

УДК 378.4

М.Г. Масилова¹
Ю.В. Бурцева²

Владивостокский государственный университет экономики и сервиса
Владивосток, Россия

Вовлеченность персонала как характеристика организационной культуры

Статья посвящена исследованию феномена вовлеченности персонала как характеристики организационной культуры компании. Рассматривается взаимосвязь понятий «вовлеченность», «приверженность», «лояльность». Приводятся результаты исследования уровня вовлеченности персонала и способы ее формирования с помощью различных инструментов внутренних коммуникаций.

Ключевые слова и словосочетания: вовлеченность персонала, организационная культура, внутренние коммуникации.

M.G. Masilova
Yu.V. Burtseva

Vladivostok State University of Economics and Service
Vladivostok, Russia

The involvement of staff as a characteristic of organizational culture

The article investigates the phenomenon of employee engagement as the characteristics of the organizational culture of the company. The relation “engagement” notions, “commitment”, “loyalty”. The results of the study the level of involvement of staff and ways of its formation through various internal communications tools.

Keywords: employee engagement, organizational culture, internal communications.

В современном менеджменте возрастает значение управления вовлеченностью персонала в дела организации. В условиях жесткой конкуренции появляется потребность в сотрудниках, которые быстро реагируют на изменения, неформально относятся к работе, эффективно справляются с поставленными задачами. Иными словами, организации нуждаются в вовлеченных сотрудниках, которые заинтересованы в ее успешности. Именно поэтому вовлеченность персонала становится важным объектом управленческой деятельности и предметом социологических исследований.

¹ Масилова Марина Григорьевна – канд. социол. наук, доцент, доцент кафедры управления персоналом и трудового права; e-mail: marina.masilova@vvsu.ru.

² Бурцева Юлия Викторовна – магистрант курса кафедры управления персоналом и трудового права; e-mail: y_burtseva@inbox.ru.

Вовлеченность персонала изучалась целым рядом зарубежных и отечественных ученых и практиков (В. Кан, А. Ричман, К. Шо, Р. Бомрак, С.А. Липатов, А.Ю. Павлюк, Г.Ф. Яричина, С.В. Орел, М.М. Кустова и др.). Во многих публикациях, прямо или косвенно затрагивающих вопросы ее формирования, показана связь вовлеченности персонала с организационной (часто – корпоративной) культурой. Одна из первых работ, посвященных вовлеченности персонала, опубликована У. Каном в 1990 году. В вовлеченности автор выделял когнитивный аспект, под которым понимал мнение сотрудников об организации, ее лидерах (руководителях) и условиях труда, эмоциональный аспект – положительное или отрицательное отношение к организации и ее руководителям, физический аспект – энергию, которую вкладывают сотрудники в выполнение своей работы [11].

Современные исследователи также признают, что вовлеченность сотрудников является многогранным конструктом. Так, исследования, проведенные в Дипломированном институте персонала и кадрового развития (CIPD), предлагают рассматривать такие виды вовлеченности сотрудников, как «деловая» вовлеченность и «эмоциональная» вовлеченность [7].

Обобщение имеющихся подходов к данному понятию дает возможность определить вовлеченность персонала как эмоциональное и интеллектуальное состояние работников, при котором они проявляют сверхнормативную активность – стремятся выполнять работу как можно лучше, как правило, не требуя за это отдельной оплаты [4]. Вовлеченные работники заинтересованы в успехе организации; удовлетворены содержанием труда; видят перспективу личного и профессионального роста; создают в коллективе здоровую рабочую атмосферу, принимают и разделяют организационные ценности. Таким образом, это комплексный показатель, прямо связанный с состоянием организационной культуры и характеризующий потенциал ее развития [2].

В ряде исследований доказывается связь высокого уровня вовлеченности сотрудников с достигнутыми финансовыми результатами. Так, согласно данным международных консалтинговых компаний Aon Hewitt, Towers Perrin Europe рост вовлеченности прямо влияет на эффективность бизнеса: увеличение вовлеченности работников на 5% обеспечивает 0,7% прироста операционной рентабельности; объем продаж у вовлеченных работников на 28% выше; прибыль на одну акцию в компаниях с высоким уровнем вовлеченности в 3,9 раза больше, чем в компаниях с низким уровнем вовлеченности; рост вовлеченности на 7% приводит к росту удовлетворенности клиентов на 3% и др. [8].

