Правительство Российской Федерации

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования

"Национальный исследовательский университет   
"Высшая школа экономики"

**Доклад к научному семинару научно-учебной группы сравнительных исследований практик управления человеческими ресурсами**

На тему "Основные практики управления вовлеченностью"

Подготовила:

студентка 1-го курса магистратуры

факультета менеджмента

Батлук Юлия Сергеевна

Руководитель:

к.и.н., профессор

Кабалина Вероника Ивановна

Москва, 2014 г.

# Введение

В последнее время тема вовлеченности персонала привлекает всё больше внимания, как теоретиков, так и практиков во всем мире. Несмотря на то, что в научной литературе всё ещё не сформировалось единого подхода к определению этого понятия, большинство исследователей стремятся скорее к пониманию причин возникновения и способов управления вовлеченностью. Интерес к данной теме очевиден и может быть объяснен результатами десятков исследований, подтверждающих существование прямой связи между вовлеченностью, производительностью труда работников и результатами деятельности всей организации [1]. Таким образом, именно вовлеченные сотрудники на всех уровнях являются единственным стабильным конкурентным преимуществом любой компании (Мотивация и стимулирование Кибанов). В рамках данной работы хотелось бы сфокусироваться на подробном рассмотрении факторов, которые делают вовлеченных сотрудников столь ценными, а также актуальных практик и инструментов управления вовлеченностью на примере российских организаций.

# Теоретические основы вовлеченности

Теме вовлечённости не более двадцати лет. Впервые термин был определён в 1990 году Вильямом Каном, который определил ее как освоение членами организации своих рабочих ролей: «вовлечённые сотрудники реализуются физически, интеллектуально и эмоционально в процессе профессиональной деятельности» [2]. По его мнению, вовлеченность может проявляться в трех основных аспектах:

* Когнитивный аспект вовлечения сотрудников касается убеждений сотрудников об организации, ее лидерах (руководителях) и условиях труда; такие сотрудники умственно сфокусированы, бдительны и внимательны;
* В эмоциональном аспекте проблема в том, насколько сотрудники эмоционально связаны с организацией, имеют ли они положительное или отрицательное отношение к организации и ее руководителям;
* Поведенческий (физический) аспект вовлечения сотрудников касается энергии, которую вкладываю сотрудники в выполнение своих ролей.

Одной из первых и основных работ, в которой вовлеченность рассматривалась в контексте организации, считают работу Кевина Томсона, в которой он описал инновационный подход к управлению работниками и в качестве одного из выводов заключил, что «вовлечённые работники действуют» [4].

Будем придерживаться предположения, высказанного К. Томсоном, и постараемся разобраться как именно «действуют» вовлеченные работники. Согласно известной модели вовлеченного поведения, разработанной компанией Aon Hewitt, вовлеченность характеризуется тремя основными типами поведения: «говорить» - положительно отзываться о компании, «оставаться» - иметь чувство принадлежности организации и желание оставаться ее частью, «стремиться/прилагать усилия» - прикладывать дополнительные усилия в ходе работы, в целях повышения эффективности компании.

Вероятно, основываясь на предложенной Aon Hewitt характеристике вовлеченности, исследовательский институт IES (Institute for Employment Studies) в 2004 году провёл собственное исследование, по результатам которого были сформулированы основные индикаторы вовлеченности. Стоит отметить, что эти индикаторы действительно схожи с предложенными Aon Hewitt, более общими, типами поведения вовлеченного работника. Итак, по мнению исследователей института IES вовлеченность характеризуется следующими индикаторами:

* гордость, положительное отношение и отзывы об организации
* уверенность в продуктах и услугах организации
* понимание того, что организация позволяет работнику показывать значимые результаты
* готовность к альтруистическому поведению и эффективной командной работе
* понимание бизнеса организации сверх необходимого уровня
* готовность оставаться и работать на благо организации, даже если придется выйти за рамки установленных должностных обязанностей [3].

Остановимся на перечне индикаторов института IES, поскольку он дополняет и расширяет список индикаторов вовлеченности, предложенный Aon Hewitt, не нарушая его смысловой направленности. Анализ перечисленных индикаторов объясняет всё возрастающий интерес к теме вовлеченности и стремление работодателей вовлекать и поддерживать вовлеченность сотрудников. Отсюда становится очевидной и связь вовлеченности с некоторыми результатами деятельности организации. Вовлеченные сотрудники описываются как некий идеальный объект: они обладают необходимыми знаниями, настроениями, а самое главное - желанием работать и помогать в работе своим коллегам. В связи с этим возникает лишь один вопрос: как сформировать и управлять вовлеченностью сотрудников? Для того чтобы найти возможные ответы на данный вопрос рассмотрим практические примеры российских и зарубежных организаций, имевших опыт вовлечения сотрудников.

