

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА ВОВЛЕЧЕННОСТИ
ПЕРСОНАЛА (НА ПРИМЕРЕ ПАО «МИХАЙЛОВСКИЙ ГОК»)**

Выпускная квалификационная работа
(магистерская диссертация)

обучающейся по направлению подготовки
38.04.03 – управление персоналом
заочной формы обучения, группы 05001573
Харлановой Юлии Николаевны

Научный руководитель:
доцент, к. соц. н.
Серкина Я.И.

Рецензент:
к. соц. н., доцент, доцент
кафедры социальных технологий
Института управления НИУ «БелГУ»
Быхтин О.В.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ В РАБОТУ ОРГАНИЗАЦИИ	
1.1 Вовлеченность персонала как объект научного исследования	9
1.2 Факторы, влияющие на вовлеченность персонала	18
1.3 Лояльность в системе мотивации труда	29
ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ	
2.1 Организация и методы исследования	39
2.2 Исследование вовлеченности сотрудников ПАО «МГОК»	52
ГЛАВА 3. ВОЗМОЖНОСТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЦЕССА ВОВЛЕЧЕННОСТИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ	
3.1 Разработка программы повышения уровня вовлеченности непроизводственного персонала ПАО «МГОК»	64
3.2 Экономический эффект от внедрения мероприятий, направленных на повышение уровня вовлеченности персонала	75
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	79
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	82
ПРИЛОЖЕНИЯ	90

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. В настоящее время проблема вовлечённости персонала в работу организации является одной из самых актуальных в менеджменте и в управлении персоналом. Для достижения бизнес – целей организации недостаточно высокотехнологичных решений и качественных продуктов. За каждым процессом организации стоят сотрудники, их реализующие. Человеческий капитал в современном мире стал ключевым фактором, определяющим конкурентное преимущество организаций. Вопросы привлечения, удержания, развития и раскрытия потенциала сотрудников с каждым годом становятся все более актуальными. Трудная и творческая задача стоит перед многими менеджерами – сделать так, чтобы производительность труда сотрудников росла в геометрической прогрессии, поиск и создание условий для такого роста – один из ключевых организационных вопросов в каждой компании.

Вовлечённость персонала в работу компании способствует росту доходов, увеличению доли рынка, прибыли на обыкновенную акцию, что является сегодня ключевыми задачами любой организации и ПАО «Михайловский ГОК» в этом смысле не исключение.

Проблема исследования заключается в низком уровне вовлеченности линейных менеджеров, занимающихся решением тактических задач. Вовлеченность именно этой категории работников влияет на вовлеченность и лояльность своих подчиненных (специалистов), что сказывается на текучести кадров, эффективности и производительности труда, а также на удовлетворенности трудом. Несмотря на то, что линейные менеджеры играют значительную роль в обучении, они часто не реализуют полностью свои функции. Этому препятствуют: загрузка на работе, недостаток поддержки от топов, ограничения в бюджете и ресурсах. Кроме того, большая часть линейных менеджеров недооценивает важность развития своих сотрудников, поэтому они воспринимают обучение скорее как «возможное», чем необходимое.

Степень разработанности проблемы. В процессе выбора научной литературы мы, в первую очередь, ориентировались на научные исследования и статьи, так как учебников, монографий и методических пособий по теме вовлеченности представлено очень мало.

Впервые о вовлеченности заговорили как об отдельном понятии в науке в начале 90-х. В.А.Кан стал автором, который начал подробно рассматривать вовлеченность персонала как отдельный феномен с 1990 года.

