

Г.С. Арзамасова, А.В. Бачева

Пермский национальный исследовательский
политехнический университет, Россия

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМУ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Приведены требования стандарта ISO 14001:2004 к работе с персоналом. Рассмотрено понятие вовлеченности персонала и высокого уровня вовлеченности. Представлены методы и критерии оценки степени вовлеченности персонала в систему экологического менеджмента. Разработан алгоритм оценки степени вовлеченности персонала в деятельность по повышению эффективности природоохранной деятельности на предприятии.

Ключевые слова: система экологического менеджмента, вовлеченность персонала, степень вовлеченности, оценка вовлеченности, критерии оценки.

Один из восьми принципов системы менеджмента качества, разработанной в соответствии с международным стандартом ISO 9001:2008 Quality management systems – Requirements («Системы менеджмента качества. Требования»), – вовлечение персонала.

Необходимым условием успешного функционирования и развития системы экологического менеджмента (СЭМ), разработанной в соответствии с международным стандартом ISO14001:2004 Environmental management systems – Requirements with guidance for use («Системы экологического менеджмента. Требования и руководство по применению»), как и системы менеджмента качества, является использование различных механизмов вовлечения персонала в деятельность по ее разработке, внедрению и совершенствованию. Это обусловлено тем, что работники всех уровней составляют основу организации, а также являются главным звеном любой системы управления, генератором идей улучшений, и их полное вовлечение дает возможность организации с выгодой использовать их способности.

Стандарт ISO 14001:2004 (ГОСТ Р ИСО 14001–2007) требует обеспечивать вовлеченность персонала в функционирование системы экологического менеджмента путем постоянного повышения компетентности персонала через обучение, подготовку и повышение квалификации.

Для того чтобы управлять процессом обеспечения высокого уровня вовлеченности персонала в деятельность по разработке, вне-

дрению и совершенствованию СЭМ, необходимо измерять и анализировать существующую степень вовлеченности персонала [1].

Существует множество различных определений понятия вовлеченности. В работе [2] представлено следующее: «вовлеченность – это эмоциональное и интеллектуальное состояние, которое мотивирует сотрудников на более эффективное выполнение мероприятий и достижение поставленных целей и задач».

Вовлеченность сотрудника – это эмоциональное состояние сотрудника, обусловленное общностью его ценностей (личных целей, заинтересованности, лояльности, приверженности, ключевых факторов успеха, солидарности, ответственности и др.) с ценностями организации, в результате чего у сотрудника в течение длительного времени сформированы мотивы профессиональной деятельности, проявления инициативы и приложения дополнительных усилий для достижения целей организации.

Высокий уровень вовлеченности – это состояние человека, при котором возникает безусловная мотивация к тому, чтобы полностью посвятить себя работе или действиям в интересах организации. В этом состоянии человек проявляет инициативу и мобилизует все свои возможности и скрытые резервы для решения поставленной задачи [1].

На уровень вовлеченности сотрудников в функционирование и совершенствование СЭМ оказывают влияние такие факторы, как лидерство руководства, степень осведомленности персонала, система коммуникаций с руководством и между подразделениями, а также существующая система мотивации.

Высшее руководство играет ведущую роль в формировании у персонала осведомленности об экологических аспектах деятельности, проблемах окружающей среды и в побуждении их к участию в решении этих проблем. Руководство должно личным примером обеспечивать понимание персоналом значимости системы экологического менеджмента и высокую степень информированности о политике, целях и задачах экологического менеджмента, экологических аспектах, связанных с их деятельностью, мероприятиях, проводимых для снижения воздействия на окружающую среду, а также понимание целей и конечного результата выполняемых ими действий.

В соответствии с требованиями ISO 14001:2004 (ГОСТ Р ИСО 14001–2007) для демонстрации ответственного отношения

к СЭМ руководству необходимо обеспечивать ресурсами постоянное улучшение СЭМ, обучение и развитие персонала, предоставлять сотрудникам возможность предлагать идеи улучшений и присутствовать на их презентациях, информировать своих подчиненных о материалах и итогах совещаний по СЭМ и напрямую общаться с сотрудниками.

Действующая на предприятии система коммуникаций должна обеспечить возможность каждому сотруднику высказать свое мнение (положительное или негативное), вынести на рассмотрение руководству компании свои предложения, методы и пути решения относительно экологических аспектов, реализации экологических мероприятий, функционирования и развития системы экологического менеджмента. Внесение изменений в процессы, процедуры или решения с учетом поступившего предложения, организация обмена опытом и разного рода горизонтальные коммуникации приводят к увеличению участия персонала в принятии решений и, как следствие, к росту вовлеченности [3].

Уровень вовлеченности персонала находится в тесной взаимосвязи с развитием и функционированием СЭМ: чем выше вовлеченность сотрудников, тем выше результативность и эффективность экологических мероприятий, больше предложений по совершенствованию системы.

Процесс оценки степени вовлеченности персонала необходимо проводить в два этапа – сбор и анализ статистических данных и опрос персонала (рис. 1).

