

## Вовлеченность персонала в практике коммерческих организаций

Научный руководитель – Скосарев Сергей Алексеевич

*Веретковская Ольга Владимировна*

*Студент (магистр)*

Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова, Высшая школа  
современных социальных наук (факультет), Москва, Россия

*E-mail: veretkovskyolga@mail.ru*

Бизнес ищет потенциал роста и способы его реализации. Роль человека, его знаний, умений, навыков и способностей создавать добавленную стоимость в бизнесе, в условиях цифровизации экономики остается преобладающей. Поиски действенных и эффективных способов мотивации обращают внимание практиков на явление вовлеченности персонала - теме в фокусе интересов мировых и российских исследователей, экспертов в области управления человеческими ресурсами и менеджеров организаций.

Для уточнения понятия «вовлеченность» и раскрытия его содержания были проанализированы и обобщены результаты научных публикаций зарубежных и отечественных авторов, изучены материалы практико-ориентированных журналов, сайтов, консалтинговых компаний. Основные задачи обзора источников в рамках работы: обоснование практической применимости концепции вовлеченности персонала в управлении для достижения целей бизнеса, разработка теоретической модели процесса управления вовлеченностью персонала на примере коммерческих организаций.

Несмотря на распространенность термина «вовлеченность» в корпоративной практике, однозначной трактовки в теоретических работах до сих пор нет. Существуют содержательные пересечения с такими понятиями как «лояльность», «удовлетворенность», концепцией «организационного гражданского поведения» и «организационной приверженности» [2,3]. Так лояльность и удовлетворенность в различных трактовках воспринимаются как предикторы, компоненты, уровни проявления, факторы или драйверы вовлеченности. Вовлеченность персонала может восприниматься как форма проявления организационной приверженности и организационного гражданского поведения, либо наоборот - выступать их элементом.

Большинство исследователей связывают вовлеченность с эмоциональной составляющей. Под вовлеченностью подразумевается некоторое осознанное состояние и демонстрируемое поведение работника, связанное с его положительным эмоциональным и когнитивным аспектами, характеризующее отношение к работе и организации в целом, в рамках рабочей роли и за ее пределами; мера совпадения личностных ценностей с ценностями организации. Термином «вовлеченность» обозначают и интегральный показатель оценки персонала по вышеуказанным параметрам. Долевое распределение осуществляется по нескольким группам: с низкой степенью вовлеченности, «нейтральные» или «пассивные», «активно» или «в высшей степени вовлеченные» [1,4]. В зависимости от характера проявления можно выделить вовлеченность в задачу, в работу, в проектную деятельность внутри компании, в операционную деятельность, в развитие организации [3].

Основные доводы в пользу вовлеченности для бизнеса по мнению консультантов: снижение показателей производственного травматизма, абсентеизма, текучести персонала, доли брака в выпускаемой продукции; развитие компетентности работников, внимания к качеству, клиентоориентированности и ответственности за результат, стремления к эффективному взаимодействию в группах и командах, инициативности и рационализации

рабочих процессов. В терминах денежного потока высокий уровень вовлеченности персонала компании связывают с опережающим ростом выручки и прибыльности в сравнении со средними значениями по отрасли [1,5]. Резюме идеи: вовлеченные сотрудники обходятся компании как минимум бесплатно - поскольку создаваемая ими ценность превышает сумму всех затрат на оплату труда и дополнительное обеспечение деятельности.

К необходимости диагностики и планомерной работы с вовлеченностью персонала компании приходят постепенно. По итогам проведенного анализа практики организаций идентифицирована заинтересованность в развитии вовлеченности сотрудников со стороны бизнеса. Компании приводят некоторые результаты своей работы в отчетах об устойчивом развитии. Отмечены определенные сходства. Работу осуществляют в рамках программ повышения удовлетворенности, лояльности и/или вовлеченности сотрудников. Большое внимание уделяется вопросам «вдохновляющего лидерства» - роли непосредственного и высшего руководства. В качестве инструментов используются элементы системы внутренних коммуникаций и совершенствование процессов УЧР (проекты: подбора в соответствии с ценностями бизнеса, адаптации, по управлению талантами и кадровым резервом, в системах вознаграждения и признания, социальных программ, по развитию кросс-функционального взаимодействия и др.).

Управление вовлеченностью персонала необходимо производить путем системного последовательного воздействия на группу главных факторов с учетом типологии вовлеченности и целей организации. Можно опираться на данные по составу и структуре персонала. Как правило, вовлеченность выше среди руководителей в сравнении с рядовыми сотрудниками, среди занятых интеллектуальным трудом в сравнении с представителями рабочих профессий. Разный уровень вовлеченности демонстрируют работники в зависимости от стажа в организации, принадлежности к определенной половозрастной группе [4,5].

Следует учесть не только показатель уровня вовлеченности персонала по организации в целом, но и индекс - разницу между долей вовлеченных и невовлеченных в высокой степени работников. «Резервом повышения» является категория «нейтральных» - не демонстрирующих ни активной включенности и противоположного поведения.

Итоги проведенного исследования: уточнены основные термины и понятия, типология и классификация. Будет представлена теоретическая модель процесса управления вовлеченностью персонала в системе управления организацией.

### Источники и литература

- 1) Долгая А. А. Развитие вовлеченности персонала методами горизонтального управления // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2017. – № 9. – С. 10 – 17.
- 2) Липатов С. А. Структура включенности работников в организацию как социально-психологическая проблема // Вестник Московского университета. Серия 14: Психология. – 2016. – № 3. – С. 73–80.
- 3) Николаев Н. А. Повышение эффективности труда персонала малых предприятий на основе повышения вовлеченности в дела организации и развития корпоративной культуры [Электронный ресурс] / Н.А. Николаев // Human Progress. – 2016. – Т. 2, № 2. – Режим доступа: <http://progress-human.com>
- 4) Employee engagement and motivation. Understand the concept of employee engagement and learn how to build an engaged and motivated workforce [электронный ресурс] / Chartered Institute of Personnel and Development. – 2018. – Режим доступа: <https://www.cipd.co.uk/>

- 5) State of the Global Workplace. Executive Summary [электронный ресурс] / Gallup. – 2018. – Режим доступа: <http://www.gallup.com/>