

УДК 65.013

А.А. Долгая

РАЗВИТИЕ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА МЕТОДАМИ ГОРИЗОНТАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

***Аннотация.** В статье представлен анализ существующих подходов к пониманию вовлеченности персонала. Рассмотрена модель неотразимой организации консультационной компании «Делойтт». Развивая концепцию горизонтальной системы управления, автор предлагает модель формирования вовлеченности, базирующуюся на двух группах методов: структурирование бизнеса по процессам и формирование организационной культуры, как результата партисипативного стиля лидерства. Интегрирующим элементом модели является обратная связь, которая должна реализовываться как в форме эмоциональной поддержки сотрудников, так и в формальной системе оценки их деятельности.*

***Ключевые слова:** горизонтальная организация, горизонтальное управление, вовлеченность, обратная связь, неотразимая организация, структурирование бизнеса.*

Angelina Dolgaya

DEVELOPMENT OF THE INVOLVEMENT OF PERSONNEL BY METHODS OF HORIZONTAL MANAGEMENT

***Annotation.** The analysis of the existing approaches to understanding of the involvement of personnel is presented in article. The model of the irresistible organization of the consulting company of «Deloitte» is considered. Developing the concept of a horizontal control system, the author offers the model of formation of the involvement, which is based on two groups of methods: structuring business on processes and formation of organizational culture, as result of participation style of leadership. The integrating element of model is feedback which has to be implemented both in the form of emotional support of employees, and in the formal system of assessment of their activity.*

***Keywords:** horizontal organization, horizontal management, engagement, irresistible organization, business-process structuring, feedback.*

Явление вовлеченности в течение последнего десятилетия становится популярной темой в дискуссиях бизнес-консультантов и академических исследователей. Очевидно, что вовлеченность персонала в работу является элементом мотивации и ее рост способствует положительной динамике экономических показателей предприятия. Однако большинство программ по повышению вовлеченности имеют краткосрочный характер. В академических публикациях отсутствуют комплексные исследования вовлеченности сотрудников как элемента системы управления организацией, поэтому целью данной статьи является обоснование и разработка комплексной модели развития вовлеченности сотрудников, основанной на методах горизонтального управления организацией.

В эпоху изменений обновляются не только понятия и представления руководителей о бизнесе, изменяются и методы работы, некоторые теряют свою эффективность, а на первый план выходят инструменты, которые раньше если и применялись, то неосознанно, без весомого академического и опытного обоснования. В очень высокой степени это касается методов мотивации и повышения производительности сотрудников.

Одной из наиболее обоснованных причин, происходящих сейчас перемен, представляется факт выхода в бизнес-среду так называемого поколения Y, или миллениалов. Молодые сотрудники, вступающие в трудовые будни в последнее десятилетие, отличаются от молодых сотрудников XX в. более низким уровнем вовлеченности в свою работу, как подтвердили последние исследования [7].

Поколение миллениалов отличается новым отношением к работе: 70 % из них хотят быть креативными на работе, более 2/3 верят, что задача руководства – обеспечить их возможностями для ускоренного развития. Невозможность реализовать свои амбиции в компании приводит их к быстрому решению сменить место работы. Удержать молодых талантливых сотрудников, использовать их способности с большей отдачей для бизнеса – актуальная задача для все большего числа компаний.

Усилия, затраченные на вовлеченность сотрудников, организованные должным образом, не пропадают напрасно. Это не только эмпирические заключения. Исследования индекса вовлеченности 65 компаний разных отраслей выявили интересную группировку компаний с высокой вовлеченностью (25 % с самой высокой вовлеченностью персонала) и самой низкой вовлеченностью (25 % из опрошенных компаний, оказавшихся внизу списка) [9]. Финансовые параметры двух групп продемонстрировали противоположное состояние: высокая вовлеченность характеризовалась и положительной рентабельностью активов, рентабельностью продаж (см. рис. 1). Акционерная ценность (shareholders value) также значительно отличалась.

