

## ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА КАК ДРАЙВЕР РАЗВИТИЯ БИЗНЕС-СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ (КЕЙС КРУПНОЙ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ КОМПАНИИ УРАЛЬСКОГО РЕГИОНА)

Е.Г. Калабина

Уральский государственный экономический университет (Екатеринбург, Россия)

### Информация о статье

Дата поступления  
14 октября 2021 г.

Дата принятия в печать  
1 ноября 2021 г.

### Тип статьи

Исследовательская статья

### Ключевые слова

Вовлеченность персонала, инструменты повышения вовлеченности персонала, бизнес-система, производственная компания

**Аннотация.** Дается обзор распространенных подходов в управлении человеческими ресурсами к определению термина «вовлеченность персонала», исследуются проблемные вопросы измерения степени вовлеченности персонала компании для эффективного развития бизнес-системы. Раскрыты теоретические корни и современное понимание управленческой парадигмы вовлечения и участия персонала в менеджменте компаний. Отражены особенности процесса вовлеченности персонала как драйвера развития бизнес-системы управления компанией. На основе анализа существующих трактовок предложено сужение и уточнение данного понятия в контексте развития бизнес-системы организации. Обосновывается и разрабатывается методический инструментарий измерения степени вовлеченности персонала с акцентом на выявление ее явных и скрытых сторон на примере крупной производственной компании Уральского региона. Установлено, что повышение степени вовлеченности персонала в развитие бизнес-системы организации связано с переходом от разработки концепции ее бизнес-модели к формированию и реализации набора ключевых инструментов – «административная ячейка», «фабрика идей», «доска решения проблем», «модель узких мест», «карта потока создания ценности организации», что требует использования адекватного управленческого сопровождения и системы администрирования.

## PERSONAL ENGAGEMENT AS A DRIVER OF THE DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION'S BUSINESS SYSTEM (CASE OF A LARGE MANUFACTURING COMPANY IN THE URAL REGION)

E.G. Kalabina

Ural State University of Economics (Yekaterinburg, Russia)

### Article info

Received  
October 14, 2021

Accepted  
November 1, 2021

### Type paper

Research paper

### Keywords

Personal engagement, tools to increase personal engagement, business system, production company

**Abstract.** The article provides an overview of common approaches in human resource management to the definition of the term "personal engagement", examines problematic issues of measuring the degree of engagement of the company's personnel for the effective development of the business system. The theoretical roots and modern understanding of the managerial paradigm of personal engagement and participation in company management are revealed. The features of the process of personal engagement as a driver of the development of the company's business management system are reflected. Based on the analysis of existing interpretations, there is proposed a narrowing and clarification of this concept in the context of the development of the organization's business system. The author substantiates and develops methodological tools for measuring the degree of personal engagement with an emphasis on identifying its obvious and hidden sides on the example of a large manufacturing company in the Ural region. It is established that the increase in the degree of engagement in the development of the business system of the organization is associated with the transition from the development of the concept of its business model to the formation and implementation of a set of key tools – "administrative cell", "idea factory", "problem solving board", "bottleneck model", "value stream map of the organization", which requires the use of adequate management support and administration system.

Интерес к исследованию процессов вовлечения и участия персонала в бизнес-системе организации в последнее время резко возрастает, что продиктовано трансформацией бизнес-пространства, перераспределением функций контроля в организации, распространением партисипативного управления, созданием кросс функциональных команд [1].

Все большее число российских и международных компаний интересуются исследованиями вовлеченности, стремятся измерять и управлять степенью вовлеченности своих сотрудников, найти рецепт вовлеченности как своеобразного «философского камня» для устойчивого развития бизнеса.

Что же такое «вовлеченность персонала»? На интуитивном уровне ответ на этот вопрос кажется достаточно очевидным и понятным: каждый руководитель может вспомнить ситуации, когда сотрудник выходил за рамки формальных должностных обязанностей, делал больше, чем положено должностной инструкцией, чтобы добиться результата – вовлеченный сотрудник проявлял внутреннюю, неформальную ответственность и инициативу.

Иными словами, вовлеченность персонала, понимаемая как «голос работников», традиционно применяется для характеристики погружения работников в деятельность организации, в которой они задействованы. Процессы вовлечения и участия работников в управление организацией отражают то каким образом реализуются ожидания работников в отношении их включенности в развитие ее бизнес-системы.

