

Вовлеченность как актуальный показатель влияния на эффективность команды



Волобуева А.И.
Преподаватель факультета оценки и
развития управленческих кадров ВШГУ
РАНХиГС при Президенте Российской
Федерации, партнер «Центра
командных компетенций», г. Москва

e-mail: avolobueva.priority@gmail.com

Аннотация

В статье рассматриваются взгляды на понятия вовлеченность и эффективность. Автор рассматривает аспекты влияния вовлеченности на эффективность, а также значимость вовлеченности как для бизнеса, так и для госсферы.

Ключевые слова

• вовлеченность, эффективность • организационная вовлеченность • вовлеченность служащих •
вовлеченность населения •

Научный и практический интерес к понятию «вовлеченность» прослеживается с конца XX века – времени, когда начала происходить кардинальная перестройка в мировой экономике, общественном сознании. Все это повлияло на структуру организационных систем. Именно в этой связи обратила на себя внимание взаимосвязь вовлеченности и эффективности.

Взаимосвязи вовлеченности и эффективности вызывают особый интерес не только у исследователей этих явлений. Активным изучением заняты и представители бизнеса, и представители госсферы. Проанализируем понятия «вовлеченность» и «эффективность» и различные аспекты влияния вовлеченности на эффективность.

Вовлеченность, чаще всего, рассматривается как сложный интегрированный показатель отношений «организация – работник», как нечто большее чем удовлетворённость [5]. Для организации вовлеченность интересна как комплексный показатель, результат которого – готовность выполнять функционал, в том числе за рамками должностных обязанностей\инструкций, добровольно прилагать к достижению цели, сопутствующих ей задач дополнительные усилия [3, С. 76].

Исследователи Дэвид Маклеод и Нита Кларк насчитали существенно более 50-ти различных определений понятия «вовлеченность» [8].

Одними из первых, изучавших вопросы повышения вовлеченности персонала в дела компании были Р. Оучи [4], Р. Паскалю и Э. Атосу [10]. Они анализировали японскую модель работы с персоналом и уже тогда, в 80-х годах XX века, обнаружили связь между умением лидеров выстраивать систему ориентации на достижение на основе приверженности ценностям организации, что благоприятно сказывается на уровне вовлеченности и процессах с нею связанными.

Считается, что первое системное определение понятия вовлеченность (personal engagement) принадлежит профессору Бостонского университета Уильяму Кану, который личную вовлеченность определял, как освоение членами организации своих рабочих ролей. Исследователь подчёркивал, что вовлечённые сотрудники реализуются физически, интеллектуально, эмоционально в процессе профессиональной деятельности, исходя из представления о том, что сотрудники могут лично решить, какие реальные возможности они реализуют в работе [11]. В настоящее время термин широко используется в менеджменте, потому и получило распространение понятие «вовлеченность в работу».

Позднее Вильмар Шауфели определит вовлеченность как психологическое состояние работника и включает в него:

- энергичность (vigor) – высокий уровень энергии и «ментальной упругости», готовностью приложить усилия при возникновении трудностей;
- преданность делу (dedication) – характеризуется сильной психологической причастностью к работе, объединенной со смыслом, вдохновением, гордостью и принятием вызовов;
- поглощенность (absorption) – полная концентрация на работе, человек не замечает хода времени, как следствие, даже испытывает трудности при выходе в режим обычной работы [12].

Подход Кристины Маслач концентрирует внимание на противоположности вовлеченности явлению выгорания, и определяется как устойчивое позитивное явление высокой степени активности сотрудников и получение осознанного удовольствия от хода работы [13].

Алан Сакс подчеркнуто выделяет в вовлеченности такие категории как организационная вовлеченность и вовлеченность в профессию. По его мнению, наличие высоких совокупных показателей этих категорий обеспечивает сам факт вовлеченности, при иных вариантах вовлеченность отсутствует [14].

Джим Хартер вовлеченность видит, как результат высокой творческой удовлетворенности работой [15].

Общим для всех оказываются: вовлеченность как желательное условие, имеющее организационную цель, ассоциируется с увлеченностью, приверженностью, страстью, энтузиазмом и целенаправленными усилиями, имеет как установочные, так и поведенческие компоненты [9].

Как мы понимаем, сложный интегрированный показатель зависит от влияния множества различных факторов.

Варианты групп факторов с интересом продолжают рассматриваться как зарубежными, так и отечественными учеными. Но вовлеченность часто упоминается в сочетании с эффективностью.

