

30. Coleman D. Immigration and Ethnic Change in Low-Fertility Countries: A Third Demographic Transition // Population and Development Review. – V. 32(3). – 2006. – P. 401-446.
31. Davis K. F., A. Bhattachan A., D’Odorico P., Suweis S. A universal model for predicting human migration under climate change: examining future sea level rise in Bangladesh // Environmental Research Letters. – V. 13(6). – 2018. – P. 1-10.
32. Dinan D., Nugent N., Paterson W. E. European Union in crisis // Macmillan International Higher Education. – 2017. – 395 p.
33. Global Warming of 1.5 °C // ipcc [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.ipcc.ch/sr15/> (дата обращения 17.07.2020)
34. Huq S., Ahmed A. U., Koudstaal R. Vulnerability of Bangladesh to Climate Change and Sea Level // Climate Change and World Food Security. – 1996. – P. 347–379.
35. Stark R. Sociology / Rodney Stark. – 7th ed. – 1997. – 646 p.

Школа молодых исследователей

DOI: 10.24412/1994-3776-2024-1-104-110

УДК: 316

А.А. Кондакова

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

A. Kondakova. Employee engagement as a human resource management tool in modern organizations

Аннотация. В данной статье рассмотрена значимость вовлеченности персонала в управлении человеческими ресурсами. Представлены пути исследования и опыт повышения уровня вовлеченности персонала в современных организациях.

Ключевые слова: вовлеченность, вовлеченность персонала, факторы вовлеченности, индикаторы вовлеченности, управление человеческими ресурсами.

Контактная информация: 193023, Санкт-Петербург, Садовая ул., д. 21;
e-mail: 4nechk4@mail.ru

Abstract. This article examined the importance of employee engagement in human resource management. The ways of research and experience of increasing the level of staff engagement in modern organizations are presented.

Keywords: engagement, staff involvement, engagement factors, engagement indicators, human resource management.

Contact information: 193023, Saint Petersburg, Sadovaya str., 21;
e-mail: 4nechk4@mail.ru

В современных реалиях, когда на рынке развивается огромная конкуренция, изучение вовлеченности персонала является одним из приоритетов в сфере управления человеческими ресурсами. Современные учёные начинают гораздо больше интересоваться и исследовать, как теоретические аспекты данной темы, так и практический опыт, кейсы которых показывают, что работа с вовлеченностью персонала в организации эффективно влияет на её деятельность в целом. Вовлечь персонал во все процессы современной организации является

Кондакова Анна Алексеевна – магистр Санкт-Петербургского государственного экономического университета.

A. Kondakova – master’s student of St. Petersburg State Economic University.

© Кондакова А. А., 2024

непростой задачей, зачастую даже может оказаться проблемой внутри неё. Именно поэтому, исследования уровня вовлеченности персонала в организациях, как никогда, актуальны, однако необходимо разрабатывать и внедрять новые методы и подходы по её регулированию, развивая человеческий капитал, путём приобретения работниками совершенно новых и востребованных компетенций, тем самым обеспечив организации рост конкурентоспособности на современном рынке.

Ни для кого не является секретом тот факт, что главной движущей силой организации являются её работники. Именно поэтому, для ведения эффективной деятельности бизнеса, а также развития предприятия в целом, руководителям, без каких-либо сомнений стоит делать отдельный упор на управлении человеческими ресурсами. Качество среды, в которой работники вынуждены взаимодействовать друг с другом, напрямую влияют на деятельность самой компании, её перспектив развития. Поэтому очень важно поддерживать высокий уровень заинтересованности работников и благоприятные условия труда. К примеру, Потёмкин В.К. считает, что управленцам необходимо использовать инновационные методы стимулирования эффективной работы персонала, что позволит поддерживать высокое качество работы в компании [8]. Можно сказать, что стабильность организации во много зависит от её работников. Следовательно, такое инновационное направление, как управление вовлеченностью по сути своей является некоторым гарантом успешности компании.

Истоки термина «вовлеченность персонала» находят себя в работе Уильяма Кана. Он считал, что под термином вовлеченность необходимо понимать некоторую привязанность, которая формируется между работниками компании и их ролями. Так, люди, которые вовлечены, готовы больше тратить, как эмоциональных, так и физических ресурсов для достижения идеального ролевого поведения [10].

Существует большое количество научных трудов, в которых рассматривается термин вовлеченность, оценивается его значимость и, так или иначе, даётся представление о значении данного термина. Таким образом, исследования вовлеченности можно встретить в работах учёных, таких как И.Н. Герчикова, А.С. Егорова, О. Ведерникова, М. Магура, М. Курбатова, В.М. Маслова, Н.Л. Соломанидина, Ю.Е. Мелихова, О. Свергун и др.

