

Управление вовлеченностью персонала в удаленном формате работы*

Managing Employee Engagement in a Remote Work Format

Е. ЛЕБЕДЕВА

Лебедева Екатерина Васильевна, канд. ист. наук, доцент; доцент кафедры управления, сервисных технологий и экономического образования Самарского государственного социально-педагогического университета. E-mail: lebedeva@sgspsu.ru

В статье анализируется влияние перехода на удаленный формат работы на результативность деятельности организаций, выделяются факторы, имеющие важное значение для эффективности труда в данных условиях как для работников, так и для работодателей. Актуальность статьи обуславливается смещением акцентов в развитии организационной культуры в условиях опосредованного информационными технологиями формата работы в направлении развития вовлеченности персонала. В статье предлагаются формы управления вовлеченностью сотрудников для организаций, полностью или частично организующих деятельность своих сотрудников в удаленном формате.

Ключевые слова: управление персоналом, удаленная работа, организационная культура, вовлеченность, управление вовлеченностью.

The article analyzes the impact of the transition to a remote work format on the effectiveness of organizations, identifies factors that are important for labor productivity in these conditions for both employees and employers. The relevance of the article is due to the shift in emphasis in the development of organizational culture in the context of the information technology-mediated format of work in the direction of the development of staff involvement. The article suggests forms of employee engagement management for organizations that fully or partially organize the activities of their employees in a remote format.

Key words: personnel management, remote work, organizational culture, engagement, engagement management.

Введение

Удаленная работа входит в список современных трендов рынка труда наряду с автоматизацией, «революцией роботов», переподготовкой кадров и такими качествами работников, как аналитическое мышление, креативность и гибкость. В их контексте формат удаленной работы выступает и как следствие развития технологий, и как причина развития новых форм взаимоотношений в системе организации труда.

Выделяется три вида удаленной работы: надомная работа, дистанционная и фриланс [1]. Для фриланса основным критерием выступает факт, что работник не зачислен в штат организации, надомная работа выполняется исключительно на дому, а формат дистанционной работы предполагает ее выполнение посредством использования информационно-телекоммуникационных сетей общего пользования. В широком смысле под удаленной работой подразумевается взаимодействие сотрудников в рамках выполнений рабочих задач в условиях отсутствия непосредственного физического соприсутствия посредством использования информационно-коммуникационных технологий (ИКТ; интернет, телефония, мессенджеры).

По прогнозу Всемирного экономического форума (2021 г.), около 84 % работодателей в ближайшие годы переведут примерно половину своих сотрудников на удаленную работу [2].

* Ссылка на статью: Лебедева Е.В. Управление вовлеченностью персонала в удаленном формате работы // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2023. № 6. С. 84–89. DOI: 10.34773/EU.2023.6.15.

Данная тенденция ставит задачу не только анализа достоинств и недостатков трудовой деятельности в удаленном формате, но и выработку новых форм ее реализации, которые будут способствовать как ее привлекательности, так и эффективности. Особое внимание в данном контексте должно быть уделено формированию новой модели организационной культуры, соответствующей особенностям организации удаленного труда, с обновленной структурой вовлеченности персонала.

Методы

В исследовании проведена систематизация результатов опросов работников и работодателей о влиянии удаленного формата работы на результативность труда, определены актуальные тенденции, требующие изменения организационной культуры в ее условиях, проанализированы современные практики управления вовлеченностью персонала, разработаны предложения по развитию актуальных форм вовлеченности персонала в рамках опосредованной ИКТ трудовой деятельности.

Результаты

В результате опросов, проведенных как в ходе пандемии, так и после ее окончания, были выявлены как положительные, так и негативные стороны удаленного формата работы.