Напротив, наличие в организации большого числа сотрудников, характеризующихся низкой степенью вовлеченности в дела и заинтересованности в успехе, будет проявляться, прежде всего, в высоких показателях текучести кадров, скрытого оттока, пропусков работы по болезни, в несоблюдении сроков выполнения заданий, отсутствии инициатив, интереса к передаче опыта и повышению квалификации и др.

По другим данным, компании с высоким уровнем вовлеченности сотрудников на 48% эффективнее тех, где индекс вовлеченности сотрудников ниже 60%. Исследование, проведенное Американским институтом общественного мнения Гэллага, показало, что в среднем в штате компаний отношение вовлеченных сотрудников

к активно не вовлеченным составляет 2:1, в то время как у лидеров рынка этот показатель равен 10:1 [10].

Можно сделать вывод, что в данном случае работает известный принцип Парето: для достижения высоких результатов доля сотрудников, заинтересованных в успехе компании, в организации должна составлять 80%, а доля не вовлеченных не должна превышать 20% от общего числа сотрудников.

Наряду с понятием «вовлеченность» и в исследованиях организационной культуры используются понятия «лояльность» и «приверженность» персонала. При этом под лояльностью обычно подразумевается благонадежность, законопослушность. В отношениях с организацией лояльность означает соблюдение работниками норм, следование регламентам и требованиям к поведению, труду и др. Однако известно, что лояльность может быть различной: так называемая имитационная лояльность проявляется в создании видимости преданности (лояльность на словах, а не на деле), нормативная лояльность обусловлена сознательным принятием работником организационных норм («так полагается»). Мотивированная лояльность основана на личных мотивах («мне так выгодно»), поэтому иногда называется прагматичной. Лояльность же на уровне безоговорочного принятия ценностей, включающая в себя осознанную преданность организации, определяется как приверженность и проявляется в самоидентификации работника с организацией.

Таким образом, можно видеть, что лояльность и приверженность – проявления отношения работников к организации на уровне принятия ее ценностей различной степени выраженности, а вовлеченность связана в большей степени с трудовым поведением и отношением к работе. Тем не менее, все рассмотренные понятия объединяет то, что они являются важнейшими характеристиками организационной культуры, при этом – неформальными, а значит, трудно поддающимися измерению и исследованию.

Описанный в литературе опыт оценки степени вовлеченности персонала показывает, что используется различная методология. Некоторые исследования фокусируются на какой-либо одной стороне вовлеченности (эмоциональной, когнитивной или поведенческой), другие – на нескольких. В отдельных исследованиях акцент делается на удовлетворенности трудом, увлеченности работой и т.д. [5].

Анализ применяемых методик измерения вовлеченности персонала выявляет разные подходы к оценке результатов, достигнутых в организации: например, по показателям текучести персонала или полученной прибыли, продуктивности деятельности, качества работы и др., однако исследования с опорой на объективные показатели немногочисленны в силу, как нами уже было показано, субъективности самого феномена вовлеченности.

В большинстве исследований используются социологические инструменты – опросы, изучающие мнение и отношение работников к различным аспектам функционирования организации. Один из наиболее популярных вопросников разработан в уже упомянутом нами Институте Гэллапа и включает 12 вопросов, в том числе:

Знаете ли вы, каких именно результатов от вас ожидают на работе?

Есть ли у вас все материалы и оборудование, необходимые для качественного выполнения работы?

Имеете ли вы возможность каждый день на рабочем месте заниматься тем, что у вас получается лучше всего?

Получали ли вы похвалу или награду за хорошую работу в последнюю неделю?

Имеется ли сотрудник, который поощряет ваше профессиональное развитие?

Считаются ли коллеги и руководство с вашим профессиональным мнением?

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

Привержены ли ваши коллеги высоким стандартам качества работы?

Обсуждал ли с вами кто-либо на работе ваш прогресс в последние полгода?

Была ли у вас возможность учиться новому и расти профессионально в последний год [10]?

Очевидно, что данные вопросы выявляют стиль отношений, а ответы на них характеризуют состояние организационной культуры.

Проведенный анализ исследований позволил установить ряд факторов, которые должны выступать предметом изучения при исследовании вовлеченности:

- отношение к руководству организации и непосредственному руководителю;
- возможность участвовать в управлении, влиять на принимаемые решения, а также информированность о событиях и планах;

- уверенность в том, что сотрудники важны организации;

- принятие работниками организационных целей и ценностей;

- удовлетворенность организацией работы.

Можно видеть, что данные факторы одновременно являются показателями, характеризующими отдельные стороны организационной культуры: тип, целостность, силу и состояние в целом.

