

ПОВЫШЕНИЕ УРОВНЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ РАБОТНИКОВ: УСЛОВИЯ, ПРЕИМУЩЕСТВА И ПРОБЛЕМЫ

© 2016 В.Г. Коновалова*

Ключевые слова: вовлеченность работников, производительность труда, факторы вовлеченности работников, увлеченность работой, зависимость от работы, трудоголизм.

Раскрываются проблемы управления вовлеченностью работников в производственный процесс. Выделяются основные условия, которые должны быть созданы в организациях для управления ею, а также основные проблемы, препятствующие этому. Анализируются взаимосвязь вовлеченности работников, увлеченности работой, развития и последствий трудоголизма.

Опыт успешных компаний указывает на то, что вовлеченность персонала (work engagement) в производственный процесс - это один из существенных факторов успеха бизнеса. Исследования, проведенные The Gallup Organization, Hay Group, Aon Hewitt, Towers Perrin и др., убедительно доказывают положительное влияние уровня вовлеченности работников на результаты деятельности компании. Так, у лидеров рынка, по версии Gallup Consulting, соотношение активно вовлеченных и невовлеченных сотрудников составляет 9,57:1 (в менее успешных организациях это соотношение равно 1,83:1)¹.

По данным исследований, проведенных компанией Hay Group²:

- ♦ уровень текучести персонала на 54% ниже в тех организациях, которые пытаются управлять уровнем вовлеченности персонала и создавать благоприятные условия для работы;

- ♦ компании, обеспечившие высокий уровень вовлеченности, демонстрируют рост прибыли, который в 4,5 раза выше, чем у других компаний в данной отрасли;

- ♦ у сотрудников, для которых характерен высокий уровень вовлеченности, производительность на 50% чаще превышает среднестатистический уровень.

Исследования показали, что существует прямая связь между вовлеченностью в работу и производительностью, удержанием сотрудников и качеством предоставляемых услуг - все это приводит к увеличению рентабельности и повышению акционерной

доходности компании. Кроме того, было выявлено, что компании с высоким уровнем вовлеченности сотрудников на 87% чаще удерживают самых талантливых сотрудников. В исследовании с участием компании MolsonCoors было обнаружено, что количество производственных травм в командах вовлеченных сотрудников в 5 раз меньше, чем в командах, которым не хватает вовлеченности³.

Понятие “вовлеченность” впервые ввел W.A. Kahn⁴, по мнению которого вовлеченность может проявляться в трех основных аспектах: когнитивный аспект подразумевает убеждения сотрудников относительно организации, ее лидеров (руководителей) и условий труда; эмоциональный аспект проявляется в том, насколько сотрудники связаны с организацией, имеют ли они положительное или отрицательное отношение к организации и ее руководителям; поведенческий аспект касается энергии, которую вкладывают сотрудники в выполнение своих профессиональных ролей.

К настоящему времени единое определение понятия “вовлеченность” еще не выработано, не существует и единой методики измерения вовлеченности. Операционализация указанного понятия на практике определяется целью проводимого исследования. В большинстве исследований вовлеченности, как подчеркивают В.И. Кабалина и Л.М. Чеглакова⁵, используются такие показатели, которые отражают психологическое состояние работника⁶.

* Коновалова Валерия Германовна, кандидат экономических наук, профессор Государственного университета управления, г. Москва. E-mail: konovalova_v@mail.ru.

В соответствии с подходом Aon Hewitt⁷, вовлеченность - это совокупность трех поведенческих моделей: готовности работников говорить положительно о компании; желания сотрудников продолжать работать в компании на протяжении длительного срока; стремления работников показывать исключительные результаты для успеха компании.

В модели Towers Watson, на основе которой строится исследование The Power of Three "Taking Engagement to New Heights"⁸, выделяются три фактора, которые положительно влияют на вовлеченность работников:

- ◆ привязанность к компании, стремление приложить дополнительные усилия и добиться большего;
- ◆ атмосфера, способствующая продуктивному труду и улучшению трудовых показателей;
- ◆ индивидуальные условия труда (рабочая обстановка, эмоциональный климат в коллективе и пр.).

По мнению исследователей, работники с высоким уровнем вовлеченности обладают следующими качествами: поглощены работой, поддерживают концентрацию в течение длительного времени, чувствуют сильную эмоциональную привязанность к компании, относятся к работе с энтузиазмом и страстью, расширяют сферу своей ответственности, гибки, не ограничиваются исполнением должностных обязанностей, адаптируются к изменениям, стремятся развивать рабочие навыки, не нуждаются в дополнительных напоминаниях и приказах для того, чтобы сделать все вовремя, настойчивы, проявляют инициативу, ориентированы на достижение цели, добросовестны, ответственны и обязательны, преданы работе⁹.