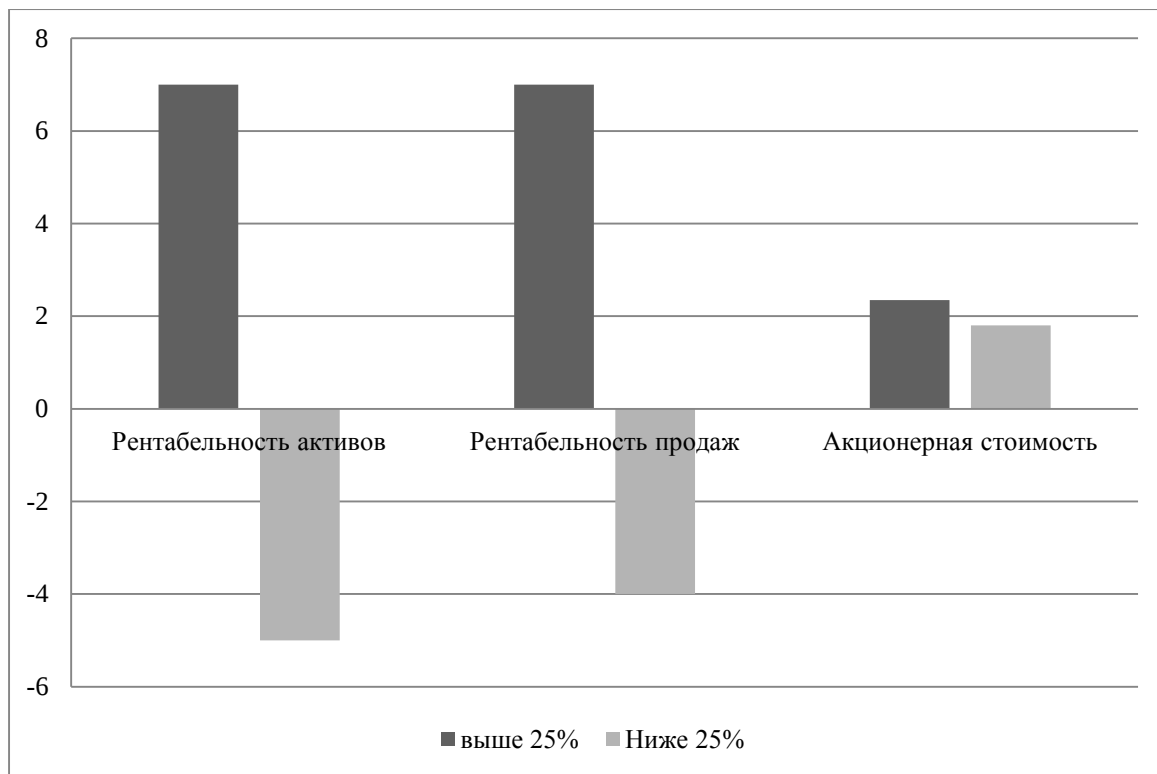


Рис. 1. Связь вовлеченности и экономических результатов

Что возникло раньше – высокая вовлеченность сотрудников или хорошие финансовые результаты – предмет для следующих этапов исследования. Достоверно пока можно утверждать, что вовлеченность сотрудников и финансовые показатели связаны между собой. Очевидно, посредником между вовлеченностью персонала и высоким уровнем продаж выступает вовлеченность и последующая удовлетворенность клиента. В исследовании A. Rafaeli, L. Ziklik & L. Doucet были выявлены несколько образцов проактивного клиенто-ориентированного поведения в колл-центре, которые представлены ниже по порядку возрастания вовлеченности сотрудников в процесс оказания услуги:

- ожидание запроса клиента;
- объяснение/обоснование решений и действий;

- обучение клиента с использованием информации, которую он не получил бы другим способом;
- предоставление эмоциональной поддержки клиентам, когда необходимо;
- предложение дополнительных выгод от компании [10].