В процессе осмысления феномена вовлеченности персонала сложилось несколько исследовательских направлений, разделить которые можно, по нашему мнению, на три условные группы: *академические исследования*, опирающиеся на систематизацию и развитие теоретических подходов и концепции, *консалтинговые исследования* с ориентацией на обобщение лучших практики ведущих отраслевых компаний, *практикоориентированные исследования* с фокусом на учет специфики месторасположения, сферы деятельности, масштаба и т. п. Именно синтез этих направлений позволит разработать более адекватное представление о месте и значении вовлечения и участия персонала в развитии бизнес-системе организации. Остановимся на них подробнее.

Исходным в теоретическом осмыслении феномена вовлеченности работников стала ра-

бота, опубликованная социальным психологом В. Каном в 1990 г., в которой личная вовлеченность (*personal engagement*) определяется как «освоение членами организации своих рабочих ролей; вовлеченные сотрудники реализуются физически, интеллектуально и эмоционально в процессе профессиональной деятельности» [2]. В. Кан рассматривал вовлеченность лишь как психологический конструкт, характеризующий индивидуальное отношение и вклад по отношению к организации в целом. По его мнению, структура вовлеченности характеризуется следующими аспектами:

- когнитивный аспект вовлечения сотрудников касается убеждений об организации, ее лидерах (руководителях) и условиях труда;
- эмоциональный аспект, отражающий характер и силу эмоциональной связи с организацией, ее руководителями и условиями труда;
- поведенческий или физический аспект вовлечения сотрудников касается физической энергии, которую они вкладывают в выполнение своих рабочих ролей [2].

Согласно определению П. Боксала и Дж. Персела вовлечение и участие работников в управлении организацией, это термин, обозначающий целую совокупность процессов, методов и управленческих инструментов, прямо или опосредовано позволяющих работникам вносить свой вклад в организацию и управление компанией и делегирующих персоналу полномочия принятия решений [3].

Систематизация и обобщение исследований по проблемам вовлеченности персонала позволили определить проблемное поле, которое включает в себя следующие вопросы: отсутствие однозначно трактуемого понятия и его признаков исключительности, методические вопросы измерения уровня или степени вовлеченности персонала, поиски дифференцированных инструментов, стимулирующих повышение уровня вовлеченности различных категорий персонала компаний и т. д. [4].

Таким образом, ландшафт теоретических исследований анализа вовлеченности персонала был, по нашему мнению, сравнительно полно представлен Б. Шаком и охватывает такие содержательные приоритеты как [5]:

- Вовлеченность как удовлетворение потребностей (*a need-satisfying approach*), понимается как полноценная включенность в выполнение рабочей роли, при которой сотрудник направляет свою когнитивную, эмоцио-

нальную и физическую энергию на выполнение рабочих задач. Факторы вовлеченности: осмысленность, безопасность и доступ к ресурсам [2; 6].

- Вовлеченность как противопоставление выгоранию (*engagement – burnout*) определяется не как отдельный конструкт, а как позитивная антитеза выгорания. Факторы вовлеченности (высокий уровень энергии, увлечённость, ощущение эффективности) определяются через сравнение с компонентами выгорания (истощение, цинизм, неэффективность) [7].

- Вовлеченность как «удовлетворенность – вовлеченность» (*satisfaction – engagement*), трактуется в виде следствия удовлетворённости различных потребностей сотрудника. В случае удовлетворения потребностей сотрудника он демонстрирует включенность, удовлетворённость работой и трудовой энтузиазм [8; 9].

- Многомерный подход к вовлеченности (*job engagement – organizational engagement*) построен на применении теории социального обмена, в рамках которой вовлеченность рассматривается «ответ» сотрудника на экономические и социоэмоциональные ресурсы от организации. Основной постулат теории социального обмена заключается в том, что отношения сотрудника и организации развиваются с течением времени в доверительные, устойчивые взаимные обязательства до тех пор, пока стороны соблюдать определенные «правила» обмена. Вовлеченность – это трехмерный конструкт из когнитивной, эмоциональной и поведенческой составляющих [10; 11].

При условии признания существенных различий в трактовках категории «вовлеченность работника» целый пул академических работ свидетельствует о связи высокого уровня вовлеченности с высокими показателями результатов труда, гражданского поведения, благосостояния работника, вплоть до высокой результативности деятельности компании [4; 12].

