

**Рутковская Т. Н.**, студентка 540 гр.

Научный руководитель — Зыгмантович С.В.

## **ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА КАК ПОКАЗАТЕЛЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ БИБЛИОТЕКИ**

Сегодня в управлении персоналом происходят кардинальные изменения. На смену теории, рассматривающей персонал как издержки, которые надо сокращать, появилась теория управления человеческими ресурсами. В соответствии с этой теорией персонал представляет собой один из ресурсов, которым надо грамотно управлять, создавать условия для его развития, вкладывать в него средства [2; 6, с.402].

При соблюдении баланса требований организации к работникам и ожидаемых сотрудниками действий со стороны организации, удовлетворяющих их запросам, формируется партнерское отношение организации к своему персоналу. В ответ работники могут заинтересованно, уважительно воспринимать своего работодателя. Эффективность организации в этом направлении может быть измерена с помощью различных показателей, таких как: отношение к труду, удовлетворённость трудом, лояльность организации, вовлеченность и др. [1, с.158].

Относительно содержания понятия «лояльность» до сих пор нет единого понятийного поля. «Loyalty» в переводе на русский язык имеет довольно большое количество толкований, среди них, такие как верность, приверженность, привязанность, верноподданность, преданность [9].

Применительно к трудовой деятельности понятие «лояльность» можно рассматривать как социально-психологическое отношение работника к организации, для которого характерно принятие её целей и

ценностей, желание работать в ней. С обыденной точки зрения лояльного сотрудника можно охарактеризовать как сотрудника, который с гордостью отзывается о своей работе в настоящий момент. Текущее лояльное поведение работника характеризует его поведение здесь и сейчас, но ничего не говорит о возможностях его изменения в связи с новыми обстоятельствами. В организации, по отношению к которой сотрудники лояльны, легче проводить изменения, но сложно предсказать отношение к ним после начала их реализации.

Лояльность и вовлеченность персонала являются основными критериями кадровой стабильности, которые демонстрируют уважительное, корректное и благожелательное отношение к фирме-работодателю, личную заинтересованность в ее успешном развитии. В последнее время в сфере HR-специалистов все чаще и чаще возникает много обсуждений на тему лояльности и вовлеченности. Некоторые из специалистов отождествляют эти понятия, а кто-то считает существенно разными.

В последние годы в качестве ключевого показателя восприятия организации как работодателя стал изучаться уровень вовлеченности сотрудников. На сегодняшний день известно большое количество определений понятия «вовлеченность персонала».

Одним из первых понятие вовлеченности персонала (employee engagement) стал использовать профессор Бирмингемского университета Кевин Томпсон, который в своей книге «The Employee Revolution» писал: «Чтобы донести обещание вашего бренда до потребителя, работник должен полностью понимать и разделять ценности вашего бизнеса» [3, с.104].

Современные авторы под понятием «вовлеченность персонала» понимают степень восприимчивости и энергичности сотрудника по

отношению к своим профессиональным обязанностям (Д. Ньюстром, К. Дэвис); желание индивида усердно работать и прилагать сверхусилия (Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громова); эмоциональное состояние, обусловленное совпадением ценностей сотрудника с ценностями организации (Л.И. Соколова, Е.С. Мищенко, С.В. Пономарев) [7].

К сожалению, в отношении понимания данного понятия до сих пор нет единства ни среди исследователей, ни среди практиков. Общим для всех определений служит представление, что вовлеченность работников является желательным условием, имеет организационную цель, и ассоциируется с вовлеченностью, приверженностью, страстью, энтузиазмом, целенаправленными усилиями и энергией, а также имеет как установочные, так и поведенческие компоненты.

Вовлечение персонала является производной следующих факторов: характеристика работы и связанных с ней ценностей; возможности для развития, которые предоставляет компания; качество жизни, которое можно получить, работая в организации; политика и процедуры в области работы с персоналом, использующихся в организации; характеристики суммарной компенсации, которую сотрудник получает за свою работу; системы коммуникаций с персоналом. Каждый из факторов может быть измерен и подсчитан, но они могут оказывать различное влияние на вовлеченность [4, с.136].

Выделяют три поведенческих индикатора, с помощью которых можно определить степень вовлеченности сотрудника. Данные индикаторы можно адаптировать к специфике информационно-библиотечной деятельности:

1. Вовлеченный сотрудник всегда позитивно отзывается о библиотеке среди коллег, потенциальных сотрудников, пользователей;

2. Вовлеченный сотрудник 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 ее покинуть лишь в случае возникновения серьезных причин;

3. Вовлеченный сотрудник 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 [1, с.214].

Вовлеченность персонала – комплексный показатель, характеризующий состояние корпоративной культуры компании и потенциал ее развития за счет того, насколько неравнодушно сотрудники относятся к работе и делам организации. Особую роль при этом играет кадровая политика, определяющая систему управления персоналом.