Безусловно, единого представления и мнения о значении термина достичь довольно таки сложно, поэтому существует большое количество разных представлений и одним из таковых являются работы И.Н. Герчикова, А.С. Егорова и О. Ведерникова, в которых термин вовлеченности представляется как некоторый процесс интеграции личных интересов работника в интересы компании. Ещё одним важным для упоминания моментом является представление вовлеченности, как понятие тождественное мотивации, подобные идеи можно встретить в работах М. Магура, М. Курбатова, В.М. Маслова, Н.Л. Соломанидина, Ю.Е. Мелихова, О. Свергун [6].

Как уже было сказано ранее, единого представления, удовлетворяющего каждого человека, предоставить пока что не удалось. Однако можно обобщить мнения разных специалистов и заключить, что вовлеченность представляет собой некоторое состояние работника, в котором он готов прикладывать максимальное возможное количество усилий для реализации своей работы. Работник готов тратить, как и физические, и эмоциональные, и интеллектуальные ресурсы для качественного выполнения своих трудовых обязанностей. То есть такие работники обладают крайне высокой заинтересованностью в результатах деятельности компании.

Крайне важно отметить, что вовлеченность является системным показателем, который должен содержать в себе взаимовыгодное сотрудничество с двух сторон, а именно со стороны организации и самих работников. То есть компании необходимо прикладывать все необходимые усилия для достижения хороших условий труда для работников, в рамках которых они могут развиваться и достигать поставленных целей. С другой стороны сами работники должны чувствовать себя частью большой команды, разделять корпоративные

ценности и они должны быть готовы строить своё будущее в компании. Безусловно, разные направления бизнеса подразумевают разные аспекты в процессе повышения уровня вовлеченности персонала, поэтому для достижения благоприятных результатов в данной области необходимо учитывать специфику деятельности компании [5].

Наиболее широкое и известное представление о вовлеченности персонала даёт некоммерческий консалтинговый центр «Conference Board». В рамках данного представления вовлеченность предстаёт, как привязанность работников к компании. В рамках этой привязанности работник готов вкладывать как можно больше усилий для достижения поставленных целей своей работы [1]. Таким образом, можно сказать, что в некотором смысле вовлеченность это объём работы, который работник готов выполнить для своей компании. Вовлеченные работники имеют сильную привязанность к компании, её деятельности. Поэтому крайне важно поддерживать высокий уровень вовлеченности для поддержания устойчивого развития в компании, так как вовлеченность каждого отдельного работника оказывает прямое влияние на результаты работы всей компании.

По мнению Вельмисовой Д.В. показатель вовлеченности персонала может рассматриваться как напрямую связанный со степенью совпадения ценностных ориентаций работников с ценностями организации, корпоративной идеологией [4]. То есть, создание едино направленной системы общих ценностей компании и работников способствует к значительному увеличению количества заинтересованных и вовлеченных работников на всех уровнях организации. Это не только увеличивает эффективность работы самой компании, но и повышает стабильность организации в целом.

Как уже было отмечено ранее, вовлеченность персонала позволяет добиться максимально эффективной работы каждого отдельно взятого работника. Однако за этим стоит не только увеличение эффективности самой компании, но и перечень достаточно важных факторов, которые также оказывают влияние на работу компании. В первую очередь, работники, работающие с максимальной эффективностью, обычно показывают более высокие темпы роста профессиональных и личностных навыков. Это позволяет компании быстро развиваться и повышать качество персонала. Ещё одним немаловажным фактором является то, что работники, привязанные к своему месту работы, не склонны менять рабочие места, а это означает, что текучесть кадров будет значительно ниже и компании не придётся тратить много времени и финансов на обучение достаточно большого количества новых работников. Сами вовлечённые работники при этом готовы прикладывать как можно больше усилий для развития компании и предлагают новые инновационные идеи для развития организации. Таким образом, вовлеченные работники формируют настоящие сплоченные команды, готовые к постоянной работе в одной организации и желающие ей наибольших успехов. В рамках таких команд работники поддерживают друг друга и способствуют внутри коллективному развитию, что крайне благоприятно влияет на инновационную трансформацию организации [2].