Консолидируя исследования в области вовлеченности персонала, Д. Маклеод и Н. Кларк призвали проводить параллели с осторожностью, поскольку и определения феномена вовлеченности, и методология различны. «Некоторые исследования сфокусированы на одной составляющей вовлеченности (эмоциональная, когнитивная или поведенческая), другие – на одном или нескольких, но не на всех. В методиках измерения вовлеченности персонала по-разному оцениваются результаты работы: с

точки зрения текучести персонала, результатов деятельности, прибыли, продуктивности и качества обслуживания. В отдельных исследованиях акцент делается на условия, в которых вовлеченность оценивается на различных уровнях, – например, группа, организация» [13]. Однако, поскольку единого подхода к понятию «вовлеченность» к настоящему времени еще не сформировалось, отсутствует и единая методика измерения вовлеченности. В последние годы интерес к понятию «вовлеченность работников» проявили исследователи в области трудовых отношений и стратегического управления компаниями, сместив фокус в конструкте «вовлеченность» с психологически-эмоционального состояния к деятельности и поведению, от внеорганизационного контекста – к организации. Вовлеченность персонала стала рассматриваться как продукт системы взаимоотношений между работником и работодателем, их взаимной адаптации [14].

Новый акцент, по нашему мнению, появляется в изучении вовлеченности в рамках организационного контекста – с позиций вклада вовлеченности персонала в развитие бизнес-системы компании. Наша работа призвана дополнить исследования в данной области знаний и с этой целью обратимся к современной трактовке понятия

Если исходить из того, что бизнес-система – это концептуальная модель ведения бизнеса, то вовлечение каждого работника компании в процесс постоянных и непрерывных ее улучшений можно рассматривать как детерминанту ее развития.

Процессы трансформации современных организаций в бизнес-системы позволяют, используя методологию системного подхода, определить их ключевые элементы, которые генерируют стратегическое преимущество и формируют уникальность сообразно со своей организационной стратегией.

Предпосылками успешности бизнес-системы становится технологично организованная работа с будущими перспективами, что воплощается в стратегии фирмы, которая выглядит, с одной стороны, как долгосрочный план по достижению индикативных показателей, а с другой – как технология реализации долгосрочных целей и задач.

Кроме того, в процессе развития бизнес-система начинает экспортировать и тиражировать себя в бизнес-пространстве, проявляя при-

сушую внутреннюю природу бизнеса склонность к самовозрастанию создавая благоприятные условия деятельности и готовя плацдарм для последующей экспансии. Следовательно, ключевыми элементами бизнес-системы являются:

- поиск и построение уникальной инновационной бизнес-модели;
- создание сбалансированного по срокам и технологиям стратегического портфеля;
- рациональная конфигурация организационной архитектуры;
- программирование бизнес-пространства.

Основное отличие бизнес-системы от классических организаций возможно состоит в применении методологии системного подхода в стратегическом управлении компании для обеспечения устойчивого положения в будущем. Смена терминология в характеристике современных экономических организаций на применение понятия «бизнес-системы» во многом продиктована следующими причинами: игнорированием исторической подоплеки трансформации организаций в бизнес-системы и отсутствием опоры на существенные признаки понятия «бизнес-системы». По мнению ряда исследователей, устойчивое развитие бизнес-системы компании детерминирована рядом условий – способностью к гибкому изменению, наличием развитой абсорбирующей способности; способностью предвидения будущего; способностью осуществлять деятельность в условиях ограниченности ресурсов; способностью принятия решений в условиях неопределенности [15].

Таким образом, можно выделить следующие существенные признаки бизнес-систем организации:

- ✓ применение системного подхода как базового (фундаментального) метода управления организационно-управленческим комплексом,
- ✓ разработка документального сопровождения процессов стратегического управления, определяющих стратегическое развитие ключевых элементов бизнес-системы,
- ✓ определение общей цели, объединяющей интересы различных участников (собственников, юридических и физических лиц) в направлении достижения стратегического преимущества в сфере бизнес-специализации,
- ✓ разработка механизма сценарной подстройки стратегического маршрута бизнес-

системы под изменяющиеся параметры внешней среды,

✓ выделение в процессе стратегического управления ключевых элементов (функций), определяющих стратегическое развитие бизнес-системы,

✓ вовлечение и участие персонала, осуществляющего реализацию системного подхода к стратегическому управлению бизнес-системой, ответственность за которую закреплена в их должностных инструкциях,

✓ отсутствие антагонизма с внешней средой [16].

В соответствии с выявленными существенными признаками следующее определение бизнес-системы. Бизнес-система – это организация / организационно-управленческий комплекс, применяющие системный подход в стратегическом управлении своими ключевыми элементами для обеспечения устойчивого развития в будущем. По нашему мнению, в данном определении учтены возможности использования системного подхода к анализу и построению деятельности компании; определены цели существования бизнес-системы, дается отсылка к технологии управления бизнес-системами и включен организационно-управленческий подход, в соответствии с которым бизнес-системой может быть как отдельная организация, так и различные сочетания различных хозяйствующих субъектов в рамках взаимосвязанных интересов, что находит выражение в понятии «организационно-управленческий комплекс», а процесс развития бизнес-системы состоит из совокупности итераций, обеспечивающих построение эффективных бизнес-процессов и их адаптации условиям внешней среды с вовлеченностью персонала компании.

