

УДК 159.9.07

DOI: 10.26140/anip-2020-0903-0094

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР ЕГО УДЕРЖАНИЯ В КОМПАНИИ

© 2020

Царева Наталья Александровна, кандидат политических наук,
доцент кафедры «Экономики и управления»

*Владивостокский государственный университет экономики и сервиса
(690014, Россия, Владивосток, улица Гоголя, 41, e-mail: natsareva@mail.ru)*

Аннотация. В современных экономических условиях руководители компаний осознают значимость не просто наличия квалифицированных человеческих ресурсов, но и особую ценность ключевых работников, отличающихся не только максимально возможной эффективностью, но и высоким уровнем приверженности, идентификации и вовлеченности. Вовлеченность персонала исследователи рассматривают как явление многогранное и определяют его как физическое, когнитивное и эмоциональное состояние работника, обуславливающее сверхнормативное выполнение его функциональных обязанностей. Условиями формирования вовлеченности становятся: значимость работы, разнообразие работы, отождествляемость работы с результатом. Значимость работы формируется благодаря «переосмыслению работы», когда работник повышает значимость выполняемых функциональных обязанностей лично для себя, встраивая их в свою систему ценностей. Автономность работы, обратная связь, компетентность относятся к факторам, повышающим уровень вовлеченности персонала. Исследование вовлеченности персонала было проведено на предприятиях рыбодобывающей и рыбоперерабатывающей отраслей. Был выявлен уровень вовлеченности персонала в динамике. Проанализированы управленческие действия по разрешению проблем, препятствующих росту уровня вовлеченности персонала. Выявлена взаимозависимость уровня вовлеченности и коэффициента текучести персонала, а также возврата работников на рыболовецкие и рыбоперерабатывающие суда компании.

Ключевые слова: формирование вовлеченности, оценка вовлеченности, приверженность, лояльность, удовлетворенность трудом, текучесть персонала, удержание персонала, мотивационный потенциал работы.

EMPLOYEE ENGAGEMENT AS A FACTOR IN COMPANY RETENTION

© 2020

Tsareva Natalia Aleksandrovna, candidate of political science, associate professor
of the department «Economic and Management»

*Vladivostok State University of Economics and Service
(690014, Russia, Vladivostok, Gogolya street, 41, e-mail: natsareva@mail.ru)*

Abstract. In today's economic environment, company managers are aware of the importance not only of the availability of qualified human resources, but also of the special value of key workers, who are distinguished not only by the maximum possible efficiency, but also by the high level of commitment, identification and employee engagement. Employee engagement is considered by researchers as a multifaceted phenomenon and defined as the physical, cognitive and emotional state of the employee, which causes the excessive performance of his functional duties. Conditions for formation of employee engagement are importance of work, diversity of work, identification of work with result. The importance of the work is formed by "rethinking the work" when the employee increases the importance of the performed functional duties personally for himself, integrating them into his value system. Work autonomy, feedback, competence are factors that increase the level of employee engagement. A study of employee engagement was carried out in the fishing and fish processing industries. The level of employee engagement in dynamics was revealed. Management actions to resolve problems preventing the increase in the level of employee engagement were analyzed. The interdependence of the level of employee engagement and turnover rate of employees, as well as the return of employees to fishing and fish processing vessels of the company have been revealed.

Keywords: employee engagement formation, employee engagement assessment, commitment, loyalty, job satisfaction, staff turnover, staff retention, motivational work potential.

Постановка проблемы в общем виде и ее связь с важными научными и практическими задачами. Современная социально-экономическая ситуация создает схожие условия и правила для компаний различных отраслей по всему миру. Задача повышения производительности труда персонала и общей эффективности его деятельности актуальна для каждой компании. Важнейшую роль в решении вопроса повышения производительности труда и эффективности деятельности сотрудника, а также его удержания играет вовлеченность персонала. В последние годы в России все больше специалистов привлекает внимание процесс формирования вовлеченности сотрудников компании. Многие компании на постоянной основе проводят опрос своих работников с использованием различных методик для определения уровня их вовлеченности. По итогам результатов опросов руководство компаний стремится к тому, чтобы улучшить условия труда, объединить людей в эмоционально положительный, настроенный на достижение результатов коллектив. Вовлеченность отражает, насколько отлажены взаимоотношения «организация – работник». Перед HR-службами на данный момент стоит задача привлечения и удержания ценных кадров с использованием различных инструментов, в том числе создания ценностного предложения сотрудника для формирования вовлеченности своих работников.

