномен вовлеченности стал объектом исследований в зарубежной психологии во второй половине XX в., в том числе организационной и социальной психологии. Как любое новое веяние и понятие в науке, вовлеченность имеет множество трактовок, в том числе противоречивых. Открытым на сегодняшний день остаётся вопрос о структуре вовлеченности, о механизмах её формирования и воздействия на сотрудников.

Одной из ранних работ, в которой поднимается вопрос повышения вовлеченности персонала в рабочие процессы, является работа Р. Паскаля и А. Атоса «Искусство японского управления». В основе их исследования лежит японская модель управления персоналом, предполагающая достижение работниками полной приверженности ценностей организации [1]. В дальнейшем развитие феномена вовлеченности приобрело популярность благодаря работе социального психолога У. Кана [2]. Он определил вовлеченность как состояние работника, характеризующееся степенью реализации его личного потенциала в процессе освоения функциональных ролей: чем полнее работник реализует свой потенциал, и чем активнее ведёт себя в процессе работы, тем сильнее он является вовлечённым.

Стоит отметить, что теория У. Кана соотносится с иерархией потребностей А. Маслоу. Это один из наиболее известных инструментов в психологии, менеджменте, социологии, в котором каждая «ступень» пирамиды связана с уровнем развития личности и удовлетворением потребностей (физиологических, биологические, социальных, в уважении и самореализации). Сопоставив теории У. Кана и А. Маслоу, можно сделать вывод о том, что физический аспект вовлеченности сотрудника соотносится с его потребностью в безопасности. Работник задаётся следующими вопросами при выборе работодателя: «Не обманет ли он меня?», «Будет ли мой труд оплачен справедливо, пропорционально вложенным силам?». Когнитивный аспект вовлеченности отражён в таких группах как социальные потребности, а также уважение и признание [3]. Этот аспект объясняется выстраиванием взаимоотношений с коллегами, работодателем, получением информации об организации, её реальных целях, при формировании корпоративной культуры.

Последующими исследованиями вовлеченности персонала занимался профессор А. М. Сакс. Он выделил два типа состояния вовлеченности: первый - вовлеченность в работу, связанную с осуществлением профессиональной деятельности; второй - вовлеченность в организацию, связанную с осуществлением роли члена конкретной организации [4]. Для сотрудников, вовлечённых в работу, основным фактором, на эффективную деятельность, является выполнение рабочих задач и процессов, в то время как для вовлечённых в организацию — это принадлежность к конкретной организации. Стоит отметить, что приведённые выше типы вовлеченности имеют разные способы и условия формирования, что должно учитываться руководителями при выстраивании системы вовлеченности внутри компании.

Основные идеи вовлеченности основываются на теории социального обмена, анализирующей отношения между субъектами деятельности в различных социальных структурах, вступающими во взаимодействие для удовлетворения своих потребностей. Вовлеченность - это всегда двухсторонние отношения между компанией и сотрудником: когда компания что-то делает для своих сотрудников, сотрудники готовы что-то делать для компании, отвечая взаимностью на её действия [5].

Для того чтобы точнее выявить сущность понятия вовлеченность, его следует сопоставить с другими близкими понятиями, такими как удовлетворённость и лояльность работников.

Удовлетворённость работой или условиями работы – это научная категория, которую первоначально стили изучать психологи. Так, в рамках теории мотивации Портера-Лоулера, утверждается, что интенсивность предпринимаемых усилий зависит от значимости получаемого вознаграждения [6]. Характеристиками данной теории являются затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, получаемое вознаграждение и степень удовлетворённости. Удовлетворённость при этом зависит от степени совпадения предполагаемой и фактической оценки вклада работникам со стороны руководства. Следовательно, результативность труда порождает удовлетворённость работой. Российский социолог В.А. Ядов отмечал, что состояние удовлетворённости можно рассматривать как уровень адаптации работника в организации, свидетельствующий о том, что «предъявляемые к нему требования и предоставляемый ему возможности отвечают его потребностям и соответствуют его ориентациям, социальным установкам, направленности интересов» [8]. Таким образом, под удовлетворённостью можно понимать взаимосвязь требований работника (которые формируются под влиянием его возраста, убеждений, образования и иных факторов), и реально существующих условий труда, результатов и вознаграждения за проделанную работу.