Эффективность — универсальная характеристика результативности любой деятельности. Измеряется соотношением результата к затратам на его получение. Эффективность не следует путать с эффектом, который может быть выражен такими показателями, как выручка, объем продаж, прибыль, экономия издержек, доля рынка, капитализация бизнеса, курс акций на бирже и т. п. Если эффект отнести к затратам на его получение, также измеренным различными показателями, можно получить различные показатели, характеризующие эффективность [1].

Нам интересна эффективность именно как следствие влияния повышения вовлеченности, за счет которой снижается количество затрат организации на получение результата.

Вопрос о качестве человеческого капитала в бизнесе обостряется с каждым днем, т.к. при наличии любых инвестиций в отрасль/организацию, благ для работников и служащих – нет прямой зависимости с уровнем заинтересованности. Но возрастают и требования и к служащим госсферы с одной стороны, а также активной гражданской позиции с другой. Обращаем внимание на тот факт, что на актуальном уровне развития экономики Российской Федерации особо острым нам видится вопрос об увеличении ключевой составляющей процесса развития – человека, заинтересованного в развитии новой экономики, новых созидательных аспектов гражданской ответственности в современном обществе России.

Мы предлагаем рассмотреть взаимосвязь вовлеченности и эффективности как важных составляющих будущего и бизнес-сферы, и госсферы.

Исследования Aon Hewitt влияния вовлеченности на эффективность в 1994 году впервые подтвердили связь вовлеченности и бизнес-показателей на основании 5000 исследованных компаний по всему миру. До сих пор в исследованиях Aon Hewitt указываются показатели не ниже 94% наиболее известных компаний в мире, которые считают, что их усилия по вовлечению подчиненных повысили их конкурентное преимущество на рынке [3].

По данным уже упомянутого института Gallup, свыше 300 млрд. долларов ежегодных убытков ведущие компании мира несут из-за низкой производительности труда равнодушных сотрудников [2].

Вовлеченность – относительно новый для российского бизнеса показатель. Эксперты, изучающие вопрос, указывают на тот факт, что программы развития вовлеченности персонала или управления вовлеченностью персонала достаточно распространены в западных организациях, тогда как в России такие комплексные программы реализуются чаще в крупных компаниях.

Наиболее часто приводят данные известного американского института общественного мнения Gallup [5], который в своих отчетах приводят данные:

- вовлеченные приносят прибыль на 21% больше, чем 51% сотрудников, которые относятся к своей работе нейтрально;
- в компаниях, где сотрудники вовлечены в среднем на 59% меньше текучести [11];
- продуктивность выше минимум на 8%;
- снижение травм на производстве более чем на 25%;
- снижение неопределенности прогулов на 3%;
- производительность выше на 20%;
- рентабельность достигает до показателей в 2 раза больше, чем у конкурентов и т.п.

В таком аспекте, вовлеченность часто рассматривают как ключевой резерв повышения эффективности деятельности компании и укрепления ее позиций в череде конкурентов.

Понятно, что любой работодатель продолжает поиск инструментов влияния на уровень вовлеченности, то есть работы с полной отдачей.

В разных источниках ссылаются на связь вовлеченности и эффективности (соотношение результата к затратам) при анализе таких показателей как:

- качество адаптации;
- затраты на мотивацию персонала;
- затраты на обучение;
- соответствие стандартам с одной стороны и проактивность с другой;

- качество оптимизации процессов и процедур;
- NPS/eNPS;
- рейтинг бренда компании на рынке;
- рейтинг бренда работодателя.

В своих проектах мы регулярно встречаем интерес, который та или иная организация определяет для себя как влияние вовлеченности на перечисленные показатели, помимо производительности и стабилизации персонала. Поэтому сам по себе вопрос о значимости вовлеченности в бизнесе имеет вполне определенный ответ.

Например, в начале 2019 года исследователи Culture Amp опубликовали интереснейшие данные. По отзывам сотрудников из более чем 1000 компаний вера в продукт и услуги, предоставляемые компанией (более высокое доверие к продукту) привело к росту цены акций исследуемых предприятий на 33% (1.01 – 31.21.2018). Более 50% компаний, включенных в исследование, имеющих наибольшие изменения по показателям «Вовлеченность» и «Вера в продукт» получили вдвое больше, чем индекс Доу Джонса (~25% в 2018) [16].