Анализ последних исследований и публикаций, в ко-

торых рассматривались аспекты проблемы. В 1990 г. В. Кан определил термин «вовлеченность» как уникальную мотивационную концепцию взаимодействия работника и организации: использование самосознания работника с точки зрения физической, когнитивной и эмоциональной составляющих для выполнения функциональных обязанностей [1, 2]. Вовлеченность изучалась как психологами, так и исследователями по управлению человеческими ресурсами (HRM). В первом случае понятие формулировалось как «вовлеченность в работу – work engagement», во втором – «вовлеченность сотрудников – personal engagement». Термин «вовлеченность» характеризует состояние работника, при котором он полностью проникается ценностями работодателя и разделяет их [3]. Данная концепция не только предполагает связь между вовлеченностью и эффективностью работы, но также представляет всеобъемлющее представление о самооценке сотрудника. В исследованиях выделяют несколько уровней, определяющих отношение сотрудников к компании: удовлетворенность трудом, лояльность персонала, вовлеченность персонала. Рассматривая различные точки зрения на удовлетворенность трудом, следует отметить, что она во многом зависит от уровня притязаний/ожиданий работника. Оценка сотрудника «я удовлетворён своей работой на 100%» означает, что он имеет в своём распоряжении все условия, которые соответствуют его притязаниям. Понятно, что у сотрудника

с завышенными требованиями к работе удовлетворённость трудом никогда не будет характеризоваться максимальными значениями. Лояльность (приверженность) как социально-психологическое отношение работника к организации, для которого характерно принятие её целей и ценностей. Обобщая имеющиеся подходы к понятию «вовлеченность персонала», можно определить его как интеллектуальное и эмоциональное состояние сотрудника, обуславливающее сверхнормативное выполнение своих функциональных обязанностей, как правило, не требуя отдельной оплаты.

Трудовую активность, характеризующуюся высоким воодушевлением и удовольствием, можно отличить от трудоголизма, который относится к сильному внутреннему принуждению к чрезмерно тяжелой и интенсивной работе и характеризуется высоким воодушевлением и недовольством [5]. Вовлеченные сотрудники демонстрируют высокий уровень производительности труда и не планируют покинуть компанию. Под самоотверженностью сотрудников понимается вовлеченность в их работу, при этом они испытывают чувство энтузиазма и значимости. Исследования показали, что работники, вовлеченные на работе, более здоровы, чем их менее занятые коллеги, и испытывают больше положительных эмоций [6]. Базовыми условиями формирования вовлеченности персонала являются: стратегия развития компании, включая кадровую стратегию, организационно-психологический климат, удовлетворенность условиями труда, самореализация, мотивация [7].

Вовлеченность взаимосвязана с мотивационным потенциалом работы, где базовые условия формирования вовлеченности и высокого потенциала работы становятся следующие характеристики работы: значимость работы, разнообразие работы, отождествляемость работы с результатом. Дж. Хэкман и Г. Олдем определили характеристики работы, которые влияют на психологические состояния персонала и воздействуют на внутреннюю мотивацию людей [8]. Вовлеченность работника в деятельность предприятия характеризуется совокупностью мотивов к эффективному труду, следствием чего наблюдается улучшению социально-экономических показателей деятельности предприятия. Мотивы труда работника формируются под воздействием внутренних факторов, системы стимулов, предоставляемых организацией в обмен на труд, а также условий труда в организации. Э. Дисси и Р. Райан в рамках предложенной ими теории самодетерминации (потребность в автономии, компетентности и связи с другими) изучили каждое из этих понятий в связи с работой, объясняя, почему люди предпочитают реализовывать себя через работу [9, 10]. Вовлеченность фокусируется на когнитивной сфере, которую индивиды идентифицируют с работой. На мотивы трудовой деятельности, которые формируют вовлеченность персонала, оказывают влияние множество внутренних и внешних факторов: система ценностей, система стимулирования, уровень корпоративной культуры, социально-психологическая атмосфера, отношения с руководителем и коллегами, условия быта в организации и многие другие [11, 12]. Одним из инструментов формирования вовлеченности персонала может стать концепция «job crafting intervention» (JCI) [13]. JCI можно рассматривать как «содействие переосмыслению работы» со стороны менеджера по персоналу, который курирует и направляет сотрудника при использовании любого способа «job crafting» [14, 15]. Знание основных факторов, оказывающих максимальное влияние на вовлеченность персонала предприятия, позволяет осуществлять работу корректирующую систему управления персоналом.