Предпринятое нами исследование вовлеченности персонала проводилось в рамках изучения развития организационной культуры в ПАО «МТС», ведущего телекоммуникационного оператора в России и странах СНГ.

В ПАО «МТС» целенаправленно осуществляется формирование организационной культуры, которое началось с момента создания компании (1993 г.).

Результаты данной деятельности периодически анализируются, изучаются все ее элементы, в том числе и коллективное мнение сотрудников.

Обобщение исследований позволяет выделить несколько этапов в развитии организационной культуры компании, совпадающих с основными периодами стратегических организационных изменений:

- первый этап (1993–2000) – создание ЗАО «Московская городская телефонная сеть» (МГТС), осознание важности целенаправленного формирования организационной культуры, проведение диагностики сложившейся системы ценностей и отношений, формулирование корпоративных ценностей, кадровой политики, создание фирменного стиля, традиций, системы поощрения и др.;

- второй этап (2000–2006) – образование ПАО «Мобильные ТелеСистемы» (МТС) за счет слияния компаний ЗАО «МТС» и ЗАО «РТК», расширение географии на всей территории России, завершение реструктуризации компании с созданием макрорегиональных уровней управления и корпоративного центра,

определяющего общую стратегию компании, единые стандарты, регламенты и процедуры управления. Осуществление программы развития организационной культуры, внедрение системы ценностей и отношений в практику повседневной деятельности, формализация процессов;

– третий этап (2006 г. – по настоящее время) – ребрендинг компании, поиск стратегических преимуществ не только в России, но и в странах СНГ, формулирование стратегических амбиций, смена приоритетов с опорой на клиентоориентированность и эффективность.

Как известно, основным элементом организационной культуры является миссия – описание целей и направлений стратегического развития организации, исходя из сложившегося в организации представления о ее будущем [3].

Миссия МТС сформулирована следующим образом: «Наша миссия – дать нашим клиентам возможность получать от жизни больше!».

В основе ценностей компании лежит принцип простоты:

- партнерство – это просто, если умеешь работать в команде;
- результативность – это просто, если достигаешь поставленных целей;
- ответственность – это просто, если отвечаешь за результат своих действий;
- смелость – это просто, если первым делаешь шаг вперед;
- творчество – это просто, если мыслишь за рамками привычного;
- открытость – это просто, если умеешь слушать и слышать.

Нормы и ценности корпоративной системы отношений находят свое отражение в следующих установках:

Мы создаем лучший клиентский опыт.

Мы ставим потребности и желания абонентов в центр всего, что мы делаем.

Мы предлагаем простые и интуитивно понятные решения.

Мы интегрируем технологии завтрашнего дня в повседневную жизнь.

Формированию единой системы ценностей способствует созданный при Совете директоров Комитет по корпоративному поведению и этике, а также разработанная Азбука корпоративной культуры МТС, в которой изложены все ее составляющие элементы [1].

Важным элементом организационной культуры МТС является фирменный стиль. Наиболее яркая характеристика фирменного стиля – логотип и цветовая гамма. Логотип представляет собой композицию двух красных квадратов. В левом квадрате изображен символ белого цвета, означающий созидание, начало всего нового; в правом – белая аббревиатура «МТС». Яркий контраст красного и белого создает впечатление смелости, динамики, энергичности, привлекает внимание.

Основные элементы графического оформления фирменного стиля используются в дизайне различного рода информационной и рекламной продукции, деловой документации, что способствует узнаваемости, формированию организационной идентичности, приверженности компании как сотрудников, так и клиентов.

В компании МТС создан Корпоративный университет, предлагающий сотрудникам различные программы для профессионального развития; проводятся мероприятия оздоровительного характера.

Таким образом, формирование организационной культуры в МТС представляет собой целенаправленный и последовательный процесс.

Результаты исследования итогов работы по целенаправленному формированию организационной культуры показывают, что во всех ее составляющих достигнуты положительные результаты, данная тенденция является устойчивой и проявляется в росте вовлеченности персонала и внешнего сообщества.

Одним из эффективных способов повышения уровня вовлеченности сотрудников справедливо считается развитие системы внутренних коммуникаций, представляющих собой всю совокупность информационных каналов, которые позволяют получать и оптимально распределять информационные сообщения делового, интеллектуального и эмоционального содержания целенаправленно и результативно.

Вопросам создания и развития внутренних коммуникаций посвящено множество публикаций как по проблемам эффективности менеджмента, так и в рамках организационной психологии (А. Берлов, А. Несменова, А. Шумович и др.) [6].