В 2004 году было опубликовано несколько научных статей на тему вовлеченности персонала в деятельность организации, и несколько точек зрения на содержание этого понятия. Р.Баумарк, основываясь на подходе В.А. Кана. Ф.Фрэнк и Р.Финнеган в своей статье опираются лишь на физический аспект, рассматривая вовлеченность только лишь как конечный результат – усилия, которые прикладывает сотрудник в своей работе. Д.Робинсон придерживается аналогичной точки зрения, максимально упрощая понятие вовлеченности и рассматривая его только с точки зрения физического аспекта. Наши отечественные исследователи О.Луцкина и А.Онучин в своей статье рассматривают вовлеченность также как сложное, интегральное понятие, которое безусловно включает в себя все три аспекта – когнитивный, эмоциональный и физический. С.Трусс, А.М.Сакс также рассматривают вовлеченность с позиции того, что это сложная, интегральная характеристика, которая включает в себя все три аспекта, но он выделяет эмоциональный как ведущий в рамках своего подхода.

Д.Р.Мэй в дополнение он взаимосвязь вовлеченности с обогащением работы и обязательным наличием вдохновляющего лидерства. С.Маслач и В.Шофели также исследовали этот вопрос, выбрав в качестве индикаторов степень загруженности работой, степень контроля, оценку, стимулирование, коллектив, справедливость и ценности.

Также некоторые исследователи анализировали особенности компаний, которые показывают высокую степень вовлеченности и выделяли

конкретные критерии на основе анализа, характерные для таких компаний. Подобный анализ можно найти у С.Литти, Л.Нельсон, С.Кулар.

Крайне важный блок исследований проблемы вовлеченности касается того, какое влияние она оказывается на работу компании и какое влияние оказывает в случае, если общий ее показатель невысокий. Первое исследование, связанное с этим, было проведено коллегами-исследователями Дж.К.Хартером, Ф.Л.Шмидтом, Т.Л.Хейзом. Также, эту тему активно исследовали В.А.Кан, Д.Робинсон, С.Перриман, С.Хайдэй, С.Соннетаг, А.В.Беккер, М.П.Лейтер, Б.Шнайдер, Д.Боуэн, М.Саланова.

Объектом исследования – вовлечённость непроизводственного персонала ПАО «Михайловский ГОК».

Предмет исследования – способы повышения уровня вовлеченности персонала ПАО «Михайловский ГОК».

Цель исследования – анализ феномена вовлечённости на примере сотрудников в ПАО «Михайловский ГОК» и поиск эффективных форм управления вовлечённостью персонала в работу организации.

Для достижения цели были поставлены следующие **задачи**:

1. Анализ теоретического состояния проблемы формирования и управления вовлеченностью персонала.
2. Определение методов анализа уровня вовлеченности.
3. Выявление уровня вовлеченности непроизводственного персонала ПАО «Михайловский ГОК».
4. Разработка и обоснование мероприятий по созданию условий для повышения уровня вовлеченности сотрудников ПАО «Михайловский ГОК»..

Методологическую основу исследования составили общенаучные методы познания, в первую очередь, принцип конкретности, принцип объективности, принцип развития, принцип системного подхода к объекту исследования.

Методы исследования. В исследовании была использована система методов:

1. Организационные – сравнительный.
2. Методы опроса (анкетирование, интервью).
3. Методы обработки – качественный и количественный анализ.
4. Методы интерпретации – структурный.

Гипотеза исследования заключается в предположении, что показатели эффективности организации зависят от уровня вовлеченности персонала в ее деятельность. Проводя мероприятия, направленные на повышение уровня вовлеченности персонала, организация может влиять на его поведение, что в будущем положительно скажется на текучести кадров, производительности труда и удовлетворенности трудом, при этом будет наблюдаться значительный экономический эффект.

Положения, выносимые на защиту:

1. Вовлечённость сотрудников – это подход, позволяющий добиться того, чтобы каждый сотрудник искренне заботился о своей работе, о компании, в которой работает и о её клиентах, подход, помогающий добиться того, чтобы сотрудник полностью посвящал себя работе, прилагал все усилия в этом отношении. Это выражается в том, что сотрудник проявляет проактивность и энтузиазм по поводу работы и берет на себя полную ответственность. Выделяют несколько аспектов вовлеченности: когнитивный, эмоциональный и физический. С понятием «вовлеченность» тесно связаны лояльность, приверженность и удовлетворенности.