Согласно работе [4] вовлеченность определяется степенью, в которой сотрудник мотивирован на успех организации и прилагает собственные усилия к выполнению задачи для достижения компанией поставленных целей, т.е. совокупностью двух показателей:

1) сотрудник готов к нововведениям, проявляет инициативу и выносит предложения, участвует в их реализации;

2) сотрудник принимает активное участие в функционировании системы экологического менеджмента и экологических мероприятиях, основанных на принципе добровольности.



Рис. 1. Процесс оценки степени вовлеченности персонала

Два вышеуказанных показателя характеризуют все предложенные критерии оценки (рис. 2).



Рис. 2. Критерии оценки степени вовлеченности персонала

На первом этапе посредством анализа документов происходит сбор статистических данных (значений критериев), используемых для оценки степени вовлеченности персонала.

- *Рационализаторские предложения.*

Руководству не известны все проблемы предприятия; существуют проблемы и решения, которые может увидеть только сотрудник. Инструментом для решения подобных проблем служит рационализаторское предложение. Для оценки степени вовлеченности персонала в систему экологического менеджмента должны использоваться рационализаторские предложения и улучшения, направленные как на изменения технологии и процедур непосредственно для снижения воздействия на окружающую среду, так и на изменения и оптимизацию про-

цессов, впоследствии приводящие к улучшению экологических показателей или снижению экологических платежей.

Процедура вынесения рационализаторского предложения или улучшения на рассмотрение руководству и комиссии достаточно сложная, но при реализации рационализаторских предложений сотрудники чувствуют свой личный вклад и ответственность за улучшения производственных процессов, а также документации и процедур систем менеджмента и компании в целом. Поэтому чем выше уровень вовлеченности сотрудника, тем выше уровень его инициативности, тем активнее он принимает участие в решении проблем предприятия и тем большее количество рационализаторских предложений и улучшений он выдвигает.

Рационализаторские предложения и предложения по улучшению могут быть результатом деятельности малых рабочих групп и кружков качества.

- *Количество формальных малых рабочих групп и кружков качества.*

Малые рабочие группы, созданные на основании распорядительного документа, – это способ привлечения руководством сотрудников предприятия к командной работе для решения определенных проблем, в результате деятельности которых происходит повышение уровня информированности, заинтересованности и вовлеченности у участников и создаются предпосылки к участию в добровольных группах (кружках качества). При организации кружков должен соблюдаться принцип полной добровольности. На основе этого принципа участие в кружках говорит о вовлеченности человека и его намерении быть задействованным в обсуждениях и мозговых штурмах, генерировании идей, процессе улучшения системы экологического менеджмента.

Не все сотрудники обладают способностью к рационализаторству и инновационному мышлению, поэтому нельзя оценить вовлеченность только по этим критериям, осуществление же профессиональной деятельности с соблюдением экологических требований и участие в добровольных акциях и конкурсах доступно каждому заинтересованному сотруднику.

- *Количество участников добровольных экологических акций и экологических конкурсов.*

Участие в экологических акциях и конкурсах, проводимых на предприятии, так же как и в кружках качества, основано на принципе добровольности, поэтому число сотрудников, принимающих в них участие, характеризует существующую степень информированности, мотивации и, как следствие, вовлеченности персонала предприятия.

- *Количество зафиксированных произведений работ с нарушением требований инструкций и процедур по охране окружающей среды.*

Выполнение работ без соблюдения требований по охране окружающей среды свидетельствует о низкой культуре производства, неосознанности и безразличии сотрудников по отношению к экологическим аспектам своей деятельности и воздействию на окружающую среду, а также системе экологического менеджмента в целом, что соответствует низкой степени вовлеченности персонала и неэффективности мер по работе с персоналом.

- *Результаты внутренних аудитов.*

Внутренние аудиты могут выявить скрытые проблемы и отношение сотрудников к СЭМ, а также их ошибки и нарушения при осуществлении действий, связанных с охраной окружающей среды, и, как следствие, необходимость в подготовке и обучении. Результаты внутренних аудитов являются основой для разработки экологических программ, программ обучения персонала в области СЭМ и экологических аспектов, постановке целей и задач, связанных с проведением мероприятий по снижению негативного воздействия на окружающую среду.

- *Степень реализации экологических мероприятий.*

Персонал – основной участник экологических мероприятий, и в зависимости от уровня вовлеченности и заинтересованности работников в их осуществлении зависит скорость и полнота реализации.

На втором этапе для уточнения результатов и получения дополнительных сведений проводится опрос персонала (анкетирование и интервью и т.д.).

Исследование вовлеченности, проведенное в форме опроса (анкетирования), показывает значения критериев оценки, которые невозможно оценить при анализе документов, а также то, что больше всего мотивирует либо демотивирует работников к выполнению своих обязанностей с соблюдением экологических требований, участию в эко-

гических мероприятиях, выявляет, насколько эффективно работают инструменты мотивации.