В исследовании IES (Institute for Employment Studies) используются следующие, довольно типичные для подобных работ, индикаторы вовлеченности¹⁰:

- ◆ положительное отношение к организации;
- ◆ уверенность в продуктах и услугах организации;
- ◆ понимание того, что организация позволяет работнику показывать хорошие результаты;
- ◆ готовность к альтруистическому поведению, к командной работе;

◆ готовность к усилиям сверх необходимого уровня, даже если для этого необходимо будет выйти за рамки должностных обязанностей;

◆ готовность к дополнительной работе на благо организации.

В исследовании вовлеченности "Engaging for Success: enhancing performance through employee engagement", которое было проведено по заказу британского правительства, выделены следующие факторы вовлеченности¹¹: лидерство (ясное понимание сотрудниками целей и стратегии организации, своих индивидуальных задач в достижении этих целей), вовлекающие (вдохновляющие) руководители, готовность руководителей слушать своих подчиненных, эффективная обратная связь, доверие к работодателю, следование нормам деловой этики.

В соответствии с подходом, используемым компанией Кепеха¹², вовлеченность сотрудников основывается на следующих составляющих: чувство гордости ("Я горжусь тем, что работаю в моей организации"), удовлетворенности ("В целом, я очень доволен организацией как местом работы"), защищенности ("Я рекомендовал бы эту организацию другим как хорошее место работы"), желание остаться в организации ("Я редко задумываюсь о поиске нового места работы").

В работе "How to build a corporate culture of engagement, customer focus and innovation" выделяются следующие факторы вовлеченности персонала: доверие, справедливость, уважение, согласованность, коммуникации, полномочия, эффективные процессы, организационная структура, самодисциплина, ориентация на качество и удовлетворение потребностей потребителей, поведение, требуемое от лидеров и менеджеров, качество жизни, содержание работы, оплата и вознаграждение, "мягкие" аспекты корпоративной культуры.

Исследование, проведенное компанией "Экопси"¹³, показало, что ключевой фактор вовлеченности - это уверенность работников в том, что они в состоянии контролировать существенные для них параметры в организации. Соответственно, для людей, которые ищут стабильности, возможность контроля предполагает прогнозируемость условий, предоставляемых компанией. Для активных лю-

дей, стремящихся к карьерному росту, контроль - это вера в возможность повышать уровень дохода путем более результативного труда, осознанно строить карьеру, ясность относительно того, что нужно сделать, чтобы подняться на следующую ступеньку. Вовлеченность повышается, когда сотрудник знает, что руководство (и высшее, и непосредственное) готово слушать своих работников.

Эксперты “Экопси” выделяют еще один существенный фактор, который напрямую коррелирует с вовлеченностью: вера в возможность устранить организационные барьеры внутри компании.

Как показывает уже имеющийся опыт разработки и реализации программ управления вовлеченностью, работники должны ясно представлять общее направление развития организации и доверять высшему руководству. Компаниям также необходимы эффективные руководители, хорошо построенная система обратной связи и управления эффективностью деятельности, а также четко сформулированные возможности развития и карьерного роста. Для повышения уровня вовлеченности работников менеджмент компании должен создать широкую систему коммуникаций, четко показывать сотрудникам, чего от них ожидают, предоставлять им полномочия, соответствующие их уровню компетенции, а также создать условия труда и корпоративную культуру, которые способствуют вовлеченности.

Развитию вовлеченности помогает корпоративная культура, ориентированная на человека: поощрение инициативы и творчества, формирование индивидуальных планов развития и обучения, проведение политики “открытых дверей” руководства по отношению к сотрудникам. Все это вместе создает необходимый контекст - уникальную атмосферу открытости, дружелюбности и взаимопомощи.

Снижение уровня вовлеченности персонала определяется множеством факторов объективного и субъективного характера, проявляющихся в каждом конкретном случае. Тем не менее, заслуживают внимания обобщенные выводы, представленные в докладе “The Enemy of Engagement” консалтинговой компании Hay Group, сформулированные по результатам глобального исследования по программе Hay Group Insight¹⁴.

К числу основных факторов, снижающих уровень вовлеченности, относятся:

- ◆ неясная постановка целей и задач (на то, что руководители неэффективно доносят до коллектива цели и задачи, указала почти треть опрошенных сотрудников);

- ◆ нехватка ресурсов (на отсутствие ресурсов и информации для эффективного выполнения работы указала треть опрошенных сотрудников, а более 50% сотрудников выразили озабоченность по поводу неадекватного уровня кадрового обеспечения участков, на которых они работают);

- ◆ неясные полномочия (недостаточность полномочий для эффективного выполнения работы подтвердили 30% сотрудников, а более 40% указали на то, что удерживаются от активных действий или принятия решений, опасаясь негативных последствий).