Кейсом для проведения эмпирического исследования влияния вовлеченности персонала на развитие бизнес-системы организации послужила крупная производственная компания – одна из ведущих российских горнодобывающих фирм, ставшая в настоящее время ключевым игроком рынка цветных металлов и специализирующаяся на электролитическом рафинировании меди и продукции из нее. Данная компания – крупнейший производитель высококачественных медных катодов марки *M00k*, зарегистрированных на Лондонской бирже металлов (*LME*) под брендами *UMMC* и *UMMC II* и имеющих статус *Good Delivery* («надежная поставка»), производящая золотые и серебря-

ные слитки, медные электролитические порошки и изделия на их основе, медный купорос, никель сернокислый, селен, теллур, концентрат металлов платиновой группы, свинец марок С0 и С1, а также оказывает услуги горячего оцинкования.

В 2019 г. компания начала масштабную программу операционной трансформации для повышения конкурентоспособности путем роста вовлеченности персонала всех уровней в процесс непрерывных улучшений, включившую в себя два направления:

- повышение эффективности производства за счёт увеличения доходности компании, формирования конкурентной себестоимости, развития сырьевой базы, роста эффективности инвестиций,

- внедрение и развитие бизнес-системы управления.

Вовлечение и участие работников в управление организацией за счет их инициатив и идей стало одним из способов для снижения потерь, устранения узких мест – процессов, ограничивающих производительность, повышению эффективности взаимодействия подразделений.

Поскольку целью создания бизнес-системы являлось построение процессов постоянных и непрерывных улучшений, постольку для ее достижения были определены ключевые инструменты развития системы, направленные на получение экономического эффекта и вовлечение персонала предприятия. Вовлеченность персонала в развитие бизнес-системы организации понималась нами как поведенческая характеристика, представленная через оценку соответствия трудового поведения и интересов работников целям организации/организационно-управленческого комплекса для обеспечения устойчивого развития в будущем. Это позволило разработать методический подход для измерения и управления степенью вовлеченности персонала в развитие бизнес-системы организации, состоящего из следующих этапов:

- проведение регулярного аудита вовлеченность персонала в развития бизнес-системы,
- оценка и интерпретация достигнутых результатов,

- разработка практических рекомендаций для достижения целевого уровня вовлеченность персонала в согласно целям операционной трансформации предприятия.

Аудит бизнес-системы с позиций вовлеченности персонала позволил представить **системность** применения инструментов развития, **обоснованность** выбранных методов и подходов к развитию бизнес-системы компании, начиная с оценки формальных признаков и завершая формированием и распространением лучших практик для всей компании.

Концепт «развитие бизнес-системы организации с позиций вовлеченности персонала» включил в себя конструирование индикаторов вовлеченности, разделенных на четыре основных блока:

- *корпоративное соответствие*, оценивающее амбициозное целеполагание и ценности компании;

- *работа с персоналом*, оценивающее включенность персонала, открытый диалог на всех уровнях, ролевую модель руководителя;

- *инструменты бизнес-системы*, оценивающее работу с инструментами бережливого производства;

- *клиентоориентированность*, оценивающее персонал с точки зрения гибкости и готовности удовлетворения потребностей клиентов.

В основу измерения степени вовлеченности персонала в развитие бизнес-системы организации было положено использование результатов ответов оригинального опросного листа, включавшего в себя 286 вопросов и охватывающего все категории работников: численность персонала – 78 человек, из них 6 руководителей, 18 линейных руководителей и 54 рабочих. Продолжительность аудита составила 5 календарных дней и было проведено два раунда – первый аудит датирован началом программы – декабрь 2019 г, второй аудит – апрель 2021 г. Каждый блок состоял из перечня вопросов, отражающих достижение вовлеченности персонала в развитие бизнес – системы организации по пятибалльной шкале, на основании которых затем происходила оценка внедрения и развития бизнес-системы организации (см. табл. 1).

Поскольку специфической особенностью уровня вовлеченности персонала в развитие бизнес – системы организации, по нашему мнению, является наличие видимых (явных) и невидимых (латентных) аспектов, отражающих сложный и многогранный данного явления, неизбежно использование специальных методов исследования, одним из которых является применение процедуры обработки ис-

ходных данных на основе **метода Раша (Rasch model)** так называемой модели Раша. Изначально процедура преобразования исходных данных была предложена датским математиком Г. Рашем в конце 1950-х гг., но понимание и признание среди исследователей и специалистов получила лишь в 1970–1980-х гг. Модель Г. Раша была разработана для оценки

явных и латентных характеристик (признаков, способностей, знаний, навыков, умений и т. п.) изучаемого объекта, позднее ее также начали использовать для оценки отношений (*attitudes*) и восприятий (*perceptions*) в педагогике и психологии, и настоящее время модель Г. Раша применяется наиболее активно.