Также для уточнения результатов первого этапа оценки вовлеченности персонала в СЭМ возможно проведение интервью в фокус-группах. Это метод группового интервью, целью которого является сбор качественных данных о тех же критериях оценки, что и при анкетировании, на основе подробного обсуждения участниками конкретной проблемы в условиях, близких к повседневному общению людей. В работе одной фокус-группы принимают участие 4–12 предварительно отобранных человек [1].

В качестве критериев, используемых на втором этапе оценки, выступают:

- *Факт незафиксированного производства работ с нарушением требований инструкций и процедур по охране окружающей среды.*

Не все нарушения требований инструкций и процедур по охране окружающей среды могут быть зафиксированы и приводить к значительным последствиям и воздействиям на нее, но сам факт таких нарушений означает недостаточную мотивацию и низкую степень вовлеченности.

- *Участие в неформальных малых группах, их количество.*

Неформальные группы создаются спонтанно для удовлетворения социальных потребностей и общения людей. Неформальные группы охватывают как вертикаль, так и горизонталь организации и возникают вокруг любой общности интересов (симпатий, общих интересов, одинаковых увлечений и привычек) [5]. Если в процессе общения членов неформальной группы кроме общих интересов рассматриваются вопросы, касающиеся охраны окружающей среды или функционирования и улучшения системы экологического менеджмента, то это говорит о том, что сотрудник думает о них не только в рабочее время и свидетельствует высокой степени заинтересованности, мотивации и вовлеченности сотрудника в решение таких проблем.

Мотивированный и вовлеченный персонал в большей степени стремится принести пользу своему предприятию путем саморазвития, улучшения рабочих результатов, оптимизации рабочего места, руководств, инструкций, документации систем менеджмента, непосредственных изменений технологического процесса.

Анализ показал, что в компаниях, характеризующихся высокой степенью вовлеченности персонала в функционирование и совершенствование СЭМ, подается значительное количество рационализаторских предложений и предложений по улучшению, полностью отсутствуют или редко проводятся работы с нарушением требований инструкций и процедур по охране окружающей среды, малые группы, добровольные экологические акции и конкурсы пользуются популярностью и характеризуются большим количеством участников.

Рассмотренные критерии оценки степени вовлеченности персонала могут быть адаптированы к специфике предприятия и существующей системе экологического менеджмента.

Основное преимущество предложенного метода (сочетание анализа количественных показателей с опросом персонала) и критериев заключается в том, что он позволяет комплексно, достаточно полно и точно оценить степень вовлеченности персонала в систему экологического менеджмента.

Список литературы

1. Соколова Л.И., Мищенко Е.С., Пономарёв С.В. Формирование подсистемы измерения и анализа удовлетворенности и вовлеченности персонала в процессы системы менеджмента качества образовательной организации: моногр. – Тамбов: Изд-во Тамбов. гос. техн. ун-та, 2009. – 124 с.

2. Ленинградская АЭС: повышение вовлеченности персонала – одна из приоритетных задач станции [Электронный ресурс]. – URL: http://www.laes.ru/content/actual/2011/31_10_11.htm (дата обращения: 27.01.2013).

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

4. Карсан Р., Круз К. Компания мечты. Почему в успешных компаниях говорят «мы». – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 248 с.

5. Поведение групп в организации [Электронный ресурс] // Административно-управленческий портал. – URL: http://www.aup.ru/books/m17/4_1.htm (дата обращения: 20.01.2013).

Получено 5.03.2013

G.S. Arzamasova, A.V. Bacheva

CRITERIA FOR MEASURING INVOLVEMENT OF PERSONNEL IN ENVIRONMENTAL MANAGEMENT SYSTEMS

The paper presents the requirements of ISO 14001:2004 for HR. The concept of the personnel involved and the high level of involvement is presented in the article. Methods and criteria for evaluation of the degree of involvement of staff in the environmental management system are analyzed. Algorithm for estimating the degree of involvement of staff in efforts to improve environmental performance is described in the article.

Keywords: environmental management system, personnel involvement, the degree of involvement, assessment of involvement, the evaluation criteria.

Арзамасова Галина Сергеевна (Пермь, Россия) – старший преподаватель Пермского национального исследовательского политехнического университета (614990, г. Пермь, Комсомольский пр., д. 29, e-mail: arzamasova-g@eco.pstu.ac.ru).

Бачева Анна Вячеславовна (Пермь, Россия) – студентка Пермского национального исследовательского политехнического университета (614990, г. Пермь, Комсомольский пр., д. 29, e-mail: anna-bacheva@mail.ru).

Arzamasova Galina Sergeevna (Perm, Russia) – Senior Lecturer, Perm National Research Polytechnic University (29, Komsomolsky av., Perm, 614990, Russia, e-mail: arzamasova-g@eco.pstu.ac.ru).

Bacheva Anna Vyacheslavovna (Perm, Russia) – student, Perm National Research Polytechnic University (29, Komsomolsky av., Perm, 614990, Russia, e-mail: anna-bacheva@mail.ru).