

Диагностика уровня вовлеченности персонала библиотеки

И.В. Юрик

В настоящее время трудовая деятельность представителей многих профессиональных сфер, в том числе и библиотечно-информационной, осуществляется в условиях радикальных трансформаций, вызванных формированием и развитием информационного общества, динамичным изменением социальных и информационных технологий, внедрением инноваций в экономической, технической и социокультурной сферах. Очевидно, что главным источником изменений в любой организации, в том числе и в библиотеке, являются сотрудники, умеющие оперативно ориентироваться в меняющейся профессиональной среде, обладающие инновационным мышлением, способные генерировать новые идеи, выходить за рамки привычных шаблонов и интенсивно использовать знания. Однако возможность использовать эти способности во благо библиотеки реальна лишь в том случае, если руководство сформирует условия, максимально способствующие раскрытию потенциальных творческих способностей персонала, создаст атмосферу вовлеченности в общее дело.

Анализ исследований в сфере менеджмента персонала показал, что в течение последних лет проявляется устойчивая тенденция смещения акцентов. Если ранее организации было важно понимать, насколько люди удовлетворены своей работой, то на современном этапе ставится вопрос — насколько сотрудники готовы приложить дополнительные усилия для достижения наилучшего результата, проявить инициативу, занять активную позицию.

Специалисты кадровой службы отмечают, что сочетание удовлетворенности, лояльности и проактивности дает вовлеченность персонала [5]. Рассмотрим каждую составляющую.

Удовлетворенность — интегральное восприятие работы в целом, дающее ощущение комфорта. При этом сотрудники постоянно позитивно отзываются об организации среди коллег, потенциальных сотрудников, клиентов. Однако быть удовлетворенным работником еще не значит быть эффективным и ценным сотрудником.

Под лояльностью понимается разделение сотрудником принципов и миссии, которую организация заявляет как основу своей работы, ощущение привязанности к ней, желание быть частью организации и оставаться в ней. В то же время лояльность не гарантирует, что сотрудник будет занимать активную позицию и добиваться результатов во благо организации.

Проактивность — (от англ. proactive — предвидение событий, инициирование перемен, стремление «дер-

Инна Викторовна Юрик —

заместитель директора Научной библиотеки Белорусского технического университета, соискатель кафедры менеджмента информационно-документной сферы Белорусского государственного университета культуры и искусств



жать в своих руках» судьбу организации [4]) — это готовность сотрудников прикладывать значительные усилия для достижения высоких результатов, инициативность, равнодушие к деятельности, отсутствие формализма и чувство личной причастности к успехам организации.

Вовлеченные в общее дело сотрудники не только позитивно отзываются о своей организации, укрепляя тем самым ее имидж, но и стремятся достичь большего в работе (проактивность).

Значительный экспериментальный материал по проблеме вовлеченности персонала дают многочисленные исследования Института Гэллага (международная консалтинговая компания), благодаря которым выявлена прямая связь между вовлеченностью сотрудников и бизнес-показателями компании [6]. В них также отмечается, что весь персонал организации можно разделить на три группы: 1) *вовлеченные* сотрудники — характеризуются лояльностью к организации, приверженностью общему делу, хорошим выполнением своих обязанностей; 2) *невовлеченные* — выполняют свою работу удовлетворительно готовы сменить ее, если им предложат лучший вариант; 3) *активно невовлеченные* — психологически деструктивны, собираются в группы, добиваются того, чтобы остальные разделяли их недовольство [7].