Таким образом, возникает несложный вывод, в дополнение к предыдущим идеям: работодатель заинтересован в том, чтобы работник гордился, верил, признавал важность и значимость, достойный уровень и пр. того, что «отправляет» на рынок, то есть к чему причастен. В данном случае важно, чтобы и продукт, и услуга, и обслуживание вызывали желание быть причастным, гордиться. Тогда и бизнес заинтересован в том, чтобы работники через собственный вклад, признание этого вклада наращивали свою вовлеченность, ведь ценят то, во что вложились. На российском рынке есть интересные варианты лучших практик и череды ошибок для изучения.

Более того, не только бизнес занят поисками инструментов управления вовлеченности. Госсфера в настоящее время остро чувствует необходимость вовлечения сотрудников [7]. В нашем случае, речь идет о 2-х аспектах.

1. Вовлеченность служащих госсферы

Вопросы личной вовлеченности в госсфере, отчетливо сейчас переплетаются с командной вовлеченностью. Здесь зачастую интерес направлен на темы:

- вовлеченности служащих в реализацию национальных и региональных проектов;
- вовлечения служащих в совершенствование качества коммуникаций с гражданами;
- вовлечение в оптимизацию рабочих процессов и процедур в текущих проектах.


2. Вовлеченность граждан в поддержку и участие в проектных инициативах.

Одним из ключевых моментов здесь нам видится открытость государственного управления, точнее необходимость повышения качества деятельности государственных институтов, т.к. именно здесь основа доверия граждан и общества. Проявляемая активность граждан, осознанно направленная ими на поиск «своего» места применения возможна только в случае той самой транспарентности (прозрачности). Здесь особый интерес у граждан вызывают аспекты:

- вовлечение в раскрытие коррупционных нарушений;
- вовлечение в идеи личной ответственности руководителей в госсфере за принятые решения, честность и добросовестность исполнения служебных обязанностей;
- вовлечение в нахождение путей сокращения бюрократической волокиты и оптимизации процедур взаимодействия с гражданами.

При такой ситуации очевидным становится не только острая необходимость активации социальной деятельности граждан. Важным становится направляемая вовлеченность, то есть большая вовлеченность в процессы государственного управления и контроля, обязательно подкрепляется расширением знаний об особенностях государственного управления, развитием навыков обсуждения социальных проблем, работой по формированию ключевых ценностей личности и др. Акцент на вовлеченность в социальное взаимодействие влечет за собой рост ответственности обеих сторон: и госслужащих, и граждан.

Растущий спрос на вовлеченность для повышения эффективности в госсфере открывает большое количество интересных аспектов, изучение которых мы планируем продолжать, проводя сравнения и,



при необходимости, аналогии комплексных действий, приносящих результат в бизнес-организациях. Рассмотрев понятия вовлеченности и эффективности во взаимосвязи, мы обращаем внимание на необходимость активного изучения действий, повышающих вовлеченность. Несмотря на сложность вовлеченности как интегрированного показателя, крупнейшим мировым исследователям доказано влияние вовлеченности на эффективность. Более того, в ряде исследований вовлеченность рассматривается как ключевой резерв повышения эффективности, причем как в бизнес-сфере, так и в госсфере.

Список использованной литературы:

1. Самуэльсон П., Нордхаус У. Экономика. М.: Вильямс, 2014. С. 55. 1360 с.
2. Джон Катценбах, Дуглас Смит. Командный подход: Создание высокоэффективной организации // The Wisdom of Teams. — М.: Альпина Пабlishер, 2013. 376 с.
3. Коновалова В. Управление вовлеченностью персонала: факторы успехов и неудач // Кадровик. 2014. №19. С.74-84.
4. Оучи У. Методы организации производства. Японский и американский подходы: сокр.пер.с англ. — М., 1984.
5. Сергун О. Вовлеченность персонала: ценное преимущество // Справочник по управлению персоналом. — URL.: <http://www.pro-personal.ru/journal/870/460105/>
6. Громова Н.В. Вовлеченность персонала – основной резерв повышения эффективности деятельности современных компаний // Вестник российского экономического университета имени Г.В. Плеханова №6, 2018 - <https://cyberleninka.ru/article/n/vovlechennost-personala-osnovnoy-rezerv-povysheniya-effektivnosti-deyatelnosti-sovremennyh-kompaniy/viewer>
7. Литвинцева Е.А. Вовлеченность граждан в процессы государственного управления и контроля // // Среднерусский вестник общественных наук. 2017. №6. — С.94-102. / Е.А. Литвинцева // Среднерусский вестник общественных наук.- Орел: Орловский филиал РАНХиГС при Президенте РФ. 2017. С.94-102. URL.: <https://cyberleninka.ru/article/n/instrumentariy-dagnostiki-i-usileniya-vovlechennosti-personala-v-upravlencheskuyu-deyatelnost-organizatsii/viewer>
8. Society for Human Resource Management. 2014 Employee Job Satisfaction and Engagement: The Road to Economic Recovery. May 2014.
9. MacLeod D., Clarke N. Engaging for Success: Enhancing Performance through Employee Engagement: a Report to Government. — London: Department for Business Innovation and Skills, 2009.
10. Pascale R.T., Athos A.G. The Art of Japanese Management. — New York: Simon & Schuster, 1981.
11. Kahn W.A. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work // Academy of Management Journal. 1990. Vol.33. N 4. P. 692-724.
12. Schaufeli W.B., Bakker A.B. Defining and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity to the Concept // Bekker A., Leiter M. (eds.) Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research. - New York: Psychology Press, 2010. — P. 5-24.
13. Maslach C., Leiter M.P. The Truth about Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do about it. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1997.
14. Saks A.M. Antecedents and Consequences of Employee Engagement // Journal of Managerial Psychology. 2006. Vol.21. N7. P.600-619.
15. Harter J.K., Schmidt F.L., Hayes T.I. Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: a Meta-Analysis // Journal of Applied Psychology. 2002. Vol.87. N2.
16. <https://edwvb.blogspot.com/2019/02/okupaemost-investicij-v-vovlechyonnost-personala-i-korporativnuyu-kulturu.html>