Для обеспечения и поддержания здоровой рабочей атмосферы внутри организации, которая будет благоприятно влиять на производительность труда в коллективе, необходимо регулярно проводить оценку уровня вовлеченности, которая, в свою очередь, позволит выявить пути улучшения. Например, можно выявить удовлетворенность рабочими процессами, какие возможности профессионального роста видит перед собой работник, работая в своей организации. Стоит обратить внимание, что обратная связь от работников должна быть получена в располагающей для этого атмосфере, а именно, в атмосфере, когда работники готовы честно и открыто говорить о том, что они действительно ощущают. Как уже было сказано ранее, вовлеченность благоприятно влияет на производительность труда, они тесно взаимосвязаны с эффективностью работы. И правда, обращая внимание на показатели эффективности работников, оценивая количество и качество выполняемых ими задач, а также на сроки их выполнения, компании способны и оценить общий уровень

вовлеченности персонала в организации, насколько она им нравится и каким образом она влияет на работника в целом. Помимо всего вышеперечисленного, дать оценку уровню вовлеченности персонала способны и личные беседы с работниками, которые, в свою очередь, демонстрируют, насколько руководство заботится о каждом из них.

Одной из главных трудностей в оценке уровня вовлеченности персонала является тот факт, что показатели, по которым ведётся оценивание, могут быть как объективными, так и субъективными. Под объективными показателями стоит понимать измеряемые данные в цифровых и денежных единицах, а под субъективными показателями – влияние социальных, идеологических, политических и психологических факторов внешней и внутренней среды организации [9].

Согласно отчету Gallup на современном рынке труда только 23% работников, которые вовлечены в свою работу [11]. Тем не менее, они отмечают, что доля вовлеченных работников ежегодно, но медленно растёт, а значит, в компаниях есть пространство для работы в этом направлении, так как только менее четверти работников по-настоящему вовлечены в свою трудовую деятельность.

Если компании желают узнать, какова степень вовлеченности их работников, то для реализации данной идеи существует несколько способов. В случае, когда компания достаточно большая и уже состоялась на рынке труда, она может обратиться к другой профильной компании, которая профессионально занимается вопросами по изучению уровня вовлеченности работников. Однако если компания небольшая и только находится на пути становления, она может обратиться за опытом к другим более крупным компаниям. Всё что будет необходимо сделать – найти достаточно ответственного человека, который будет мотивирован самостоятельно вести вопрос вовлеченности персонала в компании, организовывать мероприятия, тесты и т.д. Это позволит получить компаниям представление об уровне вовлеченности работников организации [3].

К примеру, консультанты «ЭКОПСИ Консалтинг» ежегодно проводят исследования вовлеченности персонала в различных российских компаниях. Так, они уже провели свою работу уже в более чем 300 российских компаниях, в которых они взаимодействовали со 120 тыс. работников [7]. На данный момент, «ЭКОПСИ Консалтинг» обладает наибольшей выборкой данных по компаниям в России.

В рамках модели, которую использует «ЭКОПСИ Консалтинг» для изучения вовлеченности работников компании, происходит анализ работников по трём основным направлениям. В рамках первого направления оценивается степень удовлетворенности работников компании, показывается, как работники относятся к ключевым характеристикам организации. В рамках второго направления исследуются лояльность самих работников к организации, есть ли позитивное отношение работников к организации, присутствует ли желание сменить рабочее место или же работники готовы развиваться в рамках нынешней компании. Третьим направлением является инициатива. Здесь исследуется, насколько работники готовы прикладывать усилия и тратить собственные ресурсы для достижения максимальных результатов.

Таким образом, «ЭКОПСИ Консалтинг» на основе своей большой выборки заключило, что существует четыре основных фактора, которые оказывают максимальное влияние на вовлеченность работников в организации. Было замечено, что эти факторы можно подразделить на две группы. В рамках первой группы факторов это то, что компании необходимо предоставить работникам для их эффективной работы. Ко второй группе факторов можно отнести то, что непосредственно зависит от самих работников.

Таким образом, для достижения высокого уровня вовлеченности организации могут предоставлять работникам больше контроля над их собственной жизнью, то есть эффективная работа должна оказывать прямое влияние на судьбу самих работников. Таким образом, искореняется пассивность из организации, поскольку вовлеченные работники

будут понимать, что их усилия будут вознаграждены, и они получают материальное, либо нематериальное вознаграждение. Так, вовлеченные работники смогут проявлять инициативу, что будет поддерживаться руководством. Ведь для любого работника крайне важно, чтобы его идеи были оценены и нашли своё применение в организации. Крайне важна обратная связь от руководства, поскольку это даёт возможность для обеспечения условий развития инициативы внутри компании.