Чем больше действий с высокой степенью вовлеченности осуществлялось в колл-центре, тем выше клиент оценивал качество услуги. Сотрудники, непосредственно контактирующие с клиентами, более всего нуждаются в вовлеченности. С одной стороны, само содержание их работы требует большой отдачи и концентрации, а с другой, – рост их отдачи повышает удовлетворенность клиентов и выручку компании.

Вовлеченные сотрудники обнаруживают определенное поведение, выражающееся в следующих признаках:

- проактивный подход;
- фокусировка на задаче, а не на обязанностях;
- проявляют себя лучше, когда все идет не по плану;
- быстрая адаптация к изменениям [8].

Таким образом, вовлечение персонала – одна из важнейших задач и навыков руководителя, стремящегося к созданию гибкой и адаптивной организации. Более того, высокий уровень вовлеченности персонала, похоже, является обязательным условием создания горизонтальной системы управления в организации с высоким уровнем самоуправления.

Существует большое разнообразие в толковании феномена вовлеченности среди исследователей. Гарвардские исследователи определяют вовлеченность как «предрасположенность человека к участию в той или иной трудовой деятельности, которая состоит из трех компонентов: знания, интереса и результативности» [12, с. 343]. Вовлеченность по версии наиболее глубокого исследования компании Valtera Corp. – сложное энергетически заряженное отношение к своей деятельности, которое возникает в результате сфокусированности, необходимости, напряжения и энтузиазма (Maseu, Schneider, Barbera, Young) [9]. Центр Дейл Карнеги также изучает феномен вовлеченности и публикует отчеты, в которых утверждает, что ощущение оцененности, уверенности в себе, воодушевления, и уполномоченности – ключевые эмоции, ведущие к вовлеченности [6]. Отечественный автор, занимающийся проблемами вовлечения персонала в ПАО «Сбербанк России», Р. А. Долженко определяет вовлеченность как «устойчивый аттитюд, характерный для работника, который предполагает длительную концентрацию работника на решении задач, приносящих дополнительные эффект для организации, находящий свое выражение в дополнительной эмоциональной привязанности работника к целям и ценностям организации» [4, с. 52].

Таким образом, вовлеченность во всех случаях трактуется разными авторами как состояние личности. Однако, характеристики этого состояния в разных трактовках сильно отличаются: это качества концентрации, воодушевления, уверенности в себе, необходимости и интереса.

Нами было проведено исследование понятия вовлеченности в форме фокус-групп в трех российских компаниях, которое показало, что наиболее популярным атрибутом вовлеченности является интерес, следом за которым участники указывали воодушевление. Следовательно, мы рассматриваем вовлеченность, как отношение сотрудника к своей деятельности, характеризующееся определенным уровнем интереса и воодушевления. Рассмотрение вовлеченности как состояния сотрудника и как объекта управления предполагает, что руководитель может оказывать целенаправленное влияние на это состояние. Влияние может быть оказано формированием интересной для сотрудника работы или задачи, подкрепленной позитивно заряженным настроем на выполнение этой работы.

Возможности сотрудника в части концентрации, чувства ответственности и частично уверенности в себе, являются атрибутами, объективно присущими самому сотруднику, которые руководитель может принимать в расчет, выбирая инструменты для вовлечения. Состояние вовлеченности,

таким образом, определяется двумя группами факторов: типом личности сотрудника и условиями, в которых он находится (см. рис. 2). Рассматривать вовлеченность как объект управления необходимо, принимая в расчет обе группы влияния на нее.

Итак, с точки зрения управления организацией мы определяем вовлеченность сотрудника, как состояние готовности действовать. На это состояние влияет целый ряд факторов и его можно описывать множеством характеристик, но суть этого явления – желание личности затрачивать энергию на реализацию задачи.