Важность формирования целостной системы внутренних коммуникаций доказывают исследования, проведенные в России и за рубежом. Так, по данным опросов сотрудников некоторых английских компаний, 39% работников заявляют, что нужная им информация доходит до них слишком поздно, а более половины (60%) считают, что распространяемая в компании информация вообще не имеет отношения к профессиональной деятельности. Как следствие, из-за неэффективности информационных потоков 60% опрошенных хотят сменить работу. Поэтому построение системы внутренних коммуникаций организации в настоящее время является важнейшей задачей, которая устанавливает и поддерживает взаимовыгодные отношения между руководством и персоналом, оказывает большое влияние на персонал, может повысить уровень мотивации, сплотить коллектив, позволяет регулировать воздействие информации на сотрудников.

Директор по персоналу московской консалтинговой компании «Аксион-БКГ» Елена Лондарь утверждает: «Система внутренних коммуникаций в любой организации должна отвечать принципам открытости, простоты и понятности, регулярности, достаточности, комплексности, достоверности и своевременности. Частыми ошибками при построении системы внутренних коммуникаций в организации являются отсутствие единого информационного пространства в компании, перспектив ее развития, позиционирования на рынке или, например, несвоевременность распространения внутри организации внешней информации. Бывали случаи, когда сотрудники узнавали о внедрении новых продуктов или назначении ключевых руководителей своей фирмы из средств массовой информации. Конечно, это серьезно подрывает доверие персонала к руководству компании, как следствие, снижается лояльность, мотивация к труду, усиливается текучесть кадров» [9].

Система внутренних коммуникаций в МТС организационно закреплена за отделом обучения и развития персонала Департамента по работе с персоналом и включает несколько направлений:

- работа с внутренними информационными ресурсами: издание корпоративного журнала, размещение новостей на внутреннем сайте, подбор и подготовка материалов для корпоративного радио;
- проведение корпоративных мероприятий;
- организация проектов, направленных на вовлечение сотрудников в деятельность компании;
- мониторинг уровня вовлеченности персонала.

Уровень вовлеченности персонала изучается ежегодно приглашенными консультантами. Исследование проводится методом опроса, позволяющего оценить отношение работников к компании по 19 факторам. В число данных факторов входят: отношение к высшему руководству, содержание работы, наличие необходимых ресурсов для выполнения задач, отношение к бизнес-процессам, удовлетворенность заработной платой, возможность карьерного роста, значимость (ценность) сотрудника для компании и др. Как правило, в процессе проведения мониторинга опрашиваются все сотрудники компании. Результаты опроса тщательно анализируются и являются основой для принятия управленческих решений.

Так, по результатам опроса 2014 г. была выявлена проблема низких оценок сотрудниками признания их вклада и результатов работы со стороны руководства компании (фактор «Ценность сотрудников») и поставлена цель по улучшению восприятия сотрудниками данного фактора, в рамках которой сформулированы задачи:

- усилить в повседневной управленческой деятельности выявление значимости каждого сотрудника в компании;
- провести оценку результатов данной деятельности с акцентом на достижения и демонстрацию признания ценности работников за конкретные достижения.

Для решения данных задач приняты меры:

1. Проведение мероприятий по выбору лучших сотрудников в каждом функциональном подразделении. Победители определялись по следующим критериям: выполнение ключевых показателей эффективности, самопрезентация достижений и реализованных проектов, анонимное голосование и отзывы коллег. Лучшие сотрудники были награждены ценными подарками.

2. Выбор сотрудников, наиболее разделяющих ценности компании. Сотрудникам предлагалось оценить своих коллег на соответствие ценностям компании при помощи анкетирования. В качестве поощрения предоставлялась возможность участия в профессиональной фотосессии, а фотографии с указанием номинации вывешены на стенде офиса.

3. Проведение конкурса между региональными филиалами компании, направленного на командообразование, сплочение, погружение сотрудников в бизнес-процессы других подразделений. Конкурс заключается в том, что команды от подразделений своими силами в условиях ограниченного бюджета организуют мероприятия, направленные на улучшение бизнес-показателей, а также повышение уровня удовлетворенности клиентов и сотрудников компании. Сотрудники, показавшие наилучшие результаты, получают в качестве награды туристическую путевку.

4. Проведение ежеквартальных собраний коллектива, на которых не только подводились результаты работы коллектива, но и отмечался вклад конкретных сотрудников в достижение целей компании.

Таким образом, компания добилась не только повышения оценок сотрудников по фактору «Ценность сотрудников», но и роста вовлеченности персонала, а также развития организационной культуры в целом.