Понятие «удовлетворённость работой» оказывается уже понятия «вовлеченность», которое включает в себя три аспекта:

- эмоциональный, отвечающий за получение удовольствия сотрудником от выполнения самой работы;
- интеллектуальный, характеризующий его постоянные размышления о работе и как её сделать лучше;
- социальный, отражающий его активное обсуждение улучшений на работе с другими коллегами [5].

Понятие лояльности работника чаще всего определяется как его эмоциональная привязанность к организации, желание оставаться её членом [7]. Составляющими лояльности могут быть удовлетворённость сотрудника самим фактом работы в данной организации, ощущение внимания и заботы с её стороны, удовлетворённость своей карьерой в компании и другими материальными и нематериальными аспектами. Согласно мнению В. И. Доминяки, лояльность является «доброжелательным, корректным, искренним, уважительным отношением к руководству, сотрудникам, иным лицам, их действиям, к компании в целом» [9]. По логике иерархии потребностей А. Маслоу после удовлетворения работником его потребности в безопасности, следует удовлетворение социальной потребности, которая может проявляться в общении и взаимодействии, как между коллегами, так и между руководством и подчинёнными.

Сотрудник часто рационально относится к компании, в которой работает, с точки зрения оценки тех самых материальных и нематериальных стимулов, которые являются её конкурентным преимуществом по сравнению с другими компаниями, куда он потенциально не пошёл работать. В случае потери этих стимулов у сотрудника может снизиться его лояльность компании и результативность. Лояльность отличается от вовлеченности тем, что характеризует отношение человека к организации и выражается в привязанности в ней. Лояльность в наивысшем её проявлении отражает у работника ассоциацию себя с компанией и участие в её жизни.

Следующей более высокой ступенью развития приверженности организации является вовлеченность работника. Отличительной чертой феномена вовлеченности является то, что она характеризуется совокупностью физической и психологической энергии, которую работник на протяжении длительного времени посвящает сначала вовлечению в свою индивидуальную роль, а затем в работу компании в целом. При этом выполнение дополнительной работы или участие во внеурочных встречах таким работником являются его добровольным решением [10]. Вовлеченность – это показатель взаимоотношений

«организация-работник». Работник готов к выполнению действий, которые могут выходить за пределы его инструкций и функционала, прописанного в трудовом договоре, прилагать дополнительные усилия и рекомендовать свою компанию в качестве надёжного работодателя [11].

Важно отметить, что вовлеченность работника влияет на бизнес результаты компании, на её финансовую стабильность и возможности развития. Согласно, исследованиям аналитической и консалтинговой компании Gallup сотрудники, которые вовлечены, показывают гораздо лучшие результаты работы. А именно, следующие бизнес-показатели: увеличение на 10% удовлетворённости потребителей, на 22% прибыльность компании, на 21% её продуктивность, а также уменьшение на 25% текучести кадров, на 48% несчастных случаев, на 37% абсентеизма в рабочей среде, на 41% дефектов и брака [5].

Для оценки вовлеченности персонала существуют разные модели, разработанные специализирующимися на данном вопросе консалтинговыми компаниями. Наиболее популярными из них являются Gallup q12, Kincentric (Aon Hewitt), Hay Group, EY («Ernst & Young»), Willis Towers Watson's, из отечественных - ЭКОПСИ Консалтинг, Коннектикум [14]. На их базе разработаны опросники, отражающие методику оценки вовлеченности персонала и процедуру анализа полученных результатов.

Проанализируем опросник Gallup q12, состоящий из 12 вопросов и являющийся одним из самых популярных инструментов по оценке вовлеченности персонала. Рассматривая каждый элемент вовлеченности (вопрос), сделаем акцент на том, что он измеряет, какую пользу приносит бизнесу, и как можно улучшить этот аспект вовлеченности.