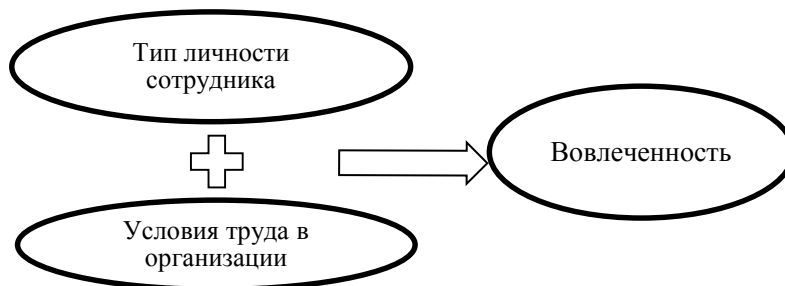


Рис. 2. Основные факторы создания вовлеченности

А. Сакс различает вовлеченность в работу и вовлеченность в организацию. Результаты его исследования указывают, что осознаваемая организационная поддержка влияет на оба типа вовлеченности. Характеристики работы предсказывают вовлеченность в работу, а справедливость процедур предсказывает вовлеченность в организацию. Кроме того, уровень вовлеченности сотрудников, согласно этому исследованию, определяет впоследствии и параметры удовлетворенности работой, приверженность (commitment) организации и намерение уволиться [11]. Таким образом, А. Сакс подтверждает разработанную нами конфигурацию архитектуры системы управления организацией, в соответствии с которой на модель управления влияют как структурная организация работы, так и транслируемые лидером ценности [2]. Это значит, что руководитель может оказывать воздействие на вовлеченность с двух сторон: организация бизнес-процессов с одной стороны, и создание общего с сотрудниками ценностного поля.

Международная консультационная компания Deloitte предложила модель вовлеченности сотрудников, которую они назвали «Неотразимая (irresistible) организация». Согласно этой модели, существует пять драйверов вовлеченности, использование которых позволяет создать объективно привлекательные условия работы для сотрудников (см. табл. 1). В числе этих драйверов: значимая работа, практическое руководство, позитивная рабочая среда, доверие руководителям и возможности роста для персонала.

Каждый из пяти драйверов по модели неотразимой организации подкрепляется соответствующими концептуальными методами. Несомненно, сильной стороной модели неотразимой организации является попытка представить все существующие сегодня подходы к повышению вовлеченности. Но, несмотря на призыв авторов фокусироваться на простоте в реализации этой модели, она представляется перегруженной и недостаточно систематизированной, включающей в себя на одном уровне представления как концепции, так и инструменты. Для упрощения модели Deloitte нам представляется необходимым осуществить перегруппировку ее элементов, объединяя их по уровню глобальности, начиная от подходов и концепций, и заканчивая инструментами управленческого воздействия.

Таблица 1

Неотразимая организация [5]

Значимая работа	Практическое руководство	Позитивное рабочая среда	Возможности роста	Доверие руководителям
Автономия	Прозрачные цели	Изменяемая рабочая среда	Поддержка и тренинги	Миссия и видение
Избрание по соответствию	Коучинг	Человеко-центрированная	Продвижение талантов	Постоянные инвестиции в людей
Маленькие, но полномочные команды	Инвестиции в развитие руководителей	Культура признания	Самоуправляемое динамичное обучение	Прозрачность и честность
Время расслабиться	Современные методы и стили	Разнообразие рабочей среды	Культура познания в компании	Воодушевление
Фокус на простоте				

Состояние вовлеченности является одним из аспектов мотивации сотрудника, т.е. фактором, влияющим как на конфигурацию системы управления в организации, так и предметом влияния со стороны других факторов. Как мы описывали систему управления ранее, фундаментом ее формирования являются два основания: технология организации объективно существующих процессов в компании и субъективно обусловленное влияние лидера и основателей бизнеса на культуру компании и мотивированность сотрудников [3]. Следовательно, все множество инструментов воздействия на вовлеченность, как на состояние сотрудников, можно разделить на две группы: методы структурного формализованного управления с одной стороны, и методы психологического неформального влияния руководителей на сотрудников, с другой. На рисунке 3 представлена модель формирования вовлеченности сотрудников, объединяющая основные управленческие инструменты в две группы – «жесткую» – организацию процессов и «мягкую» – содержание отношений. При этом все многообразие концепций и методов «Неотразимой организации Deloitte» может быть также распределено между двумя подходами либо оставлено в методе «Обратной связи».

