

А. А. Касперук

Институт бизнеса БГУ, Минск, Беларусь, bekon@tut.by

РАБОТАЮТ ЛИ МОДНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ИЗМЕРЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ

В статье рассмотрены модные современные инструменты измерения вовлеченности персонала организаций в контексте концепции цикла Гартнера. Проанализированы особенности выбора инструментов измерения и изменения.

Ключевые слова: персонал, мотивация, вовлеченность, опыт сотрудника, управление опытом персонала, цикл Гартнера

A. Kasperuk

School of Business of BSU, Minsk, Belarus, bekon@tut.by

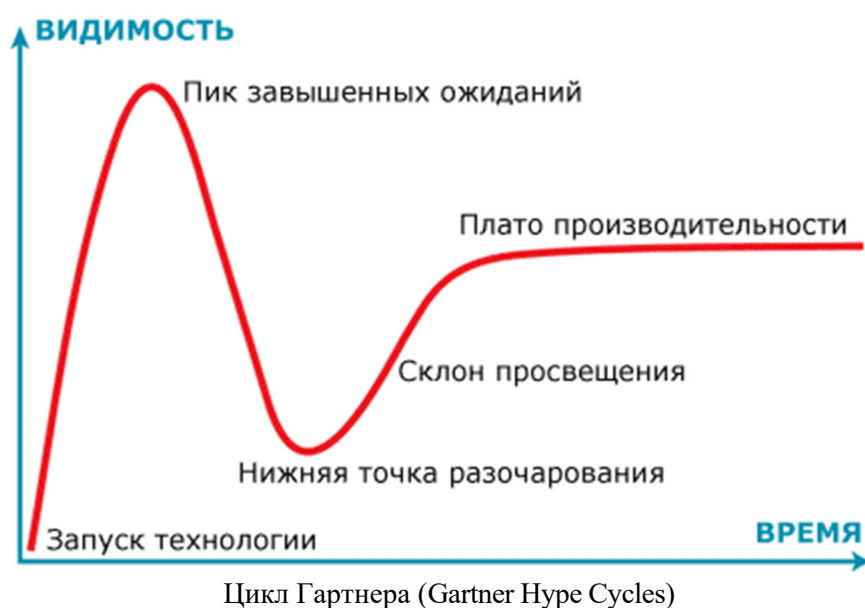
DO NEWEST TOOLS TO MEASURE ENGAGEMENT WORK

The article discusses newest tools to measure employee engagement in organizations in the context of the concept of the Gartner cycle. Peculiarities in choice of measurement and change tools are being analyzed.

Keywords: human resources, motivation, engagement (eNPS), employee experience (EX), Employee Experience Management (EXM), Gartner Hype Cycles

Одним из основных конкурентных преимуществ организации является уникальная, собственная система управления. Помимо эффективности она должна еще и в максимальной степени соответствовать текущей ситуации, обладать способностью адаптации к динамично меняющемуся рынку и поведению конкурентов. Такой подход означает активность в настоящем и создание задела, развитие перспективы будущего через воплощение стратегии организации. Дилемма скорости и точности, моды и классики, особенно в эпоху турбулентности обозначила явный приоритет в пользу скорости и моды. При этом скорость и мода меняют и культуру мышления, делая акцент на сильные стороны организации, на критически важные решения. Понимание объема управляемости, реального влияния руководителя и менеджеров на сложные процессы жизнедеятельности организации предопределяет положение дел. В этой связи, содержание и направленность процессов в бизнес-среде, обуславливает активный поиск и решение комплекса проблем возникающих в отношении человеческого капитала. В последние годы в этой сфере значительного успеха, в том числе как с научной точки зрения, так и в прикладном аспекте добиваются крупные консалтинговые компании. Они не только задают моду на темы и проблематику исследований, но и являются основными лидерами по объему и содержанию измерений, стремительно развивая собственные цифровые платформы и онлайн ресурсы качественного контента. К числу лидеров относят так называемую «большую четверку» компаний, оказывающих аудиторские и консалтинговые услуги, в том числе: Deloitte, PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young и KPMG. Особо отметим, что Deloitte и Ernst & Young открыли свои подразделения в Республике Беларусь. Континуум понятий и терминов, параметров и ракурсов изучения персонала стал чрезвычайно обширным. На слуху все более популярные «лояльность», «вовлеченность», на смену или в развитие которых, приходят «опыт сотрудника», «управление опытом сотрудника», «счастье сотрудников», «здоровье организации», и уж самое модное «индекс организационного здоровья (ОИ) от McKinsey».

