

АМБАССАДОРЫ КОРПОРАТИВНЫХ ЦЕННОСТЕЙ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА

CORPORATE VALUES AMBASSADORS AS A TOOL TO INCREASE THE LEVEL OF EMPLOYEE ENGAGEMENT

ПОЛУЧЕНО 12.04.2023 ОДОБРЕНО 21.04.2023 ОПУБЛИКОВАНО 26.06.2023

УДК

DOI 10.12737/2305-7807-2023-12-3-98-102



ШУЛЬЖЕНКО И.С.

*Магистрант 1 курса,
направление 38.04.03
«Управление персоналом»,
ФГБОУ ВО «Государственный
университет управления»,
г. Москва*

SHULZHENKO I.S.

*Student,
Direction 38.04.03 «HR-Management»,
State University of Management,
Moscow*

e-mail: shuljenkoirina1@yandex.ru



ЛОБАЧЕВА А.С.

*Канд. экон. наук, доцент кафедры
управления персоналом,
ФГБОУ ВО «Государственный
университет управления»,
г. Москва*

LOBACHEVA A.S.

*Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor, Department
of Personnel Management,
State University of Management,
Moscow*

e-mail: aslobacheva@mail.ru

Аннотация

В статье рассматриваются вопросы, касающиеся одной из актуальных задач для современного работодателя, который стремится соответствовать трендам менеджмента — управление вовлеченностью персонала. В качестве одного из эффективных инструментов работы, используемых для повышения уровня вовлеченности работников, предлагается формирование команды из числа сотрудников, транслирующих ценности организации и заручившихся доверием коллег — амбассадоров. В статье уделено особое внимание описанию деятельности амбассадоров, их коммуникации на различных уровнях организационной структуры, роли влияния таких работников на вовлеченность коллектива, развитие бренда работодателя и повышение влияния корпоративной культуры. Также в статье предлагаются способы отбора кандидатов на роль амбассадоров и требования к ним. Особенно интересной представляется новизна данного решения среди российских организаций.

Ключевые слова: вовлеченность персонала, амбассадоры вовлеченности, корпоративные ценности, управление вовлеченностью.

Abstract

The article deals with the issues concerning one of the urgent tasks for a modern employer, who seeks to comply with management trends — management of employee engagement. As one of the effective tools used to increase the level of employee engagement, it is proposed to form a team of employees who transmit the values of the organization and who have gained the trust of their colleagues, i.e. the ambassadors. The article pays special attention to the description of the Ambassador activities, their communications at different levels of the organizational structure, the role of such employees' influence on the involvement of the team, the development of the employer's brand and the increase of corporate culture's influence. The article also proposes ways of selecting candidates for the role of Ambassador and the requirements for them. Especially interesting is the novelty of this solution among Russian organizations.

Keywords: employee engagement, engagement ambassadors, corporate values, engagement management.

ВВЕДЕНИЕ

Сегодня перед бизнесом стоит множество как стандартных задач, так и неожиданных вызовов, которые требуют быстрого реагирования и гибкости. Высокая конкуренция, непрогнозируемые внешние факторы определили данные «мягкие навыки» организаций как первоочередные для сохранения и улучшения своих позиций на рынке.

Аналогичные требования работодатели выдвигают и для своих сотрудников. Так, по данным социальной сети, цель которой заключается в нетворкинге и установлении деловых контактов, одними из самых востребованных надпрофессиональных навыков в 2023 г. выделяют эффективные коммуникации и умение выйти за рамки шаблонов при поиске новых решений проблем. Данные компетенции присущи работникам, обладающим высоким уровнем вовлеченности. Именно в этот момент перед организацией встает не только вопрос о том, как привлечь высококвалифицированный персонал, но и вопрос «как сделать так, чтобы мои сотруд-

ники были готовы дополнительно вкладываться в развитие компании, были эмоционально заинтересованы в ее деятельности, инициировали внедрение новшеств?».

Для более качественного понимания термина «вовлеченность» и анализа способов управления вовлеченностью персонала прежде всего надо определить, в какой момент понятие получило широкое распространение в бизнес-среде, какому этапу развития HR подходов оно соответствует.