Блок «Организация процессов» включает в себя две группы методов горизонтальной организации – самоуправляемые команды и прозрачные цели и результаты, в которые в свою очередь включают следующие элементы Неотразимой организации:

- автономия;
- избрание по соответствию;
- маленькие, но полномочные команды;
- разнообразие рабочей среды;
- самоуправляемое динамичное обучение;
- прозрачные цели;
- изменяемая рабочая среда;
- тренинги;
- продвижение талантов.

В группу методов «Содержание отношений» включаются все остальные инструменты и подходы модели Неотразимой организации, кроме имеющих двойственную природу коучинга, культуры познания и продвижения талантов, которые имеют в своей основе работающую обратную связь как формальную, так и содержащую реальный интерес руководителей к потребностям своих сотрудников.

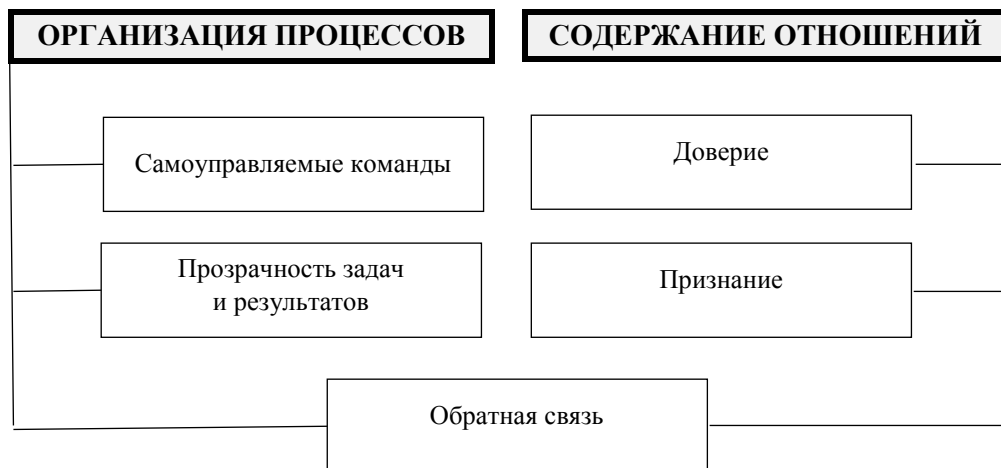


Рис. 3. Модель формирования вовлеченности в горизонтальной системе управления

В соответствии с разработанной нами моделью, вовлеченность персонала возрастает благодаря усилиям по структурированию бизнес-процессов организации с одной стороны, и формированию ценностной ориентации руководства на доверие и признание роли и значения сотрудников в развитии фирмы, с другой. Вовлечение – умение делать паузу и приглашать, дать другому пространство для действий. Формирование вовлеченности – двухстороннее воздействие на сотрудника: с одной стороны, отношение руководителя к бизнесу в целом, к организации и к сотруднику в частности, а с другой, – организация работы, позволяющая выявлять, активировать и реализовывать интересы сотрудника.

Инструментом, объединяющим оба эти подхода, является обратная связь во всем разнообразии ее форм и значений: коучинг, как метод руководства и взаимодействия между сотрудниками, стимулирование поведения, оценка деятельности, в т.ч. в горизонтальной форме.

Практический опыт руководства компаниями и проектами, наблюдение за различными ситуациями в организациях и эмпирический анализ публикаций в деловой прессе позволяет сделать заключение, что только одновременная гармоничная работа в обоих направлениях дает видимые результаты в росте вовлеченности персонала и мотивации в целом. Структурирование бизнес-процессов без внедрения соответствующей организационной культуры не приводит к долгосрочному желаемому эффекту. Также, как и чрезмерные усилия по трансформации культуры, неподкрепленные структурными преобразованиями во взаимодействии сотрудников не дают ожидаемого результата.

