

Управление вовлеченностью персонала

И. З. Файзутдинова*, О. А. Алексеев

Башкирский государственный университет

Россия, Республика Башкортостан, 450076 г. Уфа, улица Заки Валиди, 32.

**Email: 7ilvi7@mail.ru*

В статье раскрывается механизм управления вовлеченностью и лояльностью персонала посредством так называемых «драйверов вовлеченности». Комплексное воздействие на факторы формирующие и определяющие вовлеченность персонала повышает уровень сервиса и содействует снижению текучести кадров.

Ключевые слова: вовлеченность, лояльность, механизм управления, организационная культура.

В современных условиях ведения бизнеса именно человек признается основным ресурсом роста бизнеса и развития компании. Основной проблемой, которой постоянно приходится заниматься современным компаниям является поддержание или поиск резервов повышения экономической эффективности. Одним из путей решения данной проблемы является формирование и повышение уровня лояльности и вовлеченности персонала в деятельность компании. Вовлеченный и лояльный персонал, даже в кризисные периоды, демонстрирует доверие и отзывчивое отношение к делам компании, проявляя личную заинтересованность в ее развитии [1].

Как показывают исследования вовлеченный персонал реже покидает компанию, чем просто лояльный. Также вовлеченные сотрудники приносят компаниям на 12% больше прибыли, совершают меньшее количество правонарушений (краж), у них на треть меньше прогулов [2].

Высокий уровень лояльности и вовлеченности персонала выступает сегодня существенным конкурентным преимуществом компании, гарантом организационной стабильности в условиях нарастания кризисных явлений и нестабильности внешней среды. Однако следует четко понимать характер и адекватно оценивать достигнутый уровень лояльности в организации, особенно при принятии управленческих решений с высокой степенью риска.

Во-первых следует разграничивать понятия «вовлеченность» и «лояльность» персонала. В настоящее время в области HR-управления нет единого, четко определенного понимания относительно содержания характеристик лояльности. «Loyalty» в переводе на русский язык имеет широкий спектр определений, среди них такие как "верность",

"приверженность", "привязанность", "верноподданность", "преданность". Не смотря на схожий смысл синонимов, их можно разделить на две категории:

- 1) характеризующие поведение, основанное на внешнем принуждении;
- 2) характеризующие поведение, в большей степени основанное на внутреннем желании.

Первое, преимущественно характеризуемое такими качествами как приверженность, верноподданность, больше относится к лояльности. Второе, определяемое через верность, искреннюю заинтересованность, можно назвать вовлеченностью [3].

Формально демонстрируемая, «показная», «декларируемая» лояльность основывается на внешнем (со стороны организации) принуждении и определяется односторонним контролем механизма лояльности – т.е. обратная связь отсутствует или очень ограничена. В качестве инструментов поддерживающих указанный механизм обеспечения лояльности выступают поощрения и взыскания (негативные и позитивные стимулы), задающие формат требуемого поведения персонала. В данном случае имеем в основе управления лояльности известный принцип «кнута и пряника». Работодатель создает для работника условия, в которых тот обязан выполнять трудовые функции и трудиться на благо компании. Лояльный сотрудник выстраивает свое отношение к организации на рациональных началах, заданных системой оплаты и управления дисциплиной труда, программами стимулирования и поддержания лояльности [5].

Вовлеченность в большей степени, характеризует не формы поведения, а взаимоотношения "организация – сотрудник". Вовлеченный работник готов действовать в интересах компании, выходя за стандартные рамки своего функционала, он вполне может прилагать дополнительные трудовые усилия, а также рекомендовать свою компанию в качестве надежного работодателя. Кроме того вовлеченные сотрудники готовы работать в компании как можно дольше [6].

Вовлеченность формируется гораздо более широким набором факторов, нежели лояльность. К ним относятся и отношения сотрудников с руководителями, морально-психологический климат и общая атмосфера в коллективе, условия труда, возможности карьерного продвижения и развития в компании, кадровая политика компании [1]. Большое значение придается внутренней среде организации, в которой происходит взаимодействие и формирование сотрудников посредством воздействия факторов организационной культуры.

Так, консалтинговая компания Business Result Group предлагает рассматривать вовлеченность через призму трех ключевых элементов: «HR-бренд компании», «Лояльность» и «Инициатива» [3]. Как мы видим, лояльность является лишь составляющей частью вовлеченности и ее можно оценивать в качестве первого, начального уровня

вовлеченности. Вовлеченность предстает многоаспектным, более сложным состоянием персонала, подразумевающим комплексный механизм формирования. В указанном механизме можно выделить как минимум четыре группы различных факторов, так называемы «драйверов» вовлеченности, через которые можно формировать и воздействовать на уровень и характер вовлеченности: эмоции, смыслы, действия, видение (рисунок 1). Воздействуя посредством указанных драйверов и осуществляя контроль соответствующих показателей вовлеченности, можно влиять на внутриорганизационные процессы, связанные с деятельностью персонала – уровень сервиса, услуг, производительность труда, текучести кадров и даже текущая стоимость компании [1].