Сотрудники организаций среди преимуществ удаленной работы указывают на отсутствие территориальных ограничений, экономию времени и расходов, гибкий режим работы, избавление от нежелательных контактов, отсутствие требований к внешнему виду. Среди негативных аспектов удаленной работы называются отсутствие границ рабочего времени, наличие отвлекающих факторов, необходимость самостоятельной организации рабочего места, нарушение профессиональных связей и увеличение, во многом вследствие последнего, умственной и психологической нагрузки [11]. Также часто указывается на дискомфорт, возникающий в связи с опосредованным характером работы, который получил название эффекта «боязни упустить» («fear of missing out») [13], который проявляется в виде опасения быть не курсе последних событий или боязни внести меньший, чем другие сотрудники, вклад, что зачастую приводит к формированию готовности постоянно находиться на связи (в том числе и в нерабочее время) [13]. Кроме того, отмечается тенденция к снижению качества «живого» общения, которая приводит к падению уровня критического восприятия и качества аналитического мышления, а сокращение непосредственных контактов, особенно положительно эмоционально окрашенных, – к развитию чувства изоляции, снижению идентификации работника с организацией, потере чувства сопричастности к общему делу [9].

В результате перевода на удаленную работу изменяется состав компетенций, и на первый план выходят те, без которых удаленный формат трудовой деятельности невозможен: умение работать с компьютерными программами и мобильными платформами, умение презентовать себя и результаты своих действий, вести монолог и диалог в режиме видеоконференций и т.д. [8].

Одновременно обостряется вопрос контроля за сотрудниками: территориальное «удаление» от руководства и коллег во многом расшатывает «рабочий стержень» сотрудников [11]. В связи с этим для работодателей большое значение приобретают такие качества работников, как самостоятельность, способность к самоорганизации и дисциплинированность. Многие руководители приходят к мнению, что следует поощрять независимость и ответственность работников [1]. Другие руководители, наоборот, более тщательно контролируют удаленных сотрудников и устанавливают на их компьютеры программы мониторинга деятельности. Если первый вариант приводит, по большей части, к повышению доверия между руководителем и подчиненными и повышению производительности, то второй, зачастую, – к формированию атмосферы недоверия и снижению продуктивности [9].

Таким образом, общая цель при организации трудовой деятельности в удаленном формате и для работодателей, и для работников заключается в повышении дисциплинированности, самостоятельности, самоорганизации. Это, в свою очередь, связано, с одной стороны, с повышением уровня мотивации сотрудников, а с другой – с повышением доверия работодателей.

Данные аспекты ставят новые задачи перед организационной культурой организаций, деятельность сотрудников которых реализуется в удаленном формате.

Последние исследования организационной культуры в условиях удаленного формата трудовой деятельности выявили его негативное влияние на такие составные элементы оргкультуры, как уровень и эффективность мотивации, самоопределение места и роли в организации, уровень и эффективность коммуникаций, осознание рабочего времени и его использование. Это ставит перед организационной культурой задачу повышения вовлеченности «удаленных» работников в реализацию трудовых процессов.

С точки зрения организационной культуры вовлеченность – это степень совпадения ценностей сотрудников с ценностями организации [3]. Уровень вовлеченности, вместе с тем, зависит не столько от самого работника, сколько от стиля руководства и уровня развития организационной культуры. Поэтому в современном кадровом менеджменте задача повышения вовлеченности персонала решается переносом основного фокуса в управлении кадрами непосредственно на работников. Западные компании решают данную задачу посредством создания среды «для достижения удовлетворенности, которая позволяет сотруднику полностью раскрывать свой потенциал на благо себя и своей организации» [5].

К настоящему времени можно выделить несколько направлений управления вовлеченностью персонала, связанных с формированием факторов, способствующих тому, чтобы людям было «интересно то, что они делают». Среди них выделяют, прежде всего, грамотную постановку целей и задач, личное сопровождение процессов и проектов, обеспечение регулярной и конструктивной обратной связи, грамотное делегирование полномочий, развитие форм совместной деятельности, в том числе, и вне работы.

Исходя из структуры организационной культуры, можно сформировать следующую модель вовлеченности персонала, которая строится на сочетании ее внешних и внутренних элементов: имидж, менеджмент, коллектив, рабочее место, развитие, участие, признание (см. рис. 1).