Среди разнообразия взглядов на проблему определения эффективности управления персоналом в организации, представленных в литературе, можно выделить два основных, условно назвав их затратным и целевым. Одни ученые (А.П. Егоров, В.А. Дятлов) считают, что управление персоналом должно оцениваться с точки зрения затрат на персонал и получения количественных результатов улучшения его деятельности, выраженной в росте производительности труда, снижении расходов на оплату листков нетрудоспособности, снижении текучести и т.д. Другие ученые (Ю.Г. Одегов, В.И. Бовыкин, С.В. Шекшня) считают, что эффективность управления персоналом должна оцениваться тем, насколько успешно работники используют свой потенциал для достижения целей организации, а также насколько успешно достигаются экономические и социальные цели организации. Такой подход

рассматривает управление персоналом с позиций качества работы с людьми [5].

Эффективная система работы с персоналом предполагает не только формальную организацию (подбор, расстановка, контроль), но и совокупность факторов социально-психологического, неформального характера – стиль управления, отношение к нуждам человека, забота о человеке, понимание человека, учет его индивидуальных способностей [6, с.408].

Вовлеченность персонала, являясь одним из факторов, служащих основой оценки эффективности управления персоналом, является также одним из основополагающих принципов концепции всеобщего управления на основе качества. Сущность принципа «Вовлечение персонала» в системах менеджмента качества состоит в том, что работники всех уровней составляют основу организации, и их полное вовлечение дает возможность организации с выгодой использовать их способности [7].

Основным эффектом вовлеченности персонала является повышение производительности труда и развитие организации за счет инициативы снизу. В результате вовлеченности персонала формируется инновационная среда в компании, способствующая как появлению инновационных идей, так и более быстрому их внедрению. Кроме того, высокая вовлеченность персонала способствует улучшению атмосферы в коллективе.

Системная работа по вовлеченности персонала позволит повысить эффективность работы персонала, поддерживать высокий интерес к труду и лояльность сотрудников на высоком уровне, что приведет к снижению «текучести кадров» и улучшению показателей организации [8, с.45].

Таким образом, вовлеченные сотрудники не только позитивно отзываются о своей библиотеке, укрепляя тем самым ее имидж, но также готовы работать в ней продолжительное время, но и стремятся достичь

большого в работе, являются инициаторами новых идей и инициатив, активно формируют корпоративные задачи, что содействует повышению эффективности библиотеки в целом [10, с.214].

Но главным является то, что все положительные эффекты вовлеченности могут стать для человека большим ресурсом в раскрытии его потенциала, повышении самооценки и уровня благополучия в целом. Таким образом, сотрудник, увлеченно выполняющий свои обязанности на работе, будет не просто ценным работником для организации, но и счастливым человеком, приятным сослуживцем и примером для подражания.

---

1. Долженко, Р.А. Удовлетворенность, лояльность, вовлеченность персонала: уточнение и конкретизация понятий / Р.А. Долженко // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. – 2014. – №9. – С. 157–162.

2. Зыгмантовіч, С.В. Кіраванне персаналам бібліятэкі: вучэб. дапаможнік / С.В. Зыгмантовіч ; Мін-ва культуры Рэсп. Беларусь, Беларус. дзярж. ун-т культуры і мастацтваў. – Мінск, 2013. – 149 с.

3. Липатов, С.А. «Вовлеченность работника в организацию» или «увлеченность работой»: соотношение понятий / С.А. Липатов // Организационная психология. – 2015. – Т. 5, № 1. – С. 104–110.

4. Меркушова, Н. И. Принцип TQM «Вовлечение персонала» в управлении качеством и современных системах менеджмента / Н. И. Меркушова, Е. Б. Гаффорова // Экономика, управление, финансы: материалы II междунар. науч. конф. (Пермь, декабрь 2012 г.). – Пермь: Меркурий, 2012. – С. 135–137.

5. Синявец, Т.Д. Теоретические подходы к определению эффективности управления персоналом [Электронный ресурс] / Т.Д. Синявец. – Режим доступа: <http://www.vestnik.vsu.ru/pdf/sinyavetz.pdf>.

6. Сулова, И.М. Менеджмент библиотечно-информационной деятельности: учеб. для вузов культуры и искусств / И.М. Сулова, В.К. Клюев; под общ. ред. И.М. Суловой; МГУКИ. – СПб. : Профессия, 2009. – 600 с.

7. Фурсова, Д.Н. Вовлеченность персонала как индикатор эффективной деятельности организации [Электронный ресурс] / Д.Н. Фурсова. – Режим доступа: <http://elib.bsu.by/handle/123456789/99590>.

8. Чуйкова, Т.С. Вовлеченность как фактор повышения эффективности персонала / Т.С. Чуйкова, Д.И. Сотникова // Актуальные проблемы социологии и управления: сб. науч. трудов / под ред. Н.Н. Покровской, Э.Б. Аваковой. – СПб., 2016. – С. 40–45.

9. Чуланова, О.Л. Вовлеченность персонала организации: основные подходы, базовые принципы, практика использования в работе с персоналом [Электронный ресурс] / О.Л. Чуланова, О.И. Припасаева // Науковедение. – 2016. – Том 8, № 2. – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/127EVN216.pdf>.

10. Юрик И.В. Роль персонала как ключевой показатель эффективности деятельности библиотеки / И.В. Юрик, М.П. Лазерко // Библиотеки национальных академий наук: проблемы функционирования, тенденции развития. – 2013. – Вып. 11. – С. 211–224.