Его становление и развитие связано с рубежом XX–XXI вв. На данном историческом этапе происходили кардинальная перестройка в мировой экономике и геополитике зарубежных стран, изменения в общественном сознании и культуре, повлиявшие на структуру организационных систем [10]. Можно сделать вывод, что понятие возникло на этапе, когда возросло внимание к правам работников, зародилось понимание прямой корреляции повышения эффективности организации и формирования удовлетворенного коллектива, разделяющего ценности компании.

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА КАК ДВИГАТЕЛЬ ПРОГРЕССА В ОРГАНИЗАЦИИ

В связи с возрастающей популярностью концепции вовлеченности многими авторами было сформулировано несколько понятий для определения «вовлеченность персонала», но единой трактовки так и не было выявлено. Так, на данный момент можно выделить два сформировавшихся подхода к формулировке значения вовлеченности персонала. Сторонники первого подхода связывают вовлеченность с эмоциональным и интеллектуальным желанием персонала положительно влиять на результаты деятельности организации-работодателя. Например, Уильям Кан писал: «Я определяю личное вовлечение как использование членами организации самих себя для исполнения их рабочих ролей. Будучи вовлеченными, сотрудники работают и выражают себя физически, умственно и эмоционально в процессе исполнения их роли» [11].

Второй подход рассматривает понятие с точки зрения внутренних и внешних мотивов, побуждающих к достижению поставленных целей, удовлетворению потребностей. Одним из его сторонников является Маслоу В.М.: «Вовлеченность — это побуждение человека к труду, являющееся результирующей системой внутренних побудительных элементов, таких как потребности, интересы, ценностные ориентиры, с одной стороны, с другой — отражаемые и фиксируемые сознанием человека факторы внешней среды, т.е. внешние стимулы, побуждающие к деятельности» [7].

В данной статье будет рассматриваться следующая трактовка понятия. Вовлеченность персонала — это показатель физического и морального состояния сотрудников организации, при котором наблюдается высокий уровень удовлетворенности трудом, эмоциональная привязанность к своей работе и стремление принести максимальную пользу организации.

Определение влияния уровня вовлеченности на бизнес-процессы затруднено тем, что такие элементы вовлеченности, как увлеченность работой, приверженность компании и инициативность в работе, являются труднооцениваемыми с точки зрения количественного измерения, поэтому в качестве показателей для анализа обычно выступают другие внешние и внутренние факторы.

Так, Институт Gallup отмечает, что у компаний с высоким уровнем вовлеченности наблюдается [1, 4]:

- возросшая продуктивность персонала (на 8%);
- менее выраженная текучесть кадров (в среднем на 14%);
- снижение количества прогулов (на 3%);
- более высокая прибыльность (на 56% выше).

Социальная эффективность работы над повышением уровня вовлеченности персонала организации заключается в:

- укреплении и развитии HR-бренда работодателя;
- повышении уровня доверия сотрудников к руководству и компании в целом;
- поддержании положительной атмосферы в коллективе.

ТЕНДЕНЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Управление вовлеченностью персонала имеет широкое распространение на западе, в отечественных компаниях данный вопрос только начинает набирать обороты.

Так, например, компания Zappos — интернет-магазин обуви очень серьезно относится к найму и удержанию

нужных людей, поэтому сотрудники отдела кадров четко формулируют кандидатам цели и задачи организации, политику в области кадров. Затем кандидатов приглашают на различные корпоративные мероприятия для оценки того, насколько они принимают и вписываются в культуру компании. Базовые принципы вовлеченности компании Zappos:

- целеполагание;
- организационная культура;
- адаптация.

После четырехнедельной программы адаптации новым сотрудникам делается необычный оффер: 3 тыс. долл. за то, чтобы они покинули компанию. Данное предложение делается с целью выявления наиболее заинтересованных и мотивированных кандидатов, которые в итоге станут вовлеченными сотрудниками компании [10].