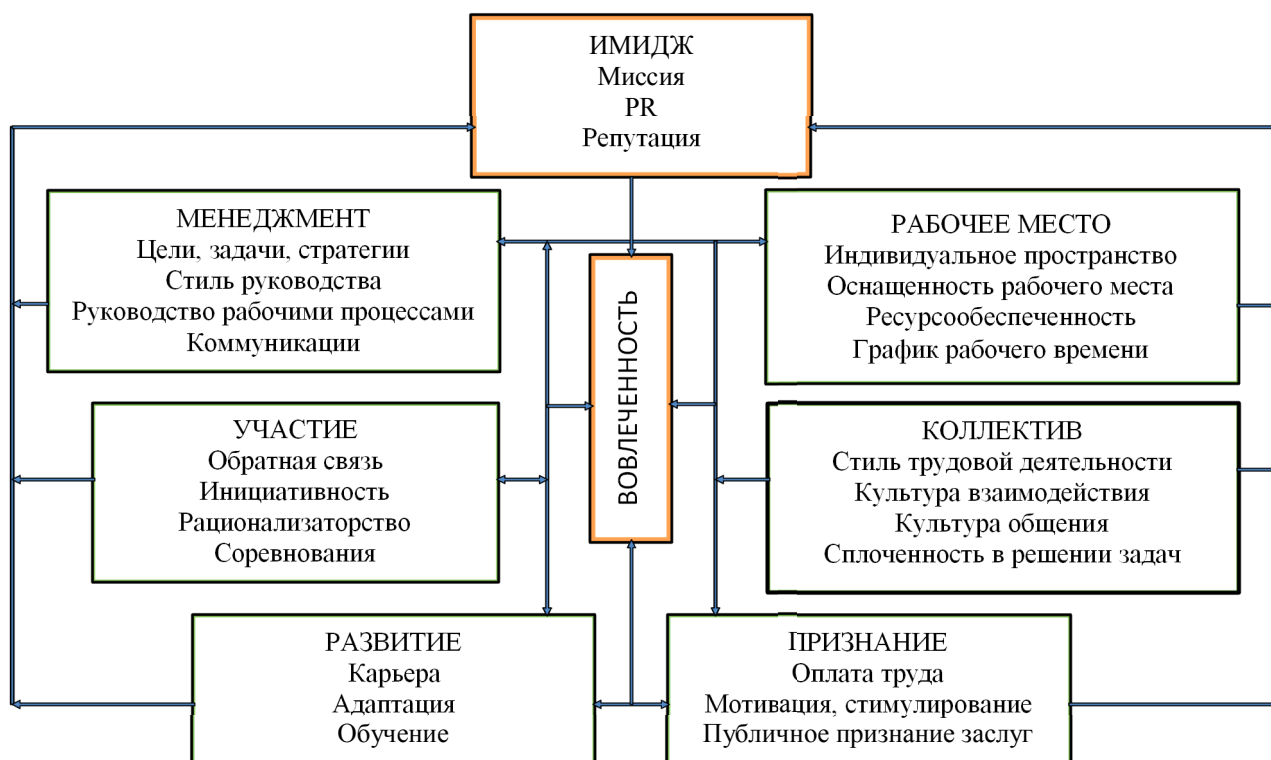


Рис. 1. Структура вовлеченности персонала

В приведенной схеме вовлеченности персонала качество менеджмента напрямую связано с оснащенностью рабочего места сотрудника, эффективностью процессов развития персонала и

его участия в принятии решений; качество коллективного взаимодействия совместно со стилем руководства влияет на реализацию процессов признания результатов деятельности сотрудника. Эффективность взаимодействия руководства и коллектива в целом формирует имидж организации и готовность сотрудника ассоциировать себя с ней и результатами ее деятельности.

Схема развития вовлеченность персонала представлена на рис. 2. Направления «развитие» и «общение» в ней соотносено с деятельностью в коллективе организации, а «карьера» и «признание» – с трудовой деятельностью в организации. При этом направления «карьера» и «признание» выходят за границы внутренней среды организации и связаны с имиджем организации и желанием сотрудников ассоциировать итоги своей работы с ее успехом.