Постановка задания. В последние годы все большее количество российских компаний оценивают уровень вовлеченности своих работников, ежегодно проводя анкетирование, поскольку такой способ позволяет опросить максимальное число работников за короткий промежуток времени. Для выявления уровня вовлеченности

большинством исследователей используется Утрехтская шкала вовлеченности в работу (UWES) [16]. UWES была основана на углубленных интервью и представлена в виде 17-пунктной анкеты, включающей три измерения:

- энергичность, характеризующаяся высоким уровнем энергии и умственной устойчивости во время работы, готовностью вкладывать усилия в свою работу даже сталкиваясь с трудностями;
- преданность делу, характеризующаяся чувством значимости, энтузиазма, вдохновения, гордости и вызова;
- погруженность, характеризующаяся полной концентрацией и глубокой вовлеченностью в свою работу [17].

Для исследования вовлеченности персонала Агентство по развитию человеческого капитала (АРЧК) разработало свой опросник, включающий следующие четыре блока с 22 факторами:

- вовлеченность (профессиональная реализация сотрудников),
- приверженность (закрепление сотрудника на предприятии),
- лояльность (готовность позитивно отзываться о компании, непосредственном руководителе),
- удовлетворенность (удовлетворенность условиями труда и оплатой труда).

По каждому из факторов сформированы одно или несколько утверждений, сформулированные в виде поведенческих индикаторов. Благодаря широкому набору факторов подобные исследования подходят для компаний любой отрасли. Исследователи АРЧК создавали данную модель, учитывая особенности множества предприятий и организаций по всей России. Согласно исследованиям, проведенным за последнее десятилетие Aon Hewitt, Gallup International, Hay Group и Towers Watson, у лидеров рынка в своих отраслях вовлеченность персонала составляет около 90%, тогда как средняя величина этого показателя в организациях колеблется на уровне около 60%.

Анализ уровня вовлеченности был проведен в компании, осуществляющей свою деятельность в рыбодобывающей и рыбоперерабатывающей отраслях, включающем береговой рыбоконсервный завод, плавбазы, ремонтно-судостроительный завод, жестяно-баночное производство, рыбодобывающее судно, административно-складской комплекс. Анкета АРЧК была адаптирована менеджерами по персоналу для сотрудников компании. Вопросы были объединены на 5 блоков:

- удовлетворенность базовыми условиями труда;
- удовлетворенность рабочими процессами;
- удовлетворенность взаимодействием;
- интерес к компании;
- удовлетворенность возможностями и перспективами развития.

В каждом блоке от 2 до 5 вопросов, по которым оценивается уровень вовлеченности сотрудника.

Изложение основного материала исследования с обоснованием полученных научных результатов. Для исследования было разработано два варианта анкеты предназначенных для опроса административно-управленческого персонала и для рабочих компаний. В 2017 году в результате опроса половины работников компании был определен общий уровень вовлеченности сотрудников в 70,4%, что находится в диапазоне средних значений для компаний всего мира. Наименьшие показатели были выявлены по фактору системы оплаты труда, по фактору взаимодействия, по фактору рабочие процессы. Работа была проведена по всем факторам. Руководство компании предприняла следующие управленческие действия: в каждом подразделении организовали фокус группы, отдельно с рабочим и административно-управленческим персоналом; при участии профильных специалистов был подготовлен план корректирующих действий. Для повышения уровня вовлеченности среди сотрудников, в ком-

пании были проведены мероприятия по улучшению показателей: по фактору «Вертикальные коммуникации» принят регламент, регулирующий коммуникации между сотрудниками. Система фиксирует обращения сотрудников к вышестоящему руководителю. Все обращения должны быть рассмотрены в приоритетном порядке и предоставлен ответ, проработан регламент встреч руководителя с рабочими для обсуждения производственных показателей, планов и т.д.