Обобщение практики использования внутренних коммуникаций с целью управления вовлеченностью персонала показывает, что все способы можно классифицировать на следующие:

- аналитические – мониторинг мнения и отношения сотрудников к организации, сбор и анализ результатов «обратной связи» по различным аспектам деятельности;
- информационные – создание информационной среды, расширение каналов распространения информации;
- корпоративные – традиционные мероприятия различной направленности (профессиональные конкурсы, соревнования, праздники, чествования лучших сотрудников и др.);
- коммуникативно-обучающие – тренинги, корпоративные семинары, обмен опытом и т.д.;
- организационные – совещания, собрания, заседания рабочих групп и т.д.

Среди перечисленных групп методов особого внимания заслуживает создание информационной среды – каналов распространения информации внутри коллектива. Здесь необходимо определение основных направлений информирования сотрудников (корпоративные новости, идеология и ценности, перспективные направления развития деятельности подразделений и вуза в целом), целенаправленное формирование группы информаторов – людей, чьи мнения и суждения будут транслироваться по каналам внутрикорпоративной связи – от руководителей высшего звена до руководителей подразделений, а также авторитетных работников.

Самыми популярными каналами информирования сотрудников сегодня считаются внутренняя сеть (интранет) и корпоративные издания (газета, журнал, буклет и т.д.). Однако все активнее используются социальные сети.

Повышение информированности сотрудников решает одновременно несколько задач: делает их причастными к делам организации, повышает заинтересованность, транслирует в коллектив ценности организации и др.

Таким образом, вовлеченность персонала как характеристика организационной культуры компании отражает удовлетворенность трудом сотрудников, лояльность и приверженность ценностям, активность, выходящую за рамки их должностных обязанностей. Такое сочетание лояльности, удовлетворенности и проактивности обеспечит успешность деятельности и достижение высоких результатов.

1. Азбука корпоративной культуры МТС [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://static.mts.ru/upload/images/11022008ABC_final_layout.pdf.

2. Акулова, Ю. Оценка вовлеченности персонала как показатель эффективности HR службы / Ю. Акулова // Кадровик. – 2012. – №12.
3. Богдан, Н.Н. Организационная культура вуза: теория, исследование, практика: монография / Н.Н. Богдан, М.Г. Масилова, И.Ю. Парфенова. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2014. – 244 с.
4. Знаменский, А. Вовлеченность – миф или реальность / А. Знаменский // Управление персоналом. – 2015. – № 2. – С. 41–46.
5. Майкова, В.И. Вовлеченность персонала организации как высший уровень мотивации [Электронный ресурс] / В.И. Майкова // Sci-article – 2013. Режим доступа: http://sciarticle.ru/stat.php?i=vovlechennost_personala_organizacii_kak_vysshiy_uroven_motivacii.
6. Несмеянова, А. Все о внутренних коммуникациях / А. Несмеянова. – ИД Медиа лайн, 2013. – 152 с.
7. Рассел, С. Нет, это не еще одно определение вовлеченности сотрудников [Электронный ресурс] // HR-Менеджмент–2012. Режим доступа: <http://www.4hr.ru/zhurnal/mnenie/396-net-eto-ne-eshche-odno-opredelenie-vovlechennosti-sotrudnikov.html>
8. Рудавина, Е. Внутренние коммуникации компании / Е. Рудавина [Электронный ресурс] // Деловой мир. Режим доступа: <http://www.delovoymir.ru>
9. Система внутренних коммуникаций: на языке общих ценностей [Электронный ресурс] // Pro-персонал, 2013. Режим доступа: http://www.eos.ru/eos_delopr/eos_delopr_intesting/detail.php?ID=17500&SECTION_ID=668
10. Employee Engagement. What's Your Engagement Ratio? [Electronic resources] // Gallup Business Journal. URL: <http://www.gallup.com/consulting/121535/Employee-Engagement-Overview-Brochure.aspx>
11. Kahn, W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work // Academy of management journal. – 1990. – Vol. 33, №. 4. – P. 692–724.

© Масилова, М.Г., 2016

© Бурцева, Ю.В., 2016

Для цитирования: Масилова, М.Г. Вовлеченность персонала как характеристика организационной культуры / М.Г. Масилова, Ю.В. Бурцева // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. – 2016. – №3. – С. 137–145.

For citation: Masilova, M.G. The involvement of staff as a characteristic of organizational culture / M.G. Masilova, Yu.V. Burtseva // The Territory Of New Opportunities. The Herald of Vladivostok State University of Economics and Service. – 2016. – № 3. – P. 137–145.

Дата поступления: 25.07.2016.