Рис. 2. Схема вовлеченности персонала

В условиях удаленной работы вовлеченность сотрудников необходимо формировать по трем основным направлениям, в которых были выявлены наиболее «болезненные точки» при оценке труда в удаленном формате: организация рабочих процессов, формирование эффективной системы коммуникации, налаживание межличностных связей в коллективе.

На первое место в организации рабочих процессов выходит постановка целей и задач. Опыт организаций, долгое время работающих в условиях удаленной работы, показывает, что в данном направлении удобно использовать систему постановки целей OKR или SMART-целей [10]. С решением указанной задачи связана повышенная в условиях удаленной работы важность обратной связи, которая несет не только операционную функцию (определение, на какой стадии находится выполнение процесса или задачи, с какими трудностями сталкивается работник или команда и т.д.), но и коммуникационную (дает возможность более качественно планирования, повышает чувство вовлеченности персонала и т.д.). Особое значение имеет возможность сотрудников высказать свое мнение о том, что их не удовлетворяет именно в организации удаленной работы [4].

Задача грамотной организации удаленной работы содержит как технологический, так и коммуникационный аспекты. Использование коммуникационных платформ, адекватных технологической вооруженности и обеспеченности личных рабочих мест сотрудников, позволяет упростить создание виртуального рабочего пространства, а регулярное общение в их рамках помогает сотрудникам чувствовать себя частью организации. При удаленной работе особое значение приобретает личное общение как путем личного созвона для решения оперативных задач, так и через периодические личные встречи оффлайн.

Особое значение в условиях удаленной работы имеет факт признания достижений сотрудников посредством виртуальных собраний, электронных сообщений, специальных

приложений. С признанием заслуг связано и поощрение работников как в традиционных формах (подарки, бонусы, дополнительные выходные и др.), так и имеющие повышенный спрос в условиях удаленной деятельности: помощь в оснащении рабочего места, снабжение канцелярскими принадлежностями, компенсация расходов на интернет и т.д.

В условиях удаленной работы важное значение отводится также обучению, особенно приобретению «дистанционных» компетенций: технологических, коммуникационных, организационных. Такое обучение способствует как личностному росту, так и повышению мотивации. Большие возможности для внутреннего обучения создает формат удаленной конференции, которая позволяет привлечь внешних спикеров и участников, а запись эфиров выступлений позволяет охватить большую аудиторию.

Важным фактором повышения вовлеченности персонала в условиях удаленной работы выступает ее поддержание через внерабочую активность (конкурсы, Дни профессии, виртуальные кофе-брейки и т.д.). Это направление напрямую связано с реализацией well-being-программ, направленных на повышение уровня благополучия сотрудников и их вовлеченности в общее дело [6]; в их рамках объединяются различные направления программ благополучия сотрудников, соединяющие возможности комфортной рабочей обстановки, карьерного роста, финансового благополучия, сохранения физического и психического здоровья.

Заключение

Таким образом, удаленный формат деятельности требует новых подходов как к организации рабочих мест и коммуникационных процессов, так и к организационной культуре, в рамках которой большое значение приобретает управление вовлеченностью персонала, основной целью которого в условиях «опосредованной» информационно-коммуникационными технологиями трудовой деятельности является укрепление связей в коллективе и повышение заинтересованности в результатах труда со стороны персонала.