Повторное анкетирование было проведено в начале 2019 г. Анкета 2017 г. подверглась доработке: добавили новые вопросы и новую шкалу измерения. Новые вопросы были добавлены в блок «Интерес к компании»: готовность вернуться в следующий рейс/остаться; лояльность компании (Я рекомендую компанию как работодателя, своим знакомым/друзьям). Также была добавлена новая шкала «Важность», задача которой оценить значимость каждого вопроса для сотрудника. Это позволяет разделить результаты на следующие блоки: «Важно – удовлетворено»; «Важно – не удовлетворено»; «Неважно – удовлетворено»; «Неважно – не удовлетворено». Такое деление позволяет выбрать приоритетные направления, в которых необходимо проводить корректирующие действия. Так как по сравнению с предыдущими итогами исследования вовлеченности в 2017 году индексы удовлетворенности заметно повысились, что могло создать впечатление, что большинство проблем в управлении персоналом разрешены. Изменения в опроснике позволили выявить показатели, по которым индексы находятся в норме, и сосредоточиться конкретно на тех, которые попали в зону «Важно – не удовлетворено». Новая анкета включила 32 вопроса, по 15-ти из которых проводится оценка вовлеченности персонала. В опросе приняло участие 1818 человек, что составило 53% всех работающих сотрудников. В результате был выявлен рост по всем показателям по всей компании. Общий уровень вовлеченности сотрудников вырос на 3 пункта и составил – 73,5%. В некоторых подразделениях увеличение индекса удовлетворенности составило 25 %.

Общим итогом всех мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом и формирования вовлеченности персонала стало общее уменьшение коэффициента текучести персонала на 5% (2017 – 41,8%, 2018 – 36,8%). По флоту общий коэффициент текучести уменьшился на 2,9 % (2017 – 43%, 2018 – 40,1%). Если рассматривать коэффициент текучести персонала по каждому судну, то в некоторых разница на 2019 год составила более 30%. В рамках опроса 2019 года плавсоставу был задан вопрос о прежнем месте работы – 60,3% снова устроились в 2018 году на суда после работы в данной компании в 2017, при этом в 2016 году их доля составляла лишь 24,2%. Программа мероприятий по совершенствованию управления персоналом была направлена на улучшение качества условий работы и проживания на судах.

Выводы исследования и перспективы дальнейших исследований данного направления. Таким образом, общим итогом проведенных мероприятий по повышению уровня вовлеченности персонала стало снижение коэффициента текучести персонала по всему холдингу и возврат сотрудников на работу на рыболовческие и рыбоперерабатывающие суда компании. Наблюдается снижение коэффициента текучести персонала, что является результатом проведения корректирующих работ и ростом уровня вовлеченности сотрудников. Результаты исследования показывают, что программа корректирующих действий в управлении персоналом способствует наибольшему вовлечению сотрудников, может повысить производительность труда, посредством вовлеченности в работу, удовлетворенности работой и внутренней мотивации. Еще одним следствием роста уровня вовлеченности становится удержание персонала компании – снижение коэффициента текучести персонала и возврат плавсостава на суда компании рыбной отрасли. Благодаря улучшению условий труда, информированности работников о