Частота и периодичность появления новых терминов впечатляет. В данных обстоятельствах полезным представляется вопрос о продолжительности существования технологии, концепции и концепта. Консалтинговая компания Gartner в 1995 г. разработала методологию анализа и прогноза развития технологических инноваций на основе описания этапов развития инновационных разработок. За данным инструментом закрепилось название цикл зрелости технологий (Gartner Hype Cycles), а в русскоговорящей среде «Хайп-цикл». Цикл Гартнера показывает зависимость ожиданий от технологии в контексте пяти этапов ее зрелости во времени (см. рисунок). В основе определения места и зрелости технологии лежит алгоритмическое доверие, проверка истинности и полезности информации. С помощью алгоритмов проверяют релевантность моделей как в проекциях статистических, так и искусственного интеллекта, машинного обучения, не только в технологиях, но и маркетинге, т. к. на рынке присутствует много «хайповых», сомнительных методик и технологий.



Для анализа обратимся к четырем наиболее активно употребляемым сегодня терминам HR-менеджмента, изучающего человека с разных ракурсов – опыт сотрудника, управление опытом персонала, вовлеченность и мотивация (табл. 1).

Таблица 1

Этапы зрелости понятий «опыт сотрудника», «управление опытом персонала», «вовлеченность», «мотивация» (цикл Гартнера)

Понятие (термин)	Этап Gartner	Комментарий
Опыт сотрудника (employee experience, EX) Управление опытом персонала (Employee Experience Management, EXM)	Первый этап – триггер технологии	Понятие «опыт сотрудника» существует около 5 лет, «управление опытом сотрудника» – 2 года. Побуждает корректировать предыдущие индикаторы
Вовлеченность (eNPS)	Второй этап – внизу пика завышенных ожиданий	Понятие существует более 30 лет. Пик ажиотажа был пройден 3–5 лет тому назад
Мотивация	Пятый этап – плато продуктивности	Понятие существует более 150 лет

Бесспорно, в открытом доступе, достаточно широко и содержательно представлены результаты разного рода исследований, проведенных консалтинговыми компаниями.

Подробнее рассмотрим самое модное сегодня понятие «вовлеченность». Большую и длительную историю измерений вовлеченности имеет институт Гэллапа. Попробуем и мы оценить, говоря научным языком, надежность и валидность методик. Вместе с результатами, очевидно заслуживающими доверия, как правило, приводятся цифры и данные о том, что дает высокая вовлеченность в деятельности организации. Так, по данным 2019 г., Институт Гэллапа определил, что 85 % сотрудников по всему миру не вовлечены или активно не заняты на работе, в компаниях с более высокой вовлеченностью на 21 % выше прибыльность из верхнего квартиля вовлеченности по сравнению с организациями из нижнего квартиля, на 37 % меньше прогулов, на 25 % меньше текучесть кадров и т. д. [1].

Иными словами, когда организации получают правильный опыт сотрудников и ставят во главу угла отношения с вовлеченностью и эффективностью, они могут достичь вдвое большей удовлетворенности клиентов и инноваций, принося в среднем на 25 % более высокую прибыль.

Более того институт Гэллапа учредил престижную награду – Gallup Exceptional Workplace Award, которая на протяжении длительного времени ежегодно присуждается организациям, продемонстрировавшим высокие результаты в области формирования культуры вовлеченности персонала. В 2020 г. премии присуждены 38 организациям со всего мира, представляющим разные отрасли деятельности [2].

На первый взгляд все достаточно аргументированно и логично. Однако опыт подсказывает, что измерение должно стать изменением. И вот здесь логика и парадигма бизнеса консалтинговых компаний становится очевидной. Вы нам оплачиваете исследования, мы разрабатываем программу изменений. Найти серьезные отчеты о валидности и надежности методик, опыте реальных достижениях компаний, которые, например, отказались от инструментов сопровождения, не представляется возможным. Решение, конечно же есть. Либо организациям оплачивать услуги, либо творчески применять методики, находящиеся в свободном доступе и так «дразнящие» современных HR-специалистов и менеджеров.

С одной стороны, в этом смысле особняком стоит ряд компаний, интегрирующие классические и модные тенденции, например, KeyHabits (Россия), со своими программными платформами для проведения исследований, анкетирования и оценок в сети Интернет, управления опытом с применением методов искусственного интеллекта, радеющие что называется за чистоту исследований, последовательно обосновывая надежность и валидность, находя новые корреляции, повышая уникальность и точность методик. Системность и научность такого подхода очевидна, т. к. в измерение «вовлеченности» последовательно вписываются не только новые индикаторы оценки жизнедеятельности персонала и организации, но и проверенные, зарекомендовавшие свою состоятельность, например «мотивация».