Исследуя вовлеченность персонала в решение вопросов качества на производстве, И.В. Каблашова и А.А. Цуканова, вслед за специалистами Института Гэллага, также выделяют три группы сотрудников, предлагая несколько иные названия групп и характеристики уровней вовлеченности. Так, *вовлеченный* сотрудник концентрируется на своих результатах, проектах и личных обязанностях; сосредоточен на признании заслуг и размере вознаграждения; несет полную ответственность за качество результатов своего труда. *Частично вовлеченный* сотрудник выборочно

расходует свою энергию, много времени проводит за выполнением дел, которые не приносят пользы; эффективно работает только по принуждению или под наблюдением; сделает все что угодно, лишь бы быть замеченным, умело отвлекает окружающих. *Невовлеченный* сотрудник работает только тогда, когда вынужден, на самом деле хочет заниматься чем-то другим; результаты его труда не соответствуют установленным стандартам; разделяет субъективное и объективное мнение; негативно относится к изменениям.

Таким образом, любая организация заинтересована в том, чтобы вовлеченных работников было как можно больше. Как же обстоят дела в сфере бизнеса? Обратимся к результатам последнего исследования по этой теме, в котором приняли участие 142 страны, обнародованном в октябре 2013 г. аналитиками Института Гэллага. Оказалось, что в целом в мире вовлечены в работу только 13% сотрудников; 63% (900 млн человек) не вовлечены в работу, то есть они «ощущают недостаток мотивации и с меньшей вероятностью проявляют инициативу в решении задач бизнеса»; 24% (340 млн человек) — «активно не вовлечены» в работу, т. е. они «чувствуют себя несчастливymi, демонстрируют низкую продуктивность и склонны к созданию в коллективе негативной атмосферы» [8].

Для того, чтобы вышеупомянутые данные соответствовали библиотечным реалиям, необходимо проводить соответствующие исследования для выявления процентного соотношения представителей «групп степени вовлеченности». Прежде всего следует определить поведенческие индикаторы, с помощью которых можно сделать вывод о том, вовлечен сотрудник или нет.

Изучение различных методик вовлеченности позволяет выделить три индикатора. Адаптируем их к специфике информационно-библиотечной деятельности.

✓ Вовлеченный сотрудник:

- всегда позитивно отзывается о библиотеке среди коллег, потенциальных сотрудников, пользователей;
- разделяет принципы и миссию, которую библиотека заявляет как основу своей работы, чувствует потребность быть частью библиотеки, готов работать в ней продолжительное время и допускает возможность ухода лишь в случае возникновения серьезных причин;
- стремится показывать исключительные результаты для успеха библиотеки, проявляет инициативность, неравнодушие, личную причастность к результатам библиотеки, иными словами, пытается делать больше, чем это необходимо для формального выполнения повседневных обязанностей.

Таким образом, вовлеченные сотрудники не только позитивно отзываются о своей библиотеке, укрепляя тем самым ее имидж, но и стремятся достичь большего в работе, являются инициаторами новых идей и инициатив, активно формируют корпоративные задачи, что содействует повышению эффективности библиотеки в целом.

Выбор мероприятий по увеличению заинтересованности персонала в изменениях должен производиться на основе изучения характеристик социально-психологических процессов, удовлетворенности трудом, поскольку большинство исследователей рассматривают вовлеченность как следствие удовлетворенности. При

этом удовлетворенность понимается как интегральное восприятие работы в целом, а вовлеченность в работу связывается с оценкой процесса и его содержания, получением удовольствия от деятельности. Кроме того, как было указано ранее, вовлеченность, в отличие от удовлетворенности, оказывает прямое влияние на финансово-экономические показатели организации. Самые серьезные потери происходят за счет снижения производительности труда и качества обслуживания клиентов.

Анализ публикаций по рассматриваемой проблеме позволил нам получить представление о подходах к оценке вовлеченности персонала и разработать собственную методику применительно к практике Центральной научной библиотеки им. Я. Коласа Национальной академии наук Беларуси (ЦНБ НАН Беларуси).