Литература

1. Вовлеченность, мотивация, контроль команд «на удаленке»: что делают работодатели? [Электронный ресурс]. URL: https://www.cossa.ru/articles/add/Kontakt_.pdf
2. Время для жизни, гибридный формат работы и запрос на обучение – новая парадигма на рынке труда // Ведомости [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/partner/articles/2021/04/28/868070-novaya-paradigma>
3. Громова Н.В. Вовлеченность персонала – основной резерв повышения эффективности деятельности современных компаний // Вестник РЭУ им. Г.В. Плеханова. 2018. № 6. С. 103–115.
4. Как сохранить вовлеченность сотрудников на удаленке. 5 проверенных инструментов [Электронный ресурс]. URL: <https://vc.ru/hr/182639-kak-sohranit-vovlechennost-sotrudnikov-na-udalenske-5-proverennyh-instrumentov>
5. Лазич Ю.В, Попова И.Н. Управление вовлеченностью персонала: зарубежный и отечественный опыт // Beneficium. 2023. № 1. С. 86–92.
6. Нагибина Н.И., Вакульская Е.А., Пестерева Е.О. Well being. Управление благосостоянием сотрудников для повышения производительности труда – улучшение кадровых и бизнес-показателей компании // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2020. № 4. С. 8–17.
7. Николаева М. Зачем компании лояльные сотрудники // Льготы и бенефиты. 2022. № 17. С. 55–59.
8. Рафикова З.Р., Растегаева Ф.С. Основные правила эффективного управления удаленной командой // Современные технологии управления. 2021. № 1 [Электронный ресурс]. URL: <https://sovman.ru/article/9401>
9. Тревожные и одинокие: как удаленка влияет на психологическое здоровье [Электронный ресурс]. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/social/6061e66e9a794732002a0f8d>

10. Тренды внутренних коммуникаций: 5 способов повысить вовлеченность сотрудников на удаленке [Электронный ресурс]. URL: <https://lpgenerator.ru/blog/trendy-vnutrennih-kommunikacij-5-sposobov-povyisit-vovlechennost-sotrudnikov-na-udalenske>

11. Уфимцева Е.В., Волчкова И.В., Шадейко Н.Р., Геворгян О.И. Удаленная работа: современные реалии трудовой сферы // Экономика труда. 2021. Т. 8. № 1. С. 23–38.

12. Федченко А.А. Удаленная работа в условиях использования цифровых технологий: перспективы трансформации // Экономика труда. 2021. Т. 8. № 4. С. 377–390.

13. Шевелёва А.М., Рогов Е.И. Психологические проблемы профессионального становления в условиях дистанционной организации деятельности // Мир науки. Педагогика и психология. 2021. Т. 9. № 5. [Электронный ресурс]. URL: <https://mir-nauki.com/32PSMN521.html>

DOI: [10.34773/EU.2023.6.16](https://doi.org/10.34773/EU.2023.6.16)

Образовательная среда университета как фактор повышения качества высшего образования*

The Educational Environment of the University as a Factor in Increasing Quality of Higher Education

Г. ИСЛАКАЕВА

Ислакаева Гузель Разимовна, канд. экон. наук, старший научный сотрудник лаборатории современных проблем региональной экономики Центрального аппарата Уфимского федерального исследовательского центра Российской академии наук. E-mail: Islakaeva@list.ru

Представлены результаты исследования вопроса качества высшего образования с позиции образовательной среды университета, сформированной вокруг студента. Показано, что качество высшего образования зависит от качества образовательной среды университета.

На основе проведенного анализа исследований, представленных в научной литературе, сделан вывод, что в российских университетах образовательная среда не соответствует высокому качеству, поскольку большинство российских студентов не вовлечены в неформальное студенческое обучение, в силу чего не создаются условия для полной самореализации. Кроме того, по окончании вуза студенты не подготовлены к конкуренции на рынке труда.

Ключевые слова: качество высшего образования, образовательная среда, университет, вовлеченность студентов, образовательный опыт, самореализация студента, образовательные результаты.

The results of a study of the quality of higher education from the perspective of the university educational environment around the student are presented. It is shown that the quality of higher education depends on the quality of the university's educational environment.

Based on the analysis of studies presented in the scientific literature, it was concluded that in Russian universities the educational environment does not correspond to high quality, since: the majority of Russian students are not involved in informal student learning, and thus conditions for full self-realization are not created. In addition, upon graduation, they are not prepared to compete in the labor market.

Key words: quality of higher education, educational environment, university, student involvement, educational experience.

* Ссылка на статью: Ислакаева Г.Р. Образовательная среда университета как фактор повышения качества высшего образования // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2023. № 6. С. 89–96. DOI: [10.34773/EU.2023.6.16](https://doi.org/10.34773/EU.2023.6.16).

Исследование проведено в рамках выполнения плана НИР УФИЦ РАН по государственному заданию Министерства науки и высшего образования РФ.