Программы управления вовлеченностью сотрудников имеют большой потенциал. Однако и результаты исследований, и опыт реализации указанных программ дают основания предостеречь от упрощенного и ошибочного понимания роли и возможностей влияния на вовлеченность. Повышение уровня вовлеченности не является самоцелью, а значимо именно как фактор повышения производительности труда, результативности деятельности, ускорения внедрения инноваций. Вовлеченность не будет способствовать успеху компании, если сотрудник работает не на своем месте или его действия не согласованы с действиями других.

В качестве проблем, имеющих отношение к управлению вовлеченностью, можно отметить рост производительности, связанный с интенсификацией труда и усилением неравенства в доходах¹⁵. Дополнительный риск для вовлеченных работников связан с вероятностью нарушения баланса “работа - личная жизнь”. Организации поощряют жесткую конкуренцию между сотрудниками, сверхурочную работу (в том числе работу в выходные и праздники), направленность на решение поставленных задач, стремление избегать неудач. Сотрудники, которые отдают работе очень много энергии и времени, воспринимаются руководством позитивно, имеют преимущества при получении наград, признании, карьерном росте. В организациях с подобной культурой люди не только много работают, перерабатывают, но и нередко ходят на работу в ущерб своему здоровью.

Ученые из Массачусетского университета после изучения более 100 тысяч личных дел работников установили: те, кто постоянно перерабатывает, на 61% чаще болеют или получают разного рода травмы. Работа в течение 12 и более часов в день повышает риск заболеваний на треть, а шестидесятичасовая рабочая неделя - на 23%. При этом не имеет значения характер выполняемой работы¹⁶.

Анализируя связь вовлеченности и трудоголизма, ряд исследователей делают акцент на том, что вовлеченность, рассматриваемая как полная реализация работником себя в работе, может привести к снижению удовлетворенности ею, к профессиональному и эмоциональному выгоранию, к развитию межличностных профессиональных конфликтов, к разочарованию в деятельности и работе в конкретной организации¹⁷.

Однако представители Утрехтской группы исследователей предлагают рассматривать вовлеченность в работу как позитивное, аффективно-мотивационное состояние, связанное с эффективностью работы, противоположное выгоранию¹⁸. Подчеркивается существенное различие между увлеченными работами и зависимыми от работы (трудоголиками), которое заключается в их мотивации. Увлеченные сотрудники получают удовольствие от работы, видят смысл в том, что они делают, для них характерна позитивная мотивация.

В отличие от увлеченных сотрудников, трудоголики работают много из-за одержимости работой, чувства долга. Прекратив работать, они испытывают чувство вины, пребывают в состоянии напряжения, продолжают работать, чтобы избежать подобных ощущений. Для них характерна негативная мотивация¹⁹.

Вовлеченный в работу сотрудник отличается высоким уровнем психологического благополучия, не испытывает каких-либо деструктивных последствий или переживаний, к которым приводят человека профессиональные деформации, часто являющиеся следствием трудоголизма.

Не все исследователи разделяют точку зрения на вовлеченность (и увлеченность работой) и профессиональное выгорание как взаимоисключающие состояния²⁰. Представи-

тели этого подхода не приводят эмпирических доказательств своей точки зрения, рассматривая увлеченность в качестве начального этапа развития эмоционального и профессионального выгорания, а не в качестве самостоятельного психологического феномена, указывая на то, что "выгоревшие" сотрудники изначально могли быть увлечены работой, проявляли активность и энтузиазм в профессиональной деятельности. Однако чрезмерная положительная установка в отношении труда со временем может привести к ограничению интересов и потребностей, а как следствие, к снижению энергичности работников, к развитию усталости и выгорания.

В исследованиях взаимосвязи вовлеченности и выгорания выделяется шесть факторов, способных привести к формированию вовлеченности или выгорания: рабочая нагрузка, контроль и автономность работника, восприятие вознаграждения, психологическая совместимость работника с деятельностью и коллегами, восприятие справедливости²¹.

Увлеченность является состоянием оптимального функционирования работников. Однако увлеченный сотрудник при наличии определенных качеств, например, перфекционизма, подвержен риску развития трудоголизма. Проведенные к настоящему времени исследования трудоголизма и вовлеченности дают возможность определять трудоголизм как в основном негативный феномен. При его возможных временных выгодах в долгосрочной перспективе он приведет к негативным следствиям как для самого работника, так и для организации в целом. Поэтому ей выгоднее иметь вовлеченных работников, а не зависимых от работы трудоголиков.

Важно подчеркнуть, что, по мнению и зарубежных, и отечественных исследователей²², до сих пор не выработано единого мнения о сущности вовлеченности и трудоголизма, об их причинах и механизмах развития. В изучении сущности, проявлений и методов воздействия на вовлеченность доминирует отношение к последней как к психологическому состоянию. Не разработаны обобщенная система диагностики и поддержания вовлеченности в работу, методология обоснования содержания программ управления вовлеченностью и оценки их восприятия работниками в рамках социального и культурного контек-

ста во взаимосвязи с другими событиями и отношениями в организации.