2. Процесс управления вовлеченностью персонала организации, во-первых, это долгосрочный процесс, имеющий свою структуру. Он взаимосвязан с основными направлениями деятельности предприятия в области управления персоналом, учитывает специфику деятельности предприятия и ориентирован на стратегию его развития; во-вторых, мобильный процесс, который включает в себя профессиональные задачи организации по уровням управления, принятие сотрудниками своих профессиональных задач, формирование удовлетворенности /

неудовлетворенности трудом, получение определенных результатов на основе включенности в работу и достижение целей деятельности.

3. Разработан алгоритм управления вовлеченностью персонала в деятельность предприятия, основанный на процессном подходе, направленный на повышение эффективности труда, удовлетворенности и снижении текучести кадров и включающий шесть этапов. Алгоритм представлен как последовательность и содержание управляющих воздействий для достижения требуемого уровня вовлеченности работника малого предприятия. Повышение уровня вовлеченности производится путем управленческого воздействия на группу главных факторов, определяющих: вовлеченность в выполнение своих обязанностей, вовлеченность в достижение целей и развитие организации; вовлеченность в улучшение деятельности организации.

Научная новизна исследования состоит в разработке программы уровня вовлеченности персонала ПАО «Михайловский ГОК» г. Железногорск.

Практическая значимость результатов исследования заключается в том, что они расширяют представления о причинах поведения персонала, а также позволяют установить направления управленческой деятельности по повышению вовлеченности персонала.

Результаты исследования могут быть востребованы при проведении работ по разработке программ повышения мотивации, развития персонала, укрепления корпоративной культуры, повышению уровня лояльности посредством создания необходимых условий для труда.

Результаты исследования могут найти своё применение в деятельности менеджеров по персоналу, в повышении квалификации менеджеров по развитию и совершенствованию системы управления вовлеченностью персонала.

База исследования. Эмпирическое исследование условий формирования вовлеченности персонала проводилось на выборке, которую составили респонденты ПАО «Михайловский ГОК»

Апробация результатов. Разработанную программу планируют внедрять на исследуемом предприятии во второй половине 2018 года. Материалы и результаты исследования, выводы и практические мероприятия опубликованы в сборниках всероссийских и международных научно-практических конференциях: «Вовлеченность персонала организации: социологический анализ» (Научно-практическое издание «Экономика и социум»), «Основные типы лояльности персонала» (Научно-практическое издание «Экономика и социум»), «Лояльность в системе мотивации персонала» (Всероссийский конкурс научных работ-эссе «Мейнстримы HR-управления: стратегических подход и системный опыт», 12-13 января 2017 года).

Структура выпускной квалификационной работы определяется решаемыми в ней задачами и логикой проведенного исследования. Работа состоит из введения, трех глав, разделенных на параграфы, заключения, списка использованной литературы и приложений. В первой главе рассмотрены различные точки зрения на проблему вовлечённости, вторая глава посвящена анализу состояния уровня вовлечённости сотрудников ПАО «МГОК». В третьей главе предложен план по повышению уровня вовлечённости сотрудников для реализации в 2018 году.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ В РАБОТУ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Вовлеченность персонала как объект научного исследования

В течение последних лет в практике российского бизнеса все чаще стало звучать новое для многих менеджеров понятие «вовлечённость персонала». Все большее число руководителей компаний начинают интересоваться исследованиями вовлечённости, стремятся измерять и управлять степенью вовлечённости своих сотрудников. При этом часто менеджеры, руководители организаций вкладывают в понятие вовлечённости самое разное содержание. Что же такое «вовлечённость персонала»? На интуитивном уровне ответ на этот вопрос кажется достаточно простым. Каждый руководитель может вспомнить ситуации, когда сотрудник выходил за рамки формальных должностных обязанностей, делал больше, чем положено, чтобы достичь результата. Вовлечённому сотруднику «не все равно», он проявляет ответственность и инициативу. Причем ответственность внутреннюю, неформальную. Работает «не за страх, а за совесть».