порядке начисления оплаты труда; выстраивании вертикальных коммуникации, обеспечивающих обратную связь, организация может улучшить уровень вовлеченности персонала. Руководство, использующее данную практику для усиления факторов, может увеличивать уровень вовлеченности сотрудников и как следствие снизить коэффициент текучести персонала, а для плавсостава гарантировать возврат сотрудников на суда. Аналогичные исследования уровня вовлеченности персонала необходимо проводить в компаниях любой сферы деятельности для выстраивания направлений работы с персоналом по блоку «Важно – не удовлетворено». Проведенные исследования позволили сделать вывод, что формирование вовлеченности персонала компании позволяет достигать поставленные ей цели – повышение эффективности в целом и удержание квалифицированных работников, готовых сверхнормативно выполнять свои функциональные обязанности.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Kahn W.A. *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*. *Academy of Management Journal*. 1990. V. 33. P. 692–724.
2. Kahn, W. A. *To be fully there: Psychological presence at work*. *Human Relations*, 1992. 45: 321–349.
3. Thomson K.M. *The Employee Revolution: Corporate Internal Marketing*. Pitman publishing. London, 1990. pp. 66-80.
4. Schaufeli W., Salanova M., González-Romá V., Bakker A. *The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach*. *Journal of Happiness Studies*. 2002. V. 3. P. 71–92.
5. Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Bakker, A. B. *It takes two to tango: Workaholicism is working excessively and working compulsively*. In R. J. Burke & C. L. Cooper (Eds.), *The long work hours culture. Causes, consequences and choices*. Bingley, UK: Emerald. 2008. pp. 203–226. doi: 10.1016/B978-1-038-4-00009-9
6. Bakker, A. B., and Demerouti, E. “Job demands-resources theory,” in *Wellbeing: A Complete Reference Guide*, eds C. Cooper and P. Chen (Chichester: Wiley-Blackwell), 2014. 37–64.
7. Якимова З.В., Царева Н.А. Механизмы развития ценностного управления персоналом // *Азимут научных исследований: экономика и управление*. 2017. № 4(21). С.294-298.
8. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. *Motivation through the design of work: Test of a theory*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1976. 16(2): 250-279.
9. Gagne M., & Deci E. *Self-determination theory and work motivation*. *Journal of Organizational Behavior*, 2005. 26: 331–362.
10. Baard, P., Deci, E., Ryan, R. *Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings*. *Journal of Applied Social Psychology*, 2004. 34: 2045–2068.
11. Якимова З.В., Пушклина А.С. Динамика уровня вовлеченности персонала в зависимости от стажа работы в организации // *Азимут научных исследований: экономика и управление*. 2018. Т.7. №1 (22). С.283-286.
12. Якимова З.В., Царева Н.А., Жук А.Е. Моделирование ценностного предложения работодателя в контексте типа организационной культуры // *Азимут научных исследований: экономика и управление*. 2019. Т.8. № 1 (26). С. 410-414
13. French M. *Job Crafting / Handbook of Improving Performance in the Workplace*. Vol. 2. *Selecting and Implementing Performance Interventions*. Ed. by R. Watkins and D. Leigh. San Francisco. 2010. pp.555-568
14. Царева Н.А. Инновационный подход к управлению человеческими ресурсами: концепция «job crafting intervention» // *Азимут научных исследований: экономика и управление*. 2017. № 2(19). С.295-298
15. Tsareva N.A., Erokhin A.K., Vlasenko A.A. *Development of effective interaction at work: job crafting and employee's emotional competence*. *The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication*. 2018. March. Special Edition, p. 583-590.
16. Van Wingerden, J., Bakker, A. B., and Derks, D. *The impact of personal resources and job crafting interventions on work engagement and performance*. *Hum. Resour. Manage.* 2015. 56, 51–67. doi: 10.1002/hrm.21758
17. Schaufeli W. Bakker A. *The Utrecht Work Engagement Scale (UWES): Test Manual*. Utrecht: Utrecht University. 2003. 58 p.
18. Bakker, A. B., Bal, P.M. *Weekly work engagement and performance: a study among starting teachers*. *J. Occup. Organ. Psychol.* 2010. 83, 189–206. doi: 10.1348/096317909X402596
19. Tuckey, M.R., Bakker, A.B., and Dollard, M.F. *Empowering leaders optimize working conditions for engagement: a multilevel study*. *J. Occup. Health Psychol.* 2012. 17, 15–27. doi: 10.1037/a0025942

Статья поступила в редакцию 18.02.2020

Статья принята к публикации 27.08.2020