¹ *Стори Д.* Парадокс контроля : учеб.-метод. пособие. Блок 2: Кн.4 / пер. с англ. МИМ ЛИНК. Москва, 2009.

² Are you missing something? Engaging and enabling employees for success // www.haygroup.com/downloads/nl/Are_you_missing_something.pdf (дата обращения: 01.06.2016).

³ *Lockwood N.R.* Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR's Strategic Role // HR Magazine. 2007. Mar. P. 1-11.

⁴ *Kahn W.A.* Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work // Academy of Management Journal. 1990.

⁵ *Кабалина В.И., Чеглакова Л.М.* Вовлеченность работников через призму нормативного и сверхнормативного поведения // Корпоративный менеджмент и бизнес-образование : сб. науч. ст. под ред. С.О. Календжяна, Е.С. Яхонтовой. Москва, 2015. 266 с.

⁶ См.: *Schaufeli W.B., Bakker A.B.* 2010. Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept, Work engagement: A handbook of essential theory and research; *Halbesleben J.R.B., Wheeler A.R.* The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave // Work & Stress. 2008. № 22(3). P. 242-256; *Macey W.H., Schneider B.* The meaning of employee engagement // Industrial and Organizational Psychology. 2008. № 1 (1). P. 3-30.

⁷ URL: http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/Trends_Global_Engagement_Highlights.pdf (дата обращения: 30.05.2016).

⁸ URL <https://www.towerswatson.com/en/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2011/02/The-Power-of-Three-Taking-Engagement-to-New-Heights> (дата обращения: 30.05.2016).

⁹ *Hellevig J.* How to build a corporate culture of engagement, customer focus and innovation // <http://directsearch.awarablogs.com/pdf/Employee%20Engagement%20in%20Russia%2009%202012%20Preview.%20How%20Russia%20engaged%20me.pdf> (дата обращения: 30.05.2016).

¹⁰ *Robinson D., Perryman S., Hayday S.* The drivers of employee engagement // Institute for Employment Studies. 2004.

¹¹ URL: <http://www.iedp.com/Pages/DocumentManager/Engaging%20for%20Success.pdf> (дата обращения: 30.05.2016).

¹² URL: <http://www.kenexa.com/getattachment/1d2ded1d-4e1c-4820-a3c2-14b5185876ae/Engagement-Trends-Over-Time.aspx> (дата обращения: 30.05.2016).

¹³ URL: <http://www.vedomosti.ru/career/news/20871681/sekret-vovlechnosti#ixzz2uATAIkrB> (дата обращения: 01.06.2016).

¹⁴ *Royal M., Agnew, T.* The Enemy of Engagement // http://www.haygroup.com/downloads/ru/misc/the_frustrated_employee_rus.pdf (дата обращения: 01.06.2016).

¹⁵ *George J.M.* The Wider Context, Costs, and Benefits of Work Engagement // European Journal of Work & Organizational Psychology. 2011.

¹⁶ *Ильин Е.П.* Работа и личность. Трудоголизм, перфекционизм, лень. Санкт-Петербург, 2011.

¹⁷ *Halbesleben J.R.B., Wheeler A.R.* The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave // Work & Stress. 2008. 22(3) P. 242-256.

¹⁸ См.: *Шауфели В., Дийкстра П., Иванова Т.* Увлеченность работой: Как научиться любить свою работу и получать от нее удовольствие. Москва, 2015; *Schaufeli W.B., Bakker A.B.* Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study // Journal of organizational Behavior. 2004. 25, Issue 3. P. 293-315.

¹⁹ См.: *Шауфели В., Дийкстра П., Иванова Т.* Указ. соч.; *Andreassen C.S., Hetland J., Pallesen S.* The Relationship Between 'Workaholism', Basic Needs Satisfaction at Work and Personality // European Journal of Personality. 2010. 24, 3-17, doi: 10.1002/per. 737.

²⁰ *Полунина О.В.* Увлеченность работой и профессиональное выгорание: особенности взаимосвязей // Психологический журнал. 2009. № 30 (1). С. 73-85.

²¹ *Leiter M.P., Bakker A.B.* Burnout at Work: A psychological perspective // Current Issues in Work and Organizational Psychology. 2014.

²² См.: *Кабалина В.И., Чеглакова Л.М.* Указ. соч.; Employee engagement, organizational performance and individual well-being: exploring the evidence, developing the theory / С. Truss [et al.] // The International Journal of Human Resource Management. 2013. № 24 (14). P. 2660.

Поступила в редакцию 11.10.2016 г.