Интересно рассмотреть опыт немецкой международной торговой сети строительных и хозяйственных товаров OBI, действующей и на территории России и активно работающей над уровнем вовлеченности сотрудников. При исследовании вовлеченности компания OBI делает особый акцент на оценке готовности сотрудников достигать высоких результатов. Компания выделила для себя ключевые факторы успеха:

- поддержка со стороны Генерального директора и членов Совета директоров ОБИ Россия;
- планомерная работа в течение года — «путь», встроенный в жизнь и корпоративную культуру компании;
- информационная открытость и прозрачность;
- изменение того, что хотят изменить сотрудники: голос каждого важен.

Также среди лучших практик по работе с вовлеченностью персонала можно выделить группу компаний «Детский мир». Первое, на что делают акцент в компании, — это грамотный подбор. Формирование сплоченного коллектива, отбор мотивированных кадров начинается на этапе интервью. Основной позицией рекрутера является честный и открытый диалог, во время которого кандидату сразу обозначается, что организация ожидает от сотрудников самых высоких результатов, но такая вовлеченность и эффективность работников «Детского мира» поощряется возможностями карьерного роста, обучением и другими бонусами. Таким образом организация начинает решать вопросы совпадения или несовпадения ценностных ориентиров у будущего работника и работодателя еще до подписания документов на прием.

Демократичный и открытый стиль коммуникации не заканчивается на процессе подбора персонала. Компания стремится к поддержке дружелюбной рабочей среды, поощряет конструктивные обсуждения задач, направленные на достижение общих целей организации [6].

Основываясь на проанализированном опыте российских и зарубежных организаций в области управления вовлеченностью персоналом, можно отметить, что актуальность решения данного вопроса возрастает с каждым годом. И трендами в управлении вовлеченностью стали или начинают становиться следующие способы:

- обеспечение прозрачности внутренних процессов организации для сотрудников;
- регулярные «диалоги» с руководством организации и топ-менеджментом;
- изменение процесса подбора персонала и расширение анализируемых характеристик кандидата;
- использование внутренних ресурсов для продвижения корпоративных ценностей среди работников (одним из таких инструментов являются амбассадоры).

УПРАВЛЕНИЕ ВОВЛЕЧЕННОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ ПУТЕМ ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНДЫ АМБАССАДОРОВ ВОВЛЕЧЕННОСТИ

Среди отечественных и зарубежных работодателей уже возникло множество инструментов по работе с вовлеченностью персонала. Данная статья посвящена описанию такого метода управления вовлеченностью, как внедрение в организации роли амбассадора вовлеченности, корпоративных ценностей и миссии.

Организации уже используют амбассадорство для продвижения HR-бренда и развития внешних коммуникаций. На российском рынке примером внедрения амбассадорства является ПАО «Сбербанк». Так, одним из первых крупных проектов обновленного Сбербанка является образовательная программа «Школа Амбассадоров», результатами которой должно было стать сообщество людей, которое готово рассказывать внешней среде о работе внутри банка [2].

Важным и обязательным элементом формирования бренда работодателя является создание и развитие корпоративной культуры компании [5]. Одним из успешных кейсов амбассадорства, направленного на внутреннего клиента, является система управления вовлеченностью компании PERI, занимающейся производством опалубки и строительных лесов. Важным звеном развития вовлеченности в PERI являются амбассадоры. Это инициативная группа представителей всех отделов, которые отвечают за разработку и выполнение плана мероприятий по повышению вовлеченности в своих подразделениях. Начиная с момента реализации

проекта показатели вовлеченности ежегодно росли. Так, в 2014 г. уровень вовлеченности достигал 74%, а в 2018 г. он составил 84%. Это в количественных показателях доказывает эффективность инструмента [8].

Амбассадоры — работники офиса, которые обладают высоким уровнем вовлеченности в деятельность организации, пользуются авторитетом и доверием коллег, являются связующим звеном между сотрудниками подразделений и руководством компании по вопросам удовлетворенности внутренними условиями и другим возникающим реакциям на внутренние и внешние изменения.