Горизонтальная система управления формируется двумя группами факторов – процессно-структурированной организацией труда, объединяющей сотрудников в команды, работающие на известный всем результат, личностью руководителя, применяющего партисипативный стиль управления и формирующего адхократическую культуру [2]. Соответственно, такой тип системы управления создает наилучшую почву для развития вовлеченности персонала.

Наиболее сложным местом в трансформации системы управления в горизонтальную чаще всего оказывается недоверие сотрудников и руководства, которое, как правило, является взаимным. При этом, если рассматривать вовлеченность как условие для инвестиций психической энергии сотрудников в деятельность компании, значение взаимного доверия в организации оказывается на высоком приоритете среди остальных факторов влияния. Доверие сотрудников связано с чувством справедливости по отношению к действиям руководства и организации [1; 9]. В свою очередь доверие к руководству создает основу для чувства вовлеченности в организацию и в работу у сотрудников.

Таким образом, вовлеченность сотрудников в деятельность организации определяется в первую очередь интересом и воодушевлением, а потом прочими драйверами. На интерес и воодушевление сотрудников влияют две группы факторов: организация работы и отношение лидера. В горизонтальной организации вовлеченность выше, чем в вертикально (линейно) ориентированной, что определяется процессной организацией труда, предполагающей наличие командной работы, фиксированных результатов работы и постоянной обратной связью на горизонтальном уровне. В горизонтальной организации. повышению вовлеченности сотрудников способствует партисипативный стиль управления и адхократическая организационная культура.

Библиографический список

1. Грищенко, М. А. Роль ценностей в повышении эффективности работы персонала (на примере ОАО «Автофрамос») / М. А. Грищенко, И. С. Брикошина // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2015. – № 9. – С. 142 – 145.
2. Долгая, А. А. Горизонтальная организационная структура – понятие и принципы формирования / А. А. Долгая // Научное мнение. – 2014. – № 9. – С. 96 – 101.
3. Долгая, А. А. Рекомендации по оценке уровня горизонтальности системы управления организацией / А. А. Долгая // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2016. – № 9. – С. 211 – 216.
4. Долженко, Р. А. Опыт исследования системы внутренних коммуникаций как инструмента воздействия на вовлеченность персонала / Р. А. Долженко // Известия высших учебных заведений. Серия «Экономика, финансы и управление производством». – 2014. – № 3(21). – С. 52 – 59.
5. Bersin, J. Becoming irresistible : A new model for employee engagement [Electronic resource] / J. Bersin // Deloitte Review Issue 16. – 2015. – Mode of access : <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/deloitte-review/issue-16/employee-engagement-strategies.html> (accessed date : 11.07.2017).
6. Emotional drivers of employee engagement [Electronic resource] // Dale Carnegie Training. Dale Carnegie training and Associates, Inc. – 2012. – Mode of access : http://ru.dalecarnegie.com/imap/white_papers/download/engagement (accessed date : 11.07.2017).
7. How Millennials Want to Work and Live [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.gallup.com/reports/189830/millennials-work-live.aspx> (accessed date : 10.07.2017).
8. Kruse, K. Employee engagement 2.0 : How to motivate your team for high performance / K. Kruse, Richboro, PA, Kruse Group, 2012. – P. 59.
9. Macey, W. Employee Engagement : Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage / W. Macey, B. Schneider, K. Barbera. – Valtera Corporation, 2009. – P. 216.
10. Rafaeli, A. The impact of call center employees' customer orientation behaviors on service quality / A. Rafaeli, L. Ziklik, L. Doucet // Journal of Service Research. – 2008. – № 10. – Pp. 239 – 255.
11. Saks, A. Antecedents and consequences of employee engagement / A. Saks // Journal of Managerial Psychology. – 2006. – Vol. 21. – Iss. 7. – Pp. 600 – 619.
12. Verba, S. Voice and Equality : Civic Voluntarism in American Politics / S. Verba, S. Kay, E. Henry. – Cambridge : Harvard University Press, 1995. – Pp. 343 – 344.