Рис. 1. Драйверы вовлеченности.

С позиции деятельностного подхода (А. Н. Леонтьев) вовлеченность целесообразно формировать в ходе совместной деятельности в периоды важных организационных изменений. При этом вовлеченность ставится значимым фактором успешности достижения совместных результатов. Следующим определяющим условием формирования и управления вовлеченностью является опора на исследование. Базовые параметры вовлеченности, задающие направления и способы их исследования, а также некоторые инструменты формирования, представлены в таблице.

Этапы управления вовлеченностью персонала, включая функцию исследования, могут быть представлены следующим образом:

1. Подготовительный этап – определение цели, параметров и направлений исследования вовлеченности.
2. Организация работ – определение системы показателей, способов исследования и измерения вовлеченности, средств и сроков исследования.

3. Обработка и анализ данных, расчет показателей, оценка уровня вовлеченности.
4. Разработка комплекса формирующих мероприятий.
5. Реализация комплекса мероприятий по формированию вовлеченности персонала.
5. Оценка эффективности достижения требуемых параметров вовлеченности.
6. Мониторинг состояния вовлеченности персонала в ходе реализации проекта организационных изменений.

Таблица 1. Параметры и средства исследования, формирования лояльности и вовлеченности персонала

Вовлеченность				
Драйверы	Эмоции	Смысл	Действие	Видение
Индикаторы	Удовлетворенность работой, сплоченность коллектива	Идентифицированность	Дисциплина труда, текучесть персонала	Информированность, ответственность
Способ исследования и измерения	Опрос персонала	Опрос персонала	Коэфф. текучести персонала и дисциплины труда	Социологический опрос персонала
Инструменты воздействия	<ol style="list-style-type: none"> 1. Организация совместного празднования дня рождения компании, профессиональных праздников. 2. Организация спортивных корпоративных мероприятий; 3. Поощрение персонала по итогам года. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Найм сотрудников на основании ценностных компетенций; 2. Адаптационная программа для новых сотрудников включающая вводный тренинг знакомство с компанией; 3. Проведение конкурса на лучшую инициативу от сотрудников. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Организация тематических акций, мероприятий в рамках подразделений; 2. Делегирование линейными руководителями полномочий своим подчиненным. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оформление дизайна помещений в соответствии с организационной культурой компании; 2. Регулярный мониторинг условий труда сотрудников.

Итак, вовлеченность является важным инструментом влияния на трудовые показатели персонала и производительность труда. Вовлеченность может охватывать разные сто-

роны деятельности организации и посредством вовлеченности можно влиять на разные аспекты деятельности компании и решать существующие проблемы. Высокая вовлеченность улучшает организационную среду и составляющие организационной культуры: инициативность, клиентоориентированность, морально-психологический климат и др. Сотрудники начинают ощущать себя частью команды, единой семьей, в которой каждый из них может внести свой вклад, повлиять на результат общего дела.

Литература

1. Чуланова О. Л. Вовлеченность персонала организации: основные подходы, базовые принципы, практика использования в работе с персоналом // Наукоедение. Т.8. – №2, 2016.
2. Масилова М. Г. Вовлеченность персонала как характеристика организационной культуры // Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса.–2016.– №3(34).– С.137–145.
3. Хеллеви, Й. Вовлеченность персонала в России. Как построить корпоративную культуру, основанную на вовлеченности персонала, клиентоориентированности и инновациях //Хельсинки, 2012. – 119 с.
4. Нигаматзянова А. С., Алексеев О. А. Подходы к формированию дисциплинарной политики: выбор между санкционными и структурными решениями // Новая экономика и региональная наука. 2016. №3 (6). С. 158–160.
5. Коновалова В. Управление вовлеченностью персонала: факторы успехов и неудач// Кадровик.–2014. –№9.–С.74–84.
6. Алексеев О. А., Зиганшина Г. Р. Социальная политика компании и ее роль в формировании бренда привлекательного работодателя // Аллея науки. 2018. – Т. 7. – №5 (21). – С. 460–464.

Статья рекомендована к печати кафедрой социологии труда и экономики предпринимательства Башкирского Государственного университета (к.ф.н., доцент О. А. Алексеев).

Personnel mobility management

I. Z. Fayzutdinova*, O. A. Alekseev

Bashkir State University

32 Zaki Validi Street, 450074 Ufa, Republic of Bashkortostan, Russia.

**Email: 7ilvi7@mail.ru*

The article reveals the mechanism for managing the involvement and loyalty of staff through the so-called “involvement drivers”. The complex impact on the factors that shape and determine the involvement of staff increases the level of service and helps reduce staff turnover.

Keywords: involvement, loyalty, management mechanism, organizational culture.