1. Вопрос о знании сотрудником, каких результатов от него ожидают на работе, позволяет выяснить понимание его должностных обязанностей, что он должен делать, и как это связано с тем, делают другие работники, как ставятся цели и задачи руководством. Выигрыш только по этому элементу вовлеченности часто соотносится с ростом производительности в компании на 5-10%.

Как улучшить: организовать постановку целей и ключевых результатов, например, по методике OKR (Objectives and Key Results).

2. Вопрос о наличии у сотрудника всех материалов и оборудования, необходимых для качественно выполнения своей работы, помогает понять руководителю потребности своих сотрудников в отношении достигаемых результатов. Этот элемент вовлеченности имеет непосредственную связь с текучестью персонала, возможностью снижения стресса на работе, а также с удовлетворённостью клиентов.

Как улучшить: обеспечить сотрудников необходимыми ресурсами и информацией, для качественного выполнения работы.

3. Вопрос о том, имеет ли сотрудник возможность на рабочем месте каждый день заниматься тем, что у него получается лучше всего, позволяет выяснить эффективность функционирования команды, и возможность достижения сотрудником своих личных результатов.

Как улучшить: важно, чтобы руководители правильно определили роли для сотрудников, позволяющие им преуспеть, используя свои сильные стороны, а также оценивать таланты сотрудников.

4. Вопрос о получении сотрудником похвалы или награды за хорошую работу в течение последней недели выявляет наличие позитивной среды для их подкрепления и признания. Важно чтобы поощрение поведения, приводящего к результатам, исходило не только от руководителя, но и от других участников трудовой деятельности (коллег, клиентов и др.). Выявлено, что повышение признания достижений сотрудников с 33% до 50%, привело к улучшению оценки NPS на 2%, и повышению индивидуальной производительности труда на 6,5% [5].

Как улучшить: внедрить программы признания достижений сотрудников.

5. Вопрос о наличии заботы со стороны руководителя или коллег о сотруднике как о личности, показывает, что каждый сотрудник приносит на работу не только свои профессиональные навыки. Он ещё и личность, имеющая индивидуальные особенности и потребности, испытывающая разнообразные эмоции, и он ожидает заботливого учёта этих аспектов со стороны компании.

Как улучшить: запустить в компании 1:1 (one-to-one или тет-а-тет) — это неформальные регулярные встречи между сотрудником и руководителем, также ввести роль People Partner или нанять психолога. Руководству следует создать на рабочем месте условия, позволяющие сотрудникам чувствовать себя в безопасности, экспериментировать, бросать вызов переменам, обмениваться информацией и поддерживать друг друга.

6. Вопрос о наличии в компании сотрудника, который поощряет работника в его профессиональном развитии, выявляет степень эмоциональной поддержки данной потребности. Это всегда процесс понимания руководством индивидуальных потребностей сотрудника, поиск ролей, помогающих оптимизировать его индивидуальный вклад в работу команды или проектной группы. Замечено, что трудно добиться прогресса по остальным 11 элементам вовлеченности сотрудника, если отсутствует его профессиональное развитие.

Как улучшить: уделять важное внимание профессиональному обучению работника с определённой периодичностью (например, не менее 1 раз в год).

7. Вопрос о том насколько коллеги и руководство учитывают профессиональное мнение сотрудника, измеряет уровень понимания его ценности. Сотрудники, которые считают, что их мнение имеет значение, демонстрируют высокую степень ответственность за продвижение своих идей в организации, также повышается уровень доверия между коллегами и руководством, и уважения к компании.

Как улучшить: работать над оптимизацией командной работы (кросс-функциональные команды, общие собрания, тимбилдинги, активности по интересам).

Полагаете ли вы, что миссия вашей компании помогает вам осознать важность вашей работы?

8. Вопрос о связи миссии компании с персональной осознанностью важности выполняемой сотрудником работы, демонстрирует, насколько его ценности совпадают с ценностями компании. В случае совпадения - сотрудники становятся более результативными, повышают прибыльность компании на 5-15% по сравнению с невовлечёнными коллегами.