Ещё одним фактором, который может обеспечить компания для поддержания высокого уровня вовлеченности в коллективе является распространение собственной идеологии компании и предоставление хорошей рабочей среды для работников. Вовлеченные работники склонны безоговорочно доверять своим руководителям и эффективно работать по установленным правилам. Это позволяет работникам проявлять лояльность к своей компании и гордиться своим местом работы, ведь вовлеченные работники очень высоко оценивают возможность продуктивно работать, а организованные компании, в которых хорошо развита рабочая среда, выстраивают бизнес-процессы таким образом, чтобы они помогали повысить эффективность работы, а не мешали работать персоналу организации. Вовлеченные работники рады работать в компании профессионалов, которые также заинтересованы в достижении долгосрочных целей, как и они сами. Безусловно, всё это возможно только в случае, когда компания в полном объёме снабжает своих работников всеми необходимыми ресурсами для выполнения работы. Именно поэтому степень удовлетворенности средой работы и достаточность и легкодоступность ресурсов оказывают очень большое влияние на вовлеченность работников в целом.

Фактор, который зависит непосредственно от самих работников, обусловлен их интеграцией. Успех данного фактора зависит от степени совпадения ценностей конкретного работника с ценностями и культурой конкретной организации. От организации зависят условия работы, которые способны удовлетворить её работников. Также организация способна обеспечить атмосферу, в которой будет царить доверие, будут поддерживаться идеи и инициативы. Добиться интеграции возможно на стадии подбора команды. На данном этапе можно оценить насколько ценности кандидатов соответствуют корпоративной культуре организации. Именно здесь для организации можно подобрать работников, которые будут способны вовлечься в работу.

В ходе исследований, проведенных «ЭКОПСИ Консалтинг», обнаружился ряд интересных тенденций, которые также заслуживают внимания. К примеру, слишком высокие показатели вовлеченности, в сущности, не являются оптимистичной новостью, в виду того, что слишком хорошие результаты зачастую являются следствием работников угождать своим начальникам, с целью избежать возможных наказаний за плохие результаты в тестах, поэтому этот аспект также необходимо учитывать.

Важный индикатор вовлеченности – дифференцированность значений, то есть величина разброса между вопросами исследования, набравшими низкие баллы, и вопросами, оцениваемыми высоко. Поскольку слишком пологий и сглаженный результат теста скорее будет означать, что работники имеют низкую вовлеченность, не заинтересованы в прохождении данного теста и что они скорее предпочтут в ближайшее время покинуть компанию.

По итогам проведенных исследований в компаниях могут определиться с направлением дальнейшего развития в области управления персоналом, руководители смогут понять на каких направлениях стоит сосредоточить своё внимание, чтобы повысить вовлеченность персонала, а также в принципе узнать вклад каких факторов является наиболее заметным.

Важно отметить, что мероприятия по повышению вовлеченности персонала играют огромную роль для организации. Крайне важно влияние самих руководителей на персонал, поскольку в первую очередь вовлеченность формируется исходя из отношений руководитель-подчиненный. Руководителям необходимо обучать и поддерживать своих

подчиненных, чтобы у них были перспективы дальнейшей карьеры, а если ещё и миссия компании будет соответствовать идеям работников, то тогда будет наблюдаться ещё большее увеличение уровня вовлеченности. Работники будут чувствовать, что их работа важна, и она способствует достижению общих целей, а это крайне важно, когда работники чувствуют, что их усилия не напрасны. Также необходимо заботиться о психологическом и физическом здоровье своих работников, поскольку любой из этих аспектов оказывает большое влияние на производительность отдельно взятого работника, поэтому хорошим решением может быть организация фитнес-зала на рабочем месте, возможность предоставления гибкого рабочего графика и возможность оказания психологической поддержки.

Необходимо, чтобы современные организации обладали специальными механизмами, которые бы позволяли максимально использовать потенциал своих работников. Хорошим примером в данном вопросе является компания МТС, которая представила собственную концепцию «Фабрика идей». Смысл данной концепции заключается в том, что каждый работник компании имеет возможность предоставить идею руководителям, которая в дальнейшем будет рассмотрена опытными экспертами. Эксперты дают своё мнение о том или ином предложении, в случае положительного заключения наиболее успешные идеи распространяются по всем областям присутствия компании МТС. Работники, которые предложили данные идеи, получают материальное вознаграждение, а также нематериальное поощрение. В результате, компания смогла поддерживать высокий уровень инновационности, а вовлеченность работников сильно увеличилась, поскольку они начали считать развитие компании, в том числе и собственной заслугой, что позволило значительно повысить вовлеченность и ответственность персонала.