Involvement as a relevant indicator of impact on effectiveness

Volobueva A.I.

Lecturer, the Faculty of Personnel Evaluation and Development, the Graduate School of Public Administration, RANEP, Partner, Team Competency Center, Moscow

E-mail: avolobueva.priority@gmail.com

Abstract

The article discusses the views on the concepts of involvement and effectiveness. The author considers aspects of the impact of involvement on effectiveness, as well as the significance of involvement for both business and the public sector.

Key words

• involvement • efficiency • organizational involvement • involvement of public servants • community involvement •

References

1. Samuelson P., Nordhaus W. Economics. - M.: Williams, 2014. -- S. 55. - 1360 p.
2. John Katzenbach, Douglas Smith. Team Approach: Creating a Highly Effective Organization // Team Wisdom. - M.: Alpina Publisher, 2013. - 376 p.
3. Konovalova V. Management of personnel involvement: factors of success and failure // Kadrovik. - 2014. - No. 19. - S. 74-84.
4. Ouchi U. Methods of organizing production. Japanese and American approaches: abbr. - M., 1984.
5. Sergun O. Personnel involvement: a valuable advantage // Handbook of personnel management. – URL.: <http://www.pro-personal.ru/journal/870/460105/>
6. Gromova N.V. Personnel involvement is the main reserve for increasing the efficiency of modern companies // Herald of the Russian University of Economics Plekhanov №6, 2018. - URL.: <https://cyberleninka.ru/article/n/vovlechennost-personala-osnovnoy-rezerv-povysheniya-effektivnosti-deyatelnosti-sovremennyh-kompaniy/viewer>
7. Litvintseva EA Involvement of citizens in government processes.- URL.: <https://cyberleninka.ru/article/n/instrumentariy-diagnostiki-i-usileniya-vovlechennosti-personala-v-upravlencheskuyu-deyatelnost-organizatsii/viewer>
8. Society for Human Resource Management. 2014 Employee Job Satisfaction and Engagement: The Road to Economic Recovery. May 2014.
9. MacLeod D., Clarke N. Engaging for Success: Enhancing Performance through Employee Engagement: a Report to Government. – London: Department for Business Innovation and Skills, 2009.
10. Pascale R.T., Athos A.G. The Art of Japanese Management. – New York: Simon & Schuster, 1981.
11. Kahn W.A. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work // Academy of Management Journal. – 1990. – Vol.33. – N 4. – P. 692-724.

12. Schaufeli W.B., Bakker A.B. Defining and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity to the Concept // Bekker A., Leiter M. (eds.) Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research. - New York: Psychology Press, 2010. – P. 5-24.
13. Maslach C., Leiter M.P. The Truth about Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do about it. – San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1997.
14. Saks A.M. Antecedents and Consequences of Employee Engagement // Journal of Managerial Psychology. – 2006. – Vol.21. – N7. – P.600-619.
15. Harter J.K., Schmidt F.L., Hayes T.I. Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: a Meta-Analysis // Journal of Applied Psychology. – 2002. – Vol.87. – N2.
16. <https://edwvb.blogspot.com/2019/02/okupaemost-investicij-v-vovlechyonnost-personala-i-korporativnuyu-kulturu.html>