Как улучшить: уделять большее внимание управлению корпоративной культурой в организации.

9. Вопрос о том насколько коллеги сотрудника выполняют высокие стандарты качества работы, измеряет его отношение к этому аспекту. Выявлено, что сотрудники очень чувствительно относятся к наличию неэффективных работников. Как только компания избавляется от них, доля вовлечённых работников увеличивается и составляет более 50%.

Как улучшить: делать цели и результаты всех сотрудников прозрачными, и увольнять неэффективных сотрудников.

10. Вопрос о наличие у сотрудника лучшего друга на работе направлен на оптимизацию групповой работы. Это происходит за счёт повышения качества взаимоотношений между её участниками, что ведёт к увеличению их доверия и лояльности сотрудников. Слово "лучший друг" говорит о том, что люди относятся с симпатией к друг другу, чувствуют свою принадлежность группе. Когда сотрудники при взаимодействии «строят мосты», то с большой вероятностью они будут более результативными, такое взаимодействие влияет на переход группы к высокоэффективной команде. В противном случае, когда между сотрудниками устанавливаются «границы и стены», они чувствуют себя на работе одинокими и изолированными. То есть, когда отношения между сотрудниками носят поверхностный характер, они вряд ли выдержат сложности, которые часто возникающие в

бизнесе. Сегодня сотрудники проводят все больше времени на работе, и она может превратиться для них в канал удовлетворения их социальных потребностей.

Как улучшить: организовывать неформальный совместный досуг для сотрудников, и важно при отборе сотрудников, учитывать схожесть их ценностей и мотивации.

11. Вопрос о наличии обсуждения с сотрудником его прогресса за последние полгода помогает выяснить, как воспринимается его работа, связь с индивидуальными и организационными целями. Важно чтобы руководитель и сотрудник могли разработать вместе план индивидуального развития работника, который позволит максимально полно развить его потенциал, и таким образом, внести наибольший вклад в развитие организации.

Как улучшить: проводить процесс оценки результатов деятельности и развития сотрудников.

12. Вопрос о том, что сотруднику была предоставлена в течение текущего года возможность учиться новому и профессионально расти, измеряет удовлетворённость этим аспектом. Сотрудники, имеющие возможность учиться и профессионально расти на работе, вдвое чаще говорят, что они хотят реализовать свою карьеру в компании. Они также создают более инновационные идеи, приносят больше прибыли компании.

Как улучшить: давать сотруднику новые амбициозные задачи, позволяющие ему учиться и профессионально расти.

Таким образом, рассмотрев каждого элемент вовлеченности (вопрос) опросника Gallup q12, отметив их пользу для компании и возможность их усовершенствования, мы видим, как важно рассматривать вовлеченность персонала как систему.

Следует отметить, что согласно исследованиям, проводимым относительно профессионального выгорания работников, вовлеченность является противоположным явлением, которое характеризуется увлечённостью, эффективностью деятельности и целеустремлённостью со стороны сотрудников [12]. Однако, надо помнить, что если компания работает только над повышением вовлеченности работников, она может получить ситуацию с высокой вероятностью их профессионального выгорания. Решением такой ситуации в компании является нахождение оптимального баланса вовлеченности и заботы о благополучии сотрудников. Такая забота может проявляться в наличие комфортного офиса и рабочего места, чтобы людям нравилось работать, в этой компании. Другими важными направлениями заботы о благополучии становятся безопасность, автономия работников; наличие технологий в офисе («умный офис»); благоприятной социально-психологической атмосферы; существование командной работы; удобного графика и гибридного формата работы; корпоративной социальной ответственности, влияющей на улучшение имиджа и деловой репутации компании [5, 13].