# Практики управления вовлеченностью

Казалось бы, к настоящему моменту написано немало работ на тему вовлеченности, проведено множество различных исследований, основываясь на которых менеджерам организаций не остается ничего другого, кроме как незамедлительно приступать к вовлечению сотрудников. Однако, не все так просто. Существует ряд факторов, оказывающих влияние на вовлеченность, которые, тем не менее, непостоянны от исследования к исследованию. В качестве наиболее универсальных обычно называют следующие шаги, которые руководству организации рекомендуется предпринять, если они стремятся вовлечь сотрудников:

1. обеспечить четкое понимание сотрудниками миссии, цели и организационной культуры компании;

2. назначить сотрудникам конкурентную заработную плату и регулярные премии;

3. обеспечить сотрудникам возможности обучения и карьерного роста;

4. предоставить сотрудникам комфортное рабочее место;

5. создать благоприятную атмосферу в рабочем коллективе, в том числе наладить взаимоотношения между руководителями и подчиненными

6. одобрение, поддержка и оценка значимости работы сотрудника.

Нельзя говорить о некой общей схеме повышения вовлеченности сотрудников, подходящей для применения в любой компании. Однако в соответствии с перечисленными условиями можно выявить сферы деятельности компании, требующие особого внимания руководства. Если же перечисленные условия соблюдаются, то в таком случае уже можно говорить о вовлеченности. Так или иначе работа с каждым из этих факторов приносит эффект в виде повышения уровня вовлеченности и, как следствие, улучшения финансовых показателей [5].

Рассмотрим конкретные практики управления вовлеченностью.

***Практика:*** создание информационной среды - специализированных каналов распространения информации внутри организации. В качестве такой информационной среды может выступать корпоративный блог компании, группа в социальной сети или корпоративное издание. Такой подход позволяет повысить информированность сотрудников о жизни компании, а вместе с тем, вероятно, и повысить общую заинтересованность в деятельности компании.

## *Практика:* инновационный подход - развитие талантов. Стимулирование сотрудников к принятию самостоятельных решений, поощрение предложений по улучшению деятельности организации способствует непосредственному вовлечению в дела организации, заставляет сотрудника воспринимать цели организации как свои собственные, а следовательно более усердно трудиться для их достижения.

***Практика:*** вдохновляющее лидерство, самокоучинг - управление вовлеченностью сотрудников по принципу управления руководителем изменениями через себя. Другими словами, вовлеченному руководителю, легче вдохновить и вовлечь в работу своих подчиненных

Интересный способ вовлечения сотрудников продемонстрировало руководство компании МТС. Можно сказать, что в какой-то степени подход, выбранный руководством компании для управления вовлеченностью сотрудников, объединил в себе все основные практики.

## *Опыт компании МТС*

Находясь в постоянной конкуренции с лидерами телеком-отрасли компания МТС всегда была заинтересована в привлечении сотрудников, которые обладали бы лояльностью и удовлетворенностью, но наряду с этим способны были бы проявлять активность и прикладывать дополнительные усилия в работе. Такое сочетание качеств могут продемонстрировать только сотрудники, полностью вовлеченные в дела компании.

Ссылаясь на мировой опыт успешного вовлечения сотрудников, руководство компании МТС решило, что максимально полно использовать энергию, опыт и знания своих сотрудников можно лишь предоставив им определенную свободу действий. Так, в 2008 году началась реализация проекта "Фабрика идей", в рамках которого каждый сотрудник может разработать и прислать идею для реализации в компании. Группа экспертов анализирует присланные идеи и оценивает перспективы их реализации в компании.

В результате внедрения такой инициативы в компании опрос по вовлеченности, проведенный спустя два года после начала работы "Фабрики идей" показал значительный рост показателей. Такая практика позволила сотрудникам напрямую участвовать в улучшении организации и воспринимать планы ее развития как свои собственные, что и поспособствовало росту их вовлеченности в работу.

# Заключение

Состояние научной литературы по теме вовлеченности позволяет говорить о необходимости дальнейшего изучения этого явления. Это объясняется, во-первых, отсутствием консенсуса о единой трактовке понятия, а во-вторых, растущим интересом к теме со стороны практиков.

Тем не менее, можно с уверенностью заявлять, что вовлеченность оказывает прямое влияние на эффективность деятельности организации, что подтверждается результатами различных исследований на этот счет. В свою очередь именно это привлекает всё большее внимание руководителей организаций к понятию вовлеченности. Однако вовлечь сотрудников в работу - не самая простая задача. Важно учитывать множество различных факторов, от которых зависит выбор той или иной практики управления вовлеченностью для конкретной организации. Универсальные практики управления вовлеченностью перечислены в данной работе и, стоит отметить, работа с каждой из них в некоторой степени способна повысить уровень общей вовлеченности сотрудников.

# Список литературы

1. Bakker A. B., Demerouti E., ten Brummelhuis L. L. Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness //Journal of Vocational Behavior. – 2012. – Т. 80. – №. 2. – С. 555-564.
2. Kahn W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work //Academy of management journal. – 1990. – Т. 33. – №. 4. – С. 692-724.
3. Robinson D., Perryman S., Hayday S. The drivers of employee engagement //Report-Institute for Employment Studies. – 2004.
4. Thomson K. The Employee Revolution: Rise of Corporate Internal Marketing// Hardcover Financial Times Prentice Hall. – 1990.
5. Watson T. The power of three: Taking engagement to new heights //URL: http://www. towerswatson. com/assets/pdf/3848/Towers-Watson-EmployeeSurvey\_power-of-three. pdf. – 2011.