Внедрение данной роли подразумевает ее формальное закрепление в локально-нормативных актах компании, что делает более прозрачным процесс определения амбассадоров, исключает или уменьшает риск непонимания обязанностей, задач амбассадоров как среди самих представителей роли, так и среди персонала организации, и является дополнительной мотивацией для сотрудников к стремлению попасть в число амбассадоров компании, что приводит к повышению уважения и престижности роли. Пример структуры для разработки Положения об амбассадорах представлен на рис. 1.

Главной целью амбассадоров вовлеченности является непосредственное участие в управлении вовлеченностью и развитии данной системы. Среди задач можно выделить:

- сбор актуальной обратной связи с персонала закрепленного подразделения;
- анализ и прогнозирование настроения сотрудников подразделения, их реакции на внутренние и внешние события;



Рис. 1. Структура Положение об амбассадорах вовлеченности

- содействие в распространение ценностей и миссии организации.

Достижение задач происходит путем постоянного контакта с сотрудниками, которые находятся в непосредственном ведении определенного амбассадора, участие в заседаниях, совещаниях и собраниях по вопросам управления вовлеченностью, наличием права голоса на внесение предложений по совершенствованию деятельности отделов, системы управления вовлеченностью, условий труда и отдыха.

Одним из этапов внедрения программы амбассадорства в компании является определение этапов процесса формирования команды амбассадоров из числа работников. Такой процесс в виде схемы отражен на рис. 2.



Рис. 2. Процесс формирования списка амбассадоров вовлеченности

Деятельность амбассадоров подразумевает высокий уровень вовлеченности и готовность к помощи своей компании в поддержании высокого уровня корпоративной культуры. В качестве поощрений за успехи в работе для амбассадоров предлагается разрабатывать систему как материального, так и нематериального стимулирования, так как деятельность амбассадора является дополнительной нагрузкой для сотрудника.

Для того чтобы процесс формирования списка амбассадоров вовлеченности был эффективно внедрен, необходимо разработать инструмент, который позволит оценить, обладает ли сотрудник знаниями, личностными и деловыми качествами, которые необходимы для выполнения функций и задач роли. Для оценки кандидатов на роль амбассадора предлагается использовать модель компетенций. Ниже представлены список компетенций и их краткая характеристика:

- способность к эмпатии — понимает эмоции, отношения, интересы, потребности других;
- инициативность — сотрудник готов выходить за рамки требуемых или ожидаемых усилий для выполнения работы, выполняет не только свои должностные обязанности, но и задачи сверх них;
- командность — нацелен на поддержание позитивной атмосферы, в своих действиях исходит из целей и интересов подразделения;
- ясное понимание ситуации — видит причинно-следственные связи и закономерности происходящего;

- корпоративное лидерство — способен вести за собой других, умеет мотивировать даже негативно настроенных сотрудников;
- построение отношений и влияние — выстраивает партнерские отношения с коллегами по офису, поддерживает связанные с работой дружеские отношения, обладает большим кругом связей;
- аналитическое мышление — способность к последовательному анализу информации и ее дальнейшему структурированию;
- вовлеченность — эмоциональная привязанность к своей работе и стремление принести максимальную пользу организации;
- понимание компании — уровень ознакомления с миссией, ценностями, структурой компании, понимание стратегии и особенностей деятельности;
- соответствие личных ценностей с ценностями компании — совпадение личных взглядов сотрудника с корпоративной культурой организации;
- знание теоретических основ управления вовлеченностью — знания факторов, элементов вовлеченности, инструментов управления ею;
- гибкость — умение оперативно реагировать на изменяющиеся условия.

Для оценки выраженности компетенций у кандидатов можно использовать различные методы: центр оценки, собеседование по компетенциям, психологические тесты, деловые игры и т.д.

Наличие амбассадоров вовлеченности в компании позволяет свести к минимуму возможность основных ошибок, которые снижают вовлеченность персонала.