Таким образом, в статье для лучшего понимания понятия вовлеченности персонала было проведено его сравнение с другими близкими понятиями, которые при этом различаются. Данное сравнение показало, что сотрудник проходит переход от удовлетворённости работой к лояльности компании, а от неё к вовлеченности. В организации важно формировать систему вовлеченности персонала, поскольку такие сотрудники показывают лучшие результаты работы, влияющие на бизнес-показатели компании. При этом руководству компании, чтобы минимизировать профессиональное выгорание у сотрудников, важно находить баланс между желанием повысить вовлеченность сотрудников и заботой об их благополучии.

Литература

1. Вильчинская М. А., Волохова С. Г., Волохова Е. А., Наконечных В. Н. Вовлеченность персонала как инструмент повышения эффективности деятельности компании [Электронный ресурс] / М. А. Вильчинская, С. Г. Волохова, Е. А. Волохова, В. Н. Наконечных // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. – 2022. – № 3. – С. 26–35. –
2. Базаров Т. Ю., Карпов А. Б. Факторы трудовой мотивации современного работника (на примере российской фармацевтической компании) [Электронный ресурс] / Т. Ю. Базаров, А. Б. Карпов // Организационная психология. – 2020. – Т. 10. № 1. – С. 106-120.
3. Букейханов Н. Р., Гвоздкова С. И., Никишечкин А. П. Иерархия потребностей А. Маслоу и потребность в управлении [Электронный ресурс] / Н. Р. Букейханов, С. И. Гвоздкова, А. П. Никишечкин // Российские регионы: взгляд в будущее. – 2017. - С. 15-28.
4. Смирнов, П.С. Вовлечённость персонала: типы, уровни проявления и связи с практиками управления человеческими ресурсам [Электронный ресурс] / П. С. Смирнов // Организационная психология. – 2019. – Т. 9. № 1. – С. 81–95.
5. Притула М. Вовлеченность сотрудников. Основы вовлеченности, опросник и результаты. // URL: <https://pritula.academy/post/t8jc0hru2m-vovlechnost-sotrudnikov-osnovi-vovlech> (дата обращения 30.11.2023).
6. С.Л. Пантелеев Адаптация модели мотивации Портера–Лоулера к современным условиям [Электронный ресурс] / Пантелеев С. Л. // Научно-технический вестник информационных технологий, механики и оптики. – 2006. – С. 60-61.
7. Магура М. И., Курбатова М. Б. Секреты мотивации или мотивация без секретов. Управление персоналом / М. И. Магура, М.Б. Курбатова. – Москва, 2007. – 656 с.
8. Ядов В.А. Человек и его работа в СССР и после: учеб. пособие для вузов / В. А. Ядов. – Москва: Флинта, 2003. – 306 с.
9. Доминяк В.И. Лояльность персонала как социально-психологическая установка [Электронный ресурс] / В.И. Доминяк // Ананьевские чтения: (Тезисы научно-практической конференции "Ананьевские чтения-2000"). - СПб.: Изд-во СПб университета, 2000, с.211-213.
10. Долженко Р. А. Удовлетворенность, лояльность, вовлеченность персонала: уточнение и конкретизация понятий [Электронный ресурс] / Долженко Р.А. // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. – 2014. - № 9 (119). – С. 157-162.
11. Чуланова О.Л. Вовлеченность персонала организации: основные подходы, базовые принципы, практика использования в работе с персоналом [Электронный ресурс] / О. Л. Чуланова // Интернет-журнал «Науковедение». – 2016. – Том 8, №2.
12. Maslach, C., Schaufelli, W.B. and Leiter, M.P. (2001), “Job burnout”, Annual Review of Psychology, Vol. 52, pp. 397-422.
13. Managerial human capital in the digital economy: definitions and measurability for innovative enterprises / M. Siniavina, A. Burmistrov, S. Evseeva [et al.] // Global Challenges of Digital Transformation of Markets. – New York : Nova Science Publishers, Inc., 2022. – P. 233-244. – EDN DPURIH.
14. Сравнительный анализ моделей вовлеченности, популярных в России провайдеров. // URL: <https://dzen.ru/a/YDaKHnANpS2y2qKG> (дата обращения 30.11.2023).