В числе первых проблем, с которыми сталкиваешься в литературе по теме вовлечённости персонала в работу организации, является отсутствие универсального определения понятия вовлечённости. Также в научных трудах зарубежных и отечественных авторов используется несколько схожих по смыслу понятий, таких как удовлетворённость, лояльность, мотивация персонала.

В данном параграфе мы представим основные определения понятия вовлечённости персонала, а также определим связь и различия понятия вовлечённости с рядом других понятий.

Понятие «вовлечённость в работу» первым определил Уильям Кан. Под этим феноменом У. Кан понимал «направленное и организованное участие; когда работники вовлечены в рабочий процесс, то они начинают самовыражаться физически, когнитивно, эмоционально и мысленно» [91].

По мнению У. Кана:

1. Когнитивный аспект вовлечения сотрудников касается убеждений сотрудников об организации, ее лидерах (руководителях) и условиях труда.
2. Эмоциональный аспект касается того, как сотрудники думают о каждом из этих трех факторов и имеют ли они положительное или отрицательное отношение к организации и ее руководителям.
3. Физический аспект вовлечения сотрудников касается физической энергии, которую вкладывают сотрудники в выполнение своих ролей [41, с. 132].

Одной из первых и основных работ, в которой вовлечённость рассматривалась в контексте организации, считают работу профессора Бирмингемского университета К. Томпсона, который в 1990 году своей книге “The Employee Revolution” писал: «Чтобы донести обещание вашего бренда до потребителя, работник должен полностью понимать и разделять ценности вашего бизнеса» [92, с. 109].

По мнению М. Магура «вовлечённость – это желание предпринимать личные усилия, вносить свой вклад как член организации для достижения ее целей». Вовлечённость в работу организации может быть достигнута лишь в том случае, если работа в организации побуждает и формирует у людей [46]:

1. Готовность, если это требуют интересы организации, к дополнительным усилиям, не ограничиваясь должностными инструкциями.
2. Чувство самоуважения, основанное на удовлетворенности своими профессиональными достижениями и своей работой.
3. Заинтересованность в достижении значимых для организации рабочих результатов.
4. Ответственность за результаты своей работы.

Определение вовлечённости, данное Й. Хеллевигом, управляющим партнёром компании Awara Group: «вовлечённость – это отношение сотрудника к компании, ее руководству, обязанностям и условиям труда, при котором он проявляет неподдельный интерес к успехам компании и

стремится выполнять свои обязанности, превосходя установленные стандарты» [80]. По мнению И. Хеллеви́га «лидер организации должен создать в ней такую атмосферу, чтобы все сотрудники работали с максимальной производительностью: чтобы они были полностью «включены», чтобы на рабочих местах присутствовали не только их тела, но и их разум. Иными словами, чтобы сотрудники были полностью преданы и вовлечены в работу точно так же, как предприниматель заботится о собственном бизнесе, или как каждый из нас заботится о собственном доме» [80].

«Вовлечённость сотрудников – это подход, позволяющий добиться того, чтобы каждый сотрудник искренне заботился о своей работе, о компании, в которой работает и о её клиентах, подход, помогающий добиться того, чтобы сотрудник полностью посвящал себя работе, прилагал все усилия в этом отношении. Это выражается в том, что сотрудник проявляет проактивность и энтузиазм по поводу работы и берет на себя полную ответственность [80].»

В книге Ж.Ж. Ламбена [40] дано следующее определение: «вовлечённость – это состояние энергии (активация), переживаемое человеком по поводу деятельности, связанной с потреблением». Высокий уровень вовлечённости означает высокий уровень продуманности и сильную эмоциональную реакцию, в то время как низкий уровень вовлечённости наблюдается тогда, когда работники вкладывают меньше энергии в свои мысли и чувства.