Таблица 1. **Оценки развития основных блоков бизнес-системы организации с позиций вовлеченности персонала**

Table 1. **Assessment of development of the main blocks of the organization's business system from the perspective of personal engagement**

<i>Уровни оценки развития</i>	<i>Характеристика вовлеченности персонала</i>
<i>Первый уровень</i>	Оценка наличие документов, персонал знает формальные требования использования инструментов и методов
<i>Второй уровень</i>	Руководители и сотрудники знают инструменты и методы, нет значимых практических результатов, начальная стадия развития БСУ. Например, участок начал применение инструментов или методов по отдельным направлениям, на участке заметны улучшения. В целом, сотрудники понимают изученные инструменты, при этом сотрудники не могут сопоставить изменение результата с применением инструментов
<i>Третий уровень</i>	Руководители сопоставляют результаты работы и внедряемые инструменты. Инструменты применяются корректно, с соблюдением методологии на уровне линейных руководителей. Руководители рассказывают на каком участке какой инструмент приносит результат, приводят примеры последствий при отклонении от методологии, при этом на уровне рабочих присутствуют отклонения в применении методологии
<i>Четвертый уровень</i>	Осознанное применение на уровне рабочих приносит результат. Инструменты применяются корректно, с соблюдением методологии всеми сотрудниками подразделения. Рабочие рассказывают на каком участке какой инструмент приносит результат, инструменты и методы помогают достигать целевых значений поставленных целей. Отклонения от целевого процесса работ немедленно выявляются как руководителями, так и рабочими участка. Предлагаются решения с применением инструментов и методов
<i>Пятый уровень</i>	Лучшая практика. На основании мониторинга принимаются управляющие решения. Инструменты и методы активно применяется в работе, согласно методологии, на всех участках. Участок участвует в передаче знаний выступает примером лучших практик для других подразделений компании

Использование данной специальной процедуры обработки эмпирических данных позволяет преодолеть проблемы их представления в порядковых шкалах. Во-первых, порядковые шкалы как форма представления наблюдений за тем или иным объектом исследования не обеспечивают линейности (пропорциональности), а во-вторых, получаемые данные субъективны и ситуативны. Иными словами, они во многом зависят от компетентности респондентов и их мнения, а также качества параметров, используемых для изучения того или иного объекта исследования. Изменение набора респондентов и (или) набора

параметров относительно исследуемого объекта может привести к иным результатам.

Г. Раш предложил сравнительно простую модель для объективного измерения социально-экономических явлений, которая снимает обе эти проблемы: для оценки явных и латентных характеристик изучаемого объекта исследования вероятность положительного выбора (позитивного отклика), свидетельствующего о выраженности исследуемой характеристики объекта, зависит от отношения респондента к данному вопросу и от степени соответствия этого пункта действительному положению вещей.

Единицей измерения показателей в модели Г. Раша является логит  $d$ :

$$d = \ln \frac{p}{1-p},$$

где  $p$  – вероятность положительного выбора, свидетельствующего о выраженности исследуемой характеристики вовлеченности работника.

Чем больше вероятность положительного выбора (позитивного отклика) относительно изучаемого явления или объекта, тем большее значение по шкале Раша он имеет и тем сильнее выразительнее проявление данной характеристики. На практике при получении данных в шкале Раша вместо вероятностей используют частоты позитивных откликов, т. е. чем чаще имеется положительный ответ по поводу той или иной изучаемой характеристики объекта, тем выше его показатель в шкале Раша.

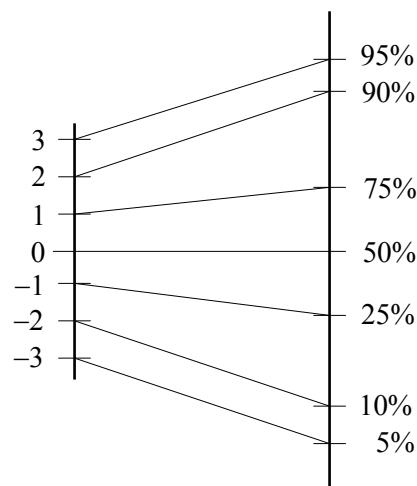
Вместе с тем некоторую сложность может вызвать интерпретация полученных результатов в шкале Раша.