Нами были изучены психологические модели удовлетворенности (например, двухфакторная модель Ф. Херцберга, модель Дж. Хакмана и Р. Олдхама и др.) и созданные на их основе диагностические инструменты; модели вовлеченности, разработанные и применяемые международными консалтинговыми компаниями. Например, модель Aon Hewitt предполагает диагностику шести групп факторов: связанных с людьми, работой, возможностями развития и обучения, суммарным вознаграждением, организацией в целом, качеством жизни. И.В. Каблашова и А.А. Цуканова предлагают оценивать вовлеченность с помощью пяти групп факторов: состояние трудовых ресурсов, состояние технического оснащения производства, состояние трудовой и производственной среды, факторы, характеризующие деятельность предприятия.

Отметим, что в большинстве моделей и методик исследований вовлеченности фигурируют условия и характер работы, уровень развития менеджмента, политика информирования персонала, система карьерного продвижения, атмосфера в коллективе, обучение и развитие персонала и др., расхождения чаще всего наблюдаются в способах группировки факторов.

Методика ЦНБ НАН Беларуси включает 48 компонентов удовлетворенности трудом, анализ которых, по нашему мнению, позволяет определить степень влияния отдельных факторов на вовлеченность сотрудников. Вслед за исследователями Т.Ю. Ивановой, Е.И. Расказовой, Е.Н. Осиным все эти компоненты мы условно разделили на три группы: социальные, внутриорганизационные и личностные. К первой группе были отнесены привлекательность работы, престижность библиотеки. Ко второй — удовлетворенность суммарным вознаграждением (оплатой труда, системой материального и нематериального поощрения), условиями труда и организацией рабочего процесса, руководством, коллективом. В третью были включены удовлетворенность процессом и содержанием работы, достижениями, возможностью карьерного роста, личностного развития и самореализации.

Понимая, каким образом формируется вовлеченность, можно оценить ситуацию по каждому компоненту и определить ее уровень. При этом мы опирались на три составляющие: решение корпоративных задач; рабочий процесс и заинтересованность в работе в целом;

инициативы и нацеленность на повышение эффективности своей работы и развитие библиотеки.

Разработанная нами анкета включала 29 вопросов. Исследование проводилось в декабре 2011 — январе 2012 годов. Для получения репрезентативных данных было принято решение включить в выборочную совокупность всех сотрудников библиотеки, которые в данный период времени находились на рабочем месте (сплошная выборка), т. е. данные собирались методом сплошного анонимного анкетирования. В опросе не участвовал хозяйственный отдел библиотеки и совместители. В выборку попали 123 работника.

Значение удовлетворенности определялось с помощью пятибалльной шкалы Лайкерта: от «совершенно не удовлетворен» (один балл) до «полностью удовлетворен» (пять баллов). Учитывалось среднее значение в баллах по каждому компоненту удовлетворенности, а также доля (в процентах) ответивших положительно (поставивших 4 и 5 по пятибалльной системе). Показатели по каждому из компонентов определялись в соответствии со следующими значениями: выше 70% — все хорошо, требуется поддержание на данном уровне; 30–70% — требуется работа над улучшением; ниже 30% — необходимы срочные меры. По итогам определялись аспекты, требующие воздействия, и определялись меры по улучшению.

Методика позволила провести диагностику целого ряда компонентов удовлетворенности, связанных с вовлеченностью персонала в работу библиотеки, выявить «узкие места», которые требуют улучшения.

Результаты исследования степени влияния субъективных факторов на вовлеченность сотрудников выявили значительные различия в оценках респондентов в зависимости от возраста, стажа работы в библиотеке, текущего уровня иерархии в библиотеке. Аналогичный вывод содержится и в исследованиях вовлеченности в других сферах деятельности.

Так, сотрудники в возрасте до 35 лет и со стажем работы в библиотеке от одного года до пяти лет и от пяти до десяти лет имеют меньшую вовлеченность (более низкий уровень удовлетворенности по целому ряду компонентов, тенденция к потенциальной текучести и др.), чем их старшие коллеги. Объясняется такое положение, на наш взгляд, несколькими причинами. Во-первых, эта категория работников не видит ясных перспектив продвижения по карьерной лестнице. Во-вторых, при высокой интенсивности труда уровень заработной платы этих групп работников, естественно, ниже, чем уровень высокопрофессиональных специалистов с большим стажем.