Ещё одним хорошим примером является компания Google, которая предоставляет своим работникам достаточно большую степень автономии в их работе. Например, в компании поощряются собственные проекты работников, что в конечном итоге привело к созданию таких продуктов, как Gmail и Google News. Сами работники имеют гибкий график, что позволяет им отвлекаться во время тяжелой работы на какие-то спортивные мероприятия и развлечения. В офисах компании присутствуют волейбольные площадки, самокаты или даже футбольное поле. При этом важно отметить, что работник несет полную ответственность за предоставленный ему проект. Работнику необходимо решать поставленные задачи в установленные для него сроки.

Развитие в карьере и регулярное обучение являются важными элементами вовлеченности персонала в современных организациях в условиях быстро изменяющейся внешней среды. Работники, которые поддерживаются компаниями, которые, в свою очередь, вкладывают определенные усилия на их развитие, чувствуют, что они являются важным элементом структуры компании и более вовлечены в трудовой процесс. Например, в компании «Тойота» все работники проходят интенсивное обучение, начиная от работы за конвейером, заканчивая стажировками за рубежом. На предприятиях «Тойота» действуют «Кружки контроля качества». Это специальные группы работников, основная деятельность которых заключается в поиске более эффективных решений по рабочим процессам компании. Данная инициатива позволяет поднять командный дух, а также обеспечить высокий уровень качества в разных сферах деятельности компании. Наиболее эффективные группы посещают международные конференции и распространяют свои идеи со своими коллегами с других заводов «Тойота». В результате компания постоянно предоставляет своим работникам новые знания, что провоцирует поддержание высокого уровня вовлеченности. Работники ощущают свою необходимость компании, что делает их более преданными своему делу. Таким образом, регулярное обучение работников приносит свои плоды в виде высокой мотивации работников и их готовности предлагать новые идеи в классические задачи.

Важно понимать, что повышение уровня вовлеченности необходимо производить на каждом этапе профессиональной деятельности. Каждый человек должен иметь возможность

информировать руководителей о своих желаниях и идеях. Это позволит не только развиваться компании, но и поддерживать лояльность работников. Если периодически не проводить мероприятия по исследованию вовлеченности работников компании, то организация может упустить важные элементы цепи, негативно влияющие на работу персонала.

Современным организациям необходимо разрабатывать стратегии повышения вовлеченности, учитывая свои возможности и задачи. Изучая уровень вовлеченности персонала, организации смогут найти зоны роста, позволяющие им повысить производительность своих работников, эффективность и конкурентоспособность организации в целом. Команда, в которой трудятся вовлеченные работники, формирует в компании инновационную среду, способствующая, как появлению инновационных идей, так и более быстрому их внедрению.

Литература

1. Алымова О.С. Вовлеченность персонала как фактор успеха компании // Ученые записки Тамбовского отделения РОСМУ. – 2019. – №. 15. – С. 91-103.
2. Беляева Т.А., Козьева И.А. Оценка влияния мотивации и вовлеченности на производительность труда персонала сельскохозяйственных предприятий // Известия ЮЗГУ. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2023. – Т. 12. – №. 6. – С. 141-154.
3. Бунина Т.А. Вовлеченность сотрудников как инструмент развития компании // актуальные вопросы современной науки: теория, технология, методология и практика. – 2020. – С. 118-124.
4. Вельмисова Д.В. Управление ИА основе ценностей как инструмент повышения вовлеченности персонала // Вестник факультета управления СПбГЭУ. – 2017. – №. 1-2. – С. 450-456.
5. Каблашова И.В., Логунова И.В., Родионова В.Н. Практика решения проблемы вовлеченности персонала в условиях цифровой трансформации предприятия // Эффективность организации и управления промышленными предприятиями: проблемы и пути решения. – 2023. – С. 61-65.
6. Мелихов Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: учебно-практическое пособие. - М.: Дашков и К., 2014.- 287 с.
7. Онучин А.Н. Изучение вовлечения // The Human Resources Times. – 2013. – Т. 24. – С. 29-35.
8. Потёмкин В.К. Профессиональная деятельность. Человек. Личность. Работник. – СПб: Инфо-да, 2009. – 229 с.
9. Фролова И.И. Управление вовлеченностью персонала в процесс непрерывного совершенствования. – 2020.
10. Kahn, W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work // Academy of management journal. – 1990. – Vol. 33, №. 4. – P. 692–724.
11. State of the Global Workplace: 2023 Report [Электронный ресурс] // Gallup. – Режим доступа: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx> (дата обращения 01.03.2024).