«Вовлечённость – это нечто особенное. Ваш разум со всей внимательностью отдается делу. Ваши эмоции усилены. Ваше внимание сконцентрировано, а ваше поведение распределено», – таким образом определяет «вовлечённость» А. Митчелл [54].

Высокий уровень вовлечённости – 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. В литературе [32] подобное состояние принято называть эмоциональной вовлечённостью. Состояние эмоциональной вовлечённости, достигшей уровня преданности делу, можно также описать как «стремление работника отдать всю свою энергию организации и быть ей преданным» [32]. Возможно и другое состояние исполнителей, которое можно назвать вовлечённостью по необходимости. В этом случае исполнитель выполняет заданную работу потому, что это необходимо, или по приказу.

Вовлечённость сотрудников – теория о том, как достичь стратегических целей компании, создавая такие условия для развития персонала, где каждый сотрудник, менеджер и руководитель делает все возможное для блага компании. Существует несколько теорий менеджмента, которые часто путают с теорией вовлечённости сотрудников – на первый взгляд они действительно похожи. Среди них: теория о том, что работодатель должен добиться того, чтобы сотрудникам нравилась их работа, или теория удовлетворенности работой (она была особенно популярна в 70-х годах XX века); теория лояльности сотрудников (она вошла в моду в 80-х годах прошлого века); и теория полномочий сотрудников (возникшая в 90-х годах). Ниже мы рассмотрим эти теории и понятия.

Удовлетворённость персонала – это отношения людей к организации, в которой они работают. Удовлетворённость работой сотрудника складывается из двух частей. Первая часть связана с удовлетворённостью основными характеристиками своей работы в компании: нравится само содержание работы, нравится окружение на работе, коллектив, сложность решаемых задач, вознаграждение со стороны организации. Вторая часть относится к удовлетворённости внутренними процессами компании: это все процессы управления персоналом (подбор, найм и адаптация персонала; развитие и обучение; мониторинг достижений и система кадровых передвижений; система вознаграждения, мотивации и корпоративных льгот), процессы

коммуникации, сложившаяся корпоративная культура компании. То есть, сотрудник доволен тем, что он «получает» от своего работодателя, из чего следует его желание выполнять свою функцию в компании как можно эффективнее и лучше.

В большом психологическом словаре удовлетворённость трудом понимается как «состояние сбалансированности требований (запросов), предъявляемых работником к содержанию, характеру и условиям труда, а также субъективная оценка возможностей реализации этих запросов» [18]. Удовлетворённость трудом, как особое отношение к нему, предполагает ярко выраженную субъективную оценку личности, её некую пристрастность [28]. Таким образом, удовлетворённость можно в данном случае рассматривать как выражение общего отношения работника к своей работе. При данном подходе велико значение эмоциональных состояний, влияющих в каждый конкретный момент времени на восприятие сотрудником условий труда.

Основная идея концепции «удовлетворённости работой»: чем больше человек доволен своей работой, тем лучше он работает [80]. Основная проблема теории «удовлетворённости» - акцент лишь на одностороннем движении: работодатель обеспечивает сотрудникам удовлетворённость, но никто не говорит, чего нужно ожидать от сотрудников взамен. Проблему усугубляла традиция проводить опросы удовлетворённости работой в организациях. Считалось, что чем выше уровень удовлетворенности сотрудников, отраженный в опросе, тем лучше, эффективнее работает менеджмент в данной организации. В результате менеджеры добивались удовлетворённости различными льготами, премиями и рабочей атмосферой, ничего не требуя взамен от сотрудников. Сегодня же, в организациях все чаще признают, что удовлетворённость персонала сама по себе не приводит к повышению качества работы. Напротив, зачастую сотрудники удовлетворены работой лишь потому, что она - достойно оплачивается, позволяет пользоваться льготами, в организации очень приятная атмосфера, а сам сотрудник при этом может заниматься другими вещами, не связанными с