Значение 0 по шкале Раша отражает ситуацию, когда выраженность характеристики объекта исследования (в нашем случае – управленческих практик, входящих в ключевую компоненту и/или систему в целом) соответствует степени выраженности распознаваемого процесса (явления) приблизительно на 50 %, снижение на 1 логит может быть интерпретировано как снижение выраженности характеристики изучаемого объекта приблизительно на 25 %, а при увеличении на 1 логит выраженность характеристики изучаемого объекта увеличивается примерно до 75 %.

Операционализация условий позволила определить значения параметров и их границы для определения вовлеченности персонала в развитие бизнес-системы организации. Уточним: данные показатели, а именно интегральный и отдельные логит-показатели, по каждому из четырех основных блоков удовлетворяют требованиям, предъявляемым к ним как оценочным инструментам:

- во-первых, отвечают критерию инвариантности масштаба, предполагающему неизменность способа расчета при изменении численности работников организации;
- во-вторых, являются не чувствительными к степени укрупненности организаций, если рассматриваются разные по размеру компании;
- в-третьих, имеют определенный диапазон значений (верхнюю и нижнюю границы), отражающий ситуации относительной устойчивости данной системы.

В ходе исследования была выдвинута и протестирована гипотеза о наличии границ интегрального логит-показателя, отражающего вовлеченность персонала в развитие бизнес-системы организации – индикатор вовлеченности (**Indicator Engagement Personal, IEP**) – в диапазоне от  $-3$  до  $+3$  (рис.).



Шкала для измерения эмпирических данных и интерпретации результатов по модели Г. Раша

В свою очередь, значения логит-показателей каждого из блока могут иметь разные значения, выходящие за границы установленного диапазона, но вместе с тем их среднее арифметическое значение должно соответствовать

установленному значению интегрального логит-показателя.

Результаты проведения двух раундов аудита и индикаторы вовлеченности персонала в развитие бизнес-системы организации

(Indicator Engagement Personal, IEP) представлены в табл. 2.

Таким образом, предложенная нами методика позволила провести комплексное изуче-

ние уровня вовлеченности персонала в развитие бизнес-системы организации в целом, а также выявить влияние каждого из основных блоков на полученный результат.

Таблица 2. Результаты тестирования методики измерения уровня вовлеченности персонала в развитие бизнес-системы организации

Table 2. The results of testing the methodology for measuring the level of personal engagement in the development of the business system of the organization

Основные блоки развития бизнес-системы организации с позиций вовлеченности персонала	Значения логит – показатели и интегральный показатель вовлеченности персонала (декабрь 2019 г.)	Значения логит – показатели и интегральный показатель вовлеченности персонала (апрель 2021 г.)
Корпоративное соответствие	0,75	1,70
Работа с персоналом	1,33	1,67
Инструменты бизнес-системы	0,58	1,34
Клиентоориентированность	0,50	2,40
<b>Indicator Engagement Personal (IEP)</b>	<b>0,79</b>	<b>1,78</b>

Результаты измерения вовлеченности показали с учетом двух раундов проведения замеров показали существенный рост по блоку «инструменты бизнес-системы» и «клиентоориентированность» работников – значения выросли заметнее, более чем в два и выше раза. Полученные результаты удалось достичь за счет готовности персонала удовлетворять потребности потребителя и развивать ключевые инструменты БСУ, которые направлены на эффективную работу предприятия.

Таким образом, вовлеченности персонала в развитие бизнес-системы организации крупной производственной компании позволило разработать ключевых инструментов для повышения дальнейшего его роста.

В него вошли ключевые инструменты вовлеченности персонала в развитие бизнес-системы организации:

**Административная ячейка** – формат проведения производственных совещаний для оперативного и эффективного управления набором взаимосвязанных процессов (планирования, производства, обслуживания, контроля и анализа), в том числе для визуализации актуальной информации для всех участников процессов. Цель внедрения административной ячейки – внедрить систему, интерпретирующую информацию и знания о производственной деятельности и создание возможностей сотрудникам различать нормальное состояние процесса и отклонения от нормы, мотивируя работников брать на себя ответственность за ключевые проблемы и результаты деятельно-

сти, таким образом формируя цикл непрерывного улучшения. Создание административной ячейки позволяет непрерывно повышать операционную эффективность за счет выявления, исключения и расшивки «узких» мест в бизнес-процессах предприятия; усиливать вовлеченность работников подразделения в процессы постоянного улучшения; формировать эффективное кросс-функциональное взаимодействие служб и подразделений компании; вовлекать работников в контроль и мониторинг выполнения KPI и решение производственных задач.