С другой стороны, приведение разных параметров к общему знаменателю – индексу, стало не только модным, но и востребованным явлением. Так, например, предложенная McKinsey, методика оценки мнения сотрудников и руководителей девяти ключевых организационных параметров определяется совокупным Организационным индексом здоровья (ОИ = Organizational Health Index), где вовлеченность, рассматривается в контексте и совокупности значительного числа иных показателей [3]. Это означает, что каждая компания, получив опыт измерения единичных показателей, может в дальнейшем расширить спектр анализа для составления комплексной и объективной картины ее жизнедеятельности. Опрос сотрудников и руководителей формирует картину по 37 стимулирующим действиям и методам управления, лежащим в основе 9 организационных параметров (табл. 2).

Таблица 2

Организационный индекс здоровья (индикаторы измерения)

Стимулирующие действия и методы управления		Организационные параметры		Генерирует значительное улучшение здоровья
1	Общее видение	1	Направление	11
2	Четко сформулированная стратегия			
3	Вовлеченность сотрудников			
4	Нисходящие инновации	2	Инновации и обучение	10
5	Восходящие инновации			
6	Обмен знаниями			
7	Прорывное лидерство	3	Лидерство	9
8	Обучающее лидерство			
9	Поддерживающее лидерство			
10	Стимулирующее лидерство			
11	Обсуждение результатов работы	4	Координация и контроль	7
12	Операционное управление			
13	Управление финансами			
14	Профессиональные стандарты			
15	Управление рисками			
16	Привлечение талантов	5	Возможности	5
17	Развитие талантов			
18	Возможности, основанные на процессах			
19	Привлечение внешних специалистов			
20	Доминирующие ценности	6	Мотивация	5
21	Вдохновляющие лидеры			
22	Карьерные возможности			
23	Денежная мотивация			
24	Награды и признание			
25	Открытость и доверие	7	Рабочая среда	5
26	Соперничество сотрудников			
27	Оптимизация рабочих процессов			
28	Творчество и предпринимательство			

Стимулирующие действия и методы управления		Организационные параметры		Генерирует значительное улучшение здоровья
29	Четкое распределение ролей	8	Ответственность	3
30	Показатели результативности			
31	Управление изменениями			
32	Личное пространство			
33	Заимствование внешних идей	9	Открытость к внешним взаимодействиям	3
34	Ориентация на клиента			
35	Знание конкурентов			
36	Партнерство с другими компаниями			
37	Отношения с правительством и обществом			

В такой ситуации руководитель любой организации руководствуясь правилом «лучшее – враг хорошего» вправе задуматься о степени необходимости и полезности того или иного инструмента измерения. Можно предположить, что выбор методик и технологий на местах во многом будет определяться уровнем лидерских компетенций руководителей и специалистов по работе с персоналом.

Общая парадигма движения мысли и идей в области новых подходов и понятий к человеческому капиталу вполне укладывается в логику дедукции и индукции, путем комбинации новых знаний с опорой на траекторию от общего к частному (в том числе от общего к общему и от частного к частному), а также от знания менее универсального к более универсальному знанию, от частного к общему.

Таким образом, современный руководитель, приступая к измерению и изменению социальных параметров организации должен учитывать, что новые, модные инструменты, концепты, мысли, идеи способны усилить сильные стороны компании. Однако безмерное увлечение новомодными параметрами способно вызвать ожидание успеха и чуда от самого факта измерения. Получив исходные данные результатов измерений, должна начинаться активная работа по изменению ситуации. Это уже иная история, в результате которой организация может потерять свою уникальность или наоборот, проявить необходимые адаптационные свойства.

Список использованных источников

1. Отчет. Вовлеченность сотрудников: максимальное увеличение потенциала сотрудников [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://gallup.com/workplace/267512/development-culture-engagement-paper-2019.aspx>. – Дата доступа: 18.03.2021.
2. Получатели премии Gallup Exceptional Workplace Award 2020 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gallup.com/workplace/290909/2020-gallup-exceptional-workplace-award-recipients.aspx>. – Дата доступа: 18.03.2020.
3. Ставьте реальные цифры и целевые действия на здоровье организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/solutions/orgsolutions/overview/organizational-health-index>. – Дата доступа: 17.03.2021.