1. Первая ошибка — ошибка, допущенная при найме. Участие амбассадоров рекомендуется не только в процессе работы уже имеющихся сотрудников компании. Опыт организаций в выявлении у кандидата соответствующих ценностей на этапе найма значительно повышает вероятность того, что в дальнейшем работник будет иметь высокий уровень лояльности к организации. По необходимости амбассадоры могут присутствовать на собеседованиях, быть на связи с будущим коллегой по вопросам корпоративной культуры, еще до приема на работу быть доверенным лицом для кандидата.

2. Вторая ошибка заключается в том, что компания не объясняет значимость работы сотрудника в масштабах организации. Это решается тем, что роль связующего звена между топ-менеджментом и остальным персоналом берут на себя работники-амбассадоры, цель которых донести до всех важность каждого в выполнении общей цели.

3. Третья ошибка — перспективы развития компании зачастую непонятны сотрудникам. Одним из факторов недостаточной вовлеченности 100% российских респондентов отметили существенные ограничения в доступе к необходимой информации [5]. Данная проблема также основывается на неэффективно выстроенной системе вертикальной обратной связи. Внедрение команды амбассадоров предполагает готовность руководства к получению неудобной для них обратной связи от сотрудников, а также открытость корпоративной политики к решению вопроса повышения приверженности сотрудников целям компании.

ОБУЧЕНИЕ АМБАССАДОРОВ ВОВЛЕЧЕННОСТИ

После того как кандидаты были выбраны на роль амбассадоров, необходимо продолжать развивать уже имеющиеся компетенции. Для того чтобы определить инструменты обучения, необходимо выявить компетенции, на которые

требуется в первую очередь обратить внимание. В одной из исследуемых организаций был проведен анализ важности компетенций в деятельности амбассадоров вовлеченности. По результатам попарного сравнения можно сделать вывод, что наиболее важными в деятельности компетенциями амбассадора являются:

- соответствие личных ценностей ценностям компании;
- построение отношений и влияние;
- знание теоретических основ управления вовлеченностью.

Соответствие личных ценностей ценностям компании — компетенция, которая является одной из важнейших для амбассадора, так как он является распространителем и двигателем корпоративной культуры в компании. Данная компетенция не рентабельна для обучения, но ее развитие можно обеспечить путем приближения ценностей сотрудника к корпоративной культуре компании. Основными инструментами для этого можно назвать:

- общение с наиболее вовлеченными сотрудниками;
- посещение корпоративных мероприятий.

Построение отношения и влияние — компетенция, являющаяся проявлением коммуникационных навыков амбассадора. Ее развитие на высшем уровне предполагает способность влиять на «сложных», негативно настроенных людей, умение «считывать» важную информацию, улавливать не только очевидный, но и скрытый контекст ситуации, личные мотивы других людей. Среди инструментов развития данной компетенции можно выделить тренинги.

Знание теоретических основ управления вовлеченностью повышается путем проведения лекций и мастер-классов, внешнего и внутреннего обучения. В период высокоинтенсивной трансформации экономики, цифровизации и других внешних факторов организации очень важно иметь коллектив, который ценит своего работодателя, предан своему делу и готов переживать с компанией все глобальные изменения. Поэтому такой способ повышения уровня вовлеченности, как внедрение команды амбассадоров, является очень своевременным и важным.

ЛИТЕРАТУРА

1. Амельченко Д.М., Помыткина И.А. Исследование вовлеченности персонала компании // МНИЖ. — 2017. — № 12–3 (66). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-vo vlechennosti-personala-kompanii> (дата обращения: 12.03.2023)
2. Бородулина К.О., Белевич Н.А. Амбассадор работодателя как один из современных трендов в hr-брендинге // Кронос. — 2021. — № 11 (61). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ambassador-rabotodatela-kak-odin-iz-sovremennyh-trendov-v-hr-breninge> (дата обращения: 13.03.2023)
3. Ерыгина А.В. Инструменты формирования внешнего и внутреннего HR-бренда // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2020. — № 4 (49). — С. 79–83.
4. Костючик Е. Сильный бренд: навстречу вовлеченности // Справочник по управлению персоналом. — 2013. — № 3. — URL: <https://www.pro-personal.ru/article/531371-silnyy-brend-navstrechu-vo vlechennosti> (дата обращения: 12.03.2023)
5. Лобова Л.О., Серебровская Н.Е. Вовлеченность персонала как актуальная задача в сферах бизнеса и государственного управления // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России, 2020, № 5 (50).
6. Лучшие работодатели от компании AXES [Электронный ресурс]. — URL: <https://axes.ru/services/BES/#employers-0/> (дата обращения: 12.03.2023)

7. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2019. — 431 с. — (Профессиональное образование).
8. Рамблер/финансы [Электронный ресурс]. — URL: <https://finance.rambler.ru/other/41720209-kak-ambassadory-primogli-uluchshit-vo vlechennost-komandy/> (дата обращения: 13.03.2023)
9. Сувалов О.С., Сувалова Т.В. Повышение вовлеченности персонала: практический опыт // Вестник ГУУ. — 2020. — № 11. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-vo vlechennosti-personala-prakticheskiy-opyt> (дата обращения: 12.03.2023)
10. Чуланова О.Л. Технологии кадрового менеджмента: учебник. — М.: ИНФРА-М, 2021. — 492 с.
11. Kahn W.A. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work // The Academy of Management Journal Vol. 33, No. 4 (Dec., 1990), pp. 692–724 (33 pages)

REFERENCES

1. Amelchenko D.M., Pomytkina I.A. Study of personnel involvement of the company // MNIJ. 2017. no. 12–3 (66). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-vo vlechennosti-personala-kompanii> (accessed 12.03.2023) (in Russian)
2. Borodulina Kristina Olegovna, Belevich Natalia Aleksandrovna EMPLOYER AMBASSADOR AS ONE OF THE MODERN TRENDS IN HR-BRANDING // Kronos. 2021. no. 11 (61). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/ambassador-rabotodatela-kak-odin-iz-sovremennyh-trendov-v-hr-breninge> (accessed 13.03.2023) (in Russian)
3. Erygina A.V. Tools of forming external and internal HR-brand // *Upravlenie personalom i intellektual'nyimi resursami v Rossii* [Human Resources Management and Intellectual Resources in Russia], 2020, no. 4 (49) (in Russian)
4. Kostyuchik E. Strong Brand: Towards Engagement // Handbook on Personnel Management. — 2013. — no. 3. Available at: <https://www.pro-personal.ru/article/531371-silnyy-brend-navstrechu-vo vlechennosti> (accessed 12.03.2023)
5. Lobova L.O., Serebrovskaya N.E. Personnel involvement as a topical problem in the spheres of business and public administration // *Upravlenie personalom i intellektual'nyimi resursami v Rossii* [Human Resources Management and Intellectual Resources in Russia], 2020, no. 5 (50). (in Russian)
6. *Luchshie rabotodateli ot kompanii AXES* [Best employers from AXES]. — 2016. — Available at: <https://axes.ru/services/BES/#employers-0/> (accessed 12.03.2023)
7. Maslova, V. M. *Upravlenie personalom: uchebnik i praktikum dlya srednego professional'nogo obrazovaniya* [Personnel management: textbook and practical workbook for secondary vocational education] / Moscow, Urait Publ., 2019 — 431 p. — Available at: <https://urait.ru/bcode/429594> (accessed 13.03.2023)
8. *Rambler/finansy* [Rambler/Finances]. — 2019. — Available at: <https://finance.rambler.ru/other/41720209-kak-ambassadory-primogli-uluchshit-vo vlechennost-komandy/> (accessed 13.03.2023)
9. Suvalov O.S., Suvalova T.V. INCREASING STAFF INVOLVEMENT: Practical experience // Vestnik GUU Publ. 2020. no. 11. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-vo vlechennosti-personala-prakticheskiy-opyt> (accessed 12.03.2023) (in Russian)
10. Chulanova, O. L. *Tekhnologii kadrovogo menedzhmenta: uchebnik* [Technologies of personnel management: textbook] / Moscow, INFRA-M Publ., 2021. — 492 p.
11. Kahn W.A. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work // The Academy of Management Journal Vol. 33, No. 4 (Dec., 1990), pp. 692–724 (33 pages)