**Фабрик идей** представляет собой систему сбора и реализации идей, направленных на оптимизацию условий труда, повышение безопасности, улучшение качества, повышение производительности, снижение потерь и повышение уровня удовлетворенности внутренних и внешних клиентов. Работники подают идеи путем заполнения специальной формы одним из возможных способов: лично, через ящик «Фабрика идей», по электронной почте. Каждый сотрудник может подать идею и, если идея принимается к реализации, ее автор получает денежное вознаграждение, минимальная сумма выплаты – 500 руб., это позволило достичь экономического эффекта в 220 млн руб., выплатив работникам за их идеи 6 млн руб.

**Доска решения проблем** как инструмент для выявления и наглядного отображения проблем, возникающих в подразделениях организации и позволяющий оценить текущую си-



туацию на конкретном участке работ, выявить проблемы на ранней стадии и оперативно найти способы решения. Каждый сотрудник в любое удобное время может сделать на доске запись о существующей проблеме на производстве, которую не может устранить собственными силами, а после этого руководитель подразделения назначает ответственного за решение проблемы и срок устранения неисправности информируя затем сотрудников компании.

**Модель узких мест** является своеобразным отражением этапов цепочки создания стоимости, выявляющее существующие ограничения производительности и мощности для всего производственного процесса. Построение модели узких позволяет приоритизировать операционные усилия и осуществить в четыре шага:

- первый шаг – установление этапов цепочки создания ценности, анализ рабочего процесса на каждом из этапов, визуализация текущего понимания производственного процесса в виде карты потоков создания ценности;
- второй шаг – сбор и структурирование ключевых драйверов производительности;
- третий шаг – проведение анализа данных для оценки текущих значений коэффициента технической готовности, коэффициент

использования оборудования и общей эффективности оборудования;

- четвертый шаг – построение модели на основе деревьев производительности.

**Карта потока создания ценности** – это схема последовательности операций, событий, действий, заданий и решений, которые представляют технологию выполнения процесса. Цель внедрения карты потока создания ценности состоит в обеспечении детальной визуализации бизнес-процесса (текущее состояние, идеальное состояние и целевое), определении основных проблем (потери и «узкие места») процесса и обозначения направлений решения этих проблем (план изменений).

Отличие представленного исследования от многих работ по теме вовлеченности заключается в том, что измерение вовлеченности персонала компании построено на организационном контексте – развитии бизнес-системы организации.

С учетом менеджериального подхода концепция вовлеченности персонала интегрирована в стратегическое развитие компании как бизнес-системы, что расширяет рамки толкования понятия. Понимание развития бизнес-системы как процесса повышения уровня эффективности вносит определенность в постановку целей и задач трансформации.

### Литература

1. Онучин А. Н., Луцкина В. В., Розин М. В. Управление вовлеченностью персонала // HRTimes. – 2012. – № 20. – С. 37–40.
2. Kahn W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work // Academy of Management Journal. – 1990. – Vol. 33. – P. 692–724.
3. Boxall P., Purcell J. Strategy and Human Resource Management. – Basingstoke ; New York : Palgrave Macmillan, 2008. – 351 p.
4. Schaufeli W. B., Salanova M. Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations // Managing Social and Ethical Issues in Organizations / Eds. S. W. Gilliland, D. D. Steiner, D. P. Skarlicki. – Greenwich, CT : Information Age Publishers, 2007. – P. 135–177. – (Research in Social Issues in Management; Vol. 5).
5. Shuck B. Integrative Literature Review: Four Emerging Perspectives of Employee Engagement: An Integrative Literature Review // Human Resource Development Review. – 2011. – № 10. – P. 304–328.
6. Truss C., Soane E., Edwards C., Wisdom K., Croll A., Burnett, J. Working Life: Employee Attitudes and Engagement : Research report. – London : Chartered Institute of Personnel and Development, 2006. – 54 p.
7. Maslach C., Leiter M. P. The Truth about Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to do about It. – San Francisco, CA : Jossey-Bass, 2000. – 202 p.
8. Harter J. K., Schmidt F. L., Hayes T. L. Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis // Journal of Applied Psychology. – 2002. – Vol. 87. – P. 268–279.