Наиболее высокая степень удовлетворенности по целому ряду компонентов (внутриорганизационных и личностных) наблюдается у сотрудников со стажем работы в библиотеке до одного года. Опираясь на исследования, мы полагаем, что это связано с мотивационными механизмами, поскольку для многих, по крайней мере для квалифицированных специалистов, новая работа — это новые задачи, новые преграды, которые хочется преодолеть, это возможность чему-то научиться. При этом новый работодатель предписывает набор задач, которые предстоит научиться решать работнику.

Анализ результатов исследования позволяет сделать вывод, что чем выше должностной статус работ-

ника, тем выше уровень вовлеченности. Очевидно, это связано с тем, что сотрудники на более высоких должностях имеют возможность оказывать влияние на политику организации. Более высокий уровень в системе иерархии обеспечивает должностное лицо большим объемом информации, лучшим пониманием происходящего.

Таким образом, главной задачей становится вовлечение в жизнедеятельность библиотеки таких групп персонала, как молодые сотрудники, не карьероориентированные работники, а также работники со стажем работы в библиотеке от одного года до десяти лет.

Управление вовлеченностью персонала библиотеки можно рассматривать как целенаправленный процесс. Измерения по этой теме необходимо проводить регулярно. Коллектив библиотеки — главный стратегический ресурс повышения эффективности ее деятельности и необходимо грамотно управлять талантами путем создания условий для их развития и самосовершенствования, обеспечения мотивированного и заинтересованного отношения к своему делу.

Список источников

1. Иванова Т.Ю. Структура и диагностика удовлетворенности трудом : разработка и апробация методики [Электронный ресурс] / Т.Ю. Иванова, Е.И. Рассказова, Е.Н. Осин // Организационная психология. — 2012. — Т. 2, № 3. — С. 2—15. — Режим доступа: <http://www.orgpsyjournal.hse.ru> (дата обращения: 17.11.2012).

2. Каблашова И.В. Факторы инновационного развития системы менеджмента качества процессов / И.В. Каблашова, А.А. Цуканова // ИнВестРегион. — 2008. — № 1. — С. 22—25.

3. Методика расчета индекса вовлеченности персонала [Электронный ресурс] // HR-Portal. Сообщество HR-Менеджеров. — 2004—2012. — Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/tool/metodika-rascheta-indeksa-voivlechenosti-personala> (дата обращения: 17.11.2012).

4. Ньютром Д.В. Организационное поведение : поведение человека на рабочем месте / Д.В. Ньютром, К. Дэвис. — СПб. : Питер, 2000. — 448 с. — (Теория и практика менеджмента).

5. Онучин А. Управление вовлеченностью персонала / А. Онучин, В. Луцкий, М. Розин // HRTimes. — 2012. — № 20. — Режим доступа: <http://ecopsy.ru/knbase/ap/1029> (дата обращения: 17.11.2012).

6. Осейко Н. Измерение и управление вовлеченностью сотрудников [Электронный ресурс] // Центр бизнес-развития «RTC». — Львов, 2005—2012. — Режим доступа: http://www.hr-metr.com.ua/fileadmin/templates/hr-it/images/images_HR/Nikolai_Oseiko.pdf (дата обращения: 17.11.2012).

7. Шумейко М.В. Вовлеченность сотрудников в корпоративную культуру на основании организационной миссии [Электронный ресурс] // Издательским дом «ХОРС». — Режим доступа: <http://dom-hors.ru/issue/pep/2-2007-2/shumeiko.pdf> (дата обращения: 17.11.2012).

8. Gallup : мировое исследование вовлеченности [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.winningthehearts.com/umi/news/gallup/> (дата обращения: 17.11.2012).