9. Robinson D., Perryman S., Hayday S. *The Drivers of Employee Engagement* : IES Report 408. – Brighton : Institute for Employment Studies, 2004. – xiv, 73 p.
10. Cropanzano R., Mitchell M. S. Social exchange theory: an interdisciplinary review // *Journal of Management*. – 2005. – Vol. 31. – P. 874–900.
11. Saks A. M. Antecedents and consequences of employee engagement // *Journal of Managerial Psychology*. – 2006. – Vol. 21, No. 6. – P. 600–619.
12. Richman A. Everyone wants an engaged workforce how can you create it? // *Workspan*. – 2006. – Vol. 49. – P. 36–39.
13. MacLeod D., Clarke N. *Engaging for Success: enhancing performance through employee engagement* : A report to Government. – Department for Business, Innovation and Skills, 2009. – iii, 152 p. – URL: <http://dera.ioe.ac.uk/1810/1/file52215.pdf>.
14. Калабина Е. Г. Эволюция системы отношений «работник – работодатель» в экономической организации. – Екатеринбург : Ин-т экономики УрО РАН, 2011. – 436 с.
15. Роббинс С. П., Коултер М. Менеджмент. – 8-е изд. – М. : Вильямс, 2007. – 1044 с.
16. Эллиот Т., Герберт Д. Интегрированные бизнес-системы : экспресс-курс. – М. : Фаир-Пресс, 2005. – 265 с.

### References

1. Onuchin A.N., Lutskina V.V., Rozin M.V. Upravlenie вовлеченност'yu personala. *HRTimes*, 2012, no. 20, pp. 37-40. (in Russian).
2. Kahn W.A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 1990, Vol. 33, pp. 692-724.
3. Boxall P., Purcell J. *Strategy and Human Resource Management*. Basingstoke, New York, Palgrave Macmillan publ., 2008. 351 p.
4. Schaufeli W.B., Salanova M. Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations, in: Gilliland S.W., Steiner D.D., Skarlicki D.P. (eds.) *Managing Social and Ethical Issues in Organizations*, Research in Social Issues in Management, Vol. 5, Greenwich, CT, Information Age Publishers, 2007, pp. 135-177.
5. Shuck B. Integrative Literature Review: Four Emerging Perspectives of Employee Engagement: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 2011, no. 10, pp. 304-328.
6. Truss C., Soane E., Edwards C., Wisdom K., Croll A., Burnett, J. *Working Life: Employee Attitudes and Engagement*, Research report. London, Chartered Institute of Personnel and Development publ., 2006. 54 p.
7. Maslach C., Leiter M.P. *The Truth about Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to do about It*. San Francisco, CA, Jossey-Bass publ., 2000. 202 p.
8. Harter J. K., Schmidt F. L., Hayes T. L. Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 2002, Vol. 87, pp. 268-279.
9. Robinson D., Perryman S., Hayday S. *The Drivers of Employee Engagement*, IES Report 408. Brighton, Institute for Employment Studies publ., 2004. xiv + 73 p.
10. Cropanzano R., Mitchell M.S. Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management*, 2005, Vol. 31, pp. 874-900.
11. Saks A. M. Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 2006, Vol. 21, no. 6, pp. 600-619.
12. Richman A. Everyone wants an engaged workforce how can you create it? *Workspan*, 2006, Vol. 49, pp. 36-39.
13. MacLeod D., Clarke N. *Engaging for Success: enhancing performance through employee engagement*, A report to Government. Department for Business, Innovation and Skills publ., 2009. iii + 152 p. Available at: <http://dera.ioe.ac.uk/1810/1/file52215.pdf>.
14. Kalabina E.G. *Evolyutsiya sistemy otnoshenii «rabotnik – rabotodatel'» v ekonomicheskoi organizatsii*. Yekaterinburg, IE UB RAS publ., 2011. 436 p. (in Russian).
15. Robbins S.P., Coulter M. *Management*, 8th ed. Moscow, Williams publ., 2007. 1044 p. (in Russian).

16. Elliott T., Herbert D. *Joined-Up Systems. Building The Integrated Business*. Moscow, Fair-Press publ., 2005. 265 p. (in Russian).

**Сведения об авторе**

**Калабина Елена Георгиевна** – д-р экон. наук, профессор кафедры экономики предприятий  
*Адрес для корреспонденции:* 620144, Россия, Екатеринбург, ул. 8 Марта / Народной Воли, 62/45  
*E-mail:* kalabina@ mail.ru

**About the author**

**Elena G. Kalabina** – Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Enterprise Economics  
*Postal address:* 62/45, 8 Marta / Narodnoi Voli ul., Yekaterinburg, 620144, Russia  
*E-mail:* kalabina@ mail.ru

**Для цитирования**

Калабина Е. Г. Вовлеченность персонала как драйвер развития бизнес-системы организации (кейс крупной производственной компании Уральского региона) // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2021. – Т. 19, № 4. – С. 67–77. – DOI: 10.24147/1812-3988.2021.19(4).67-77.

**For citations**

Kalabina E.G. Personal engagement as a driver of the development of the organization's business system (case of a large manufacturing company in the Ural region). *Herald of Omsk University. Series "Economics"*, 2021, Vol. 19, no. 4, pp. 67-77. DOI: 10.24147/1812-3988.2021.19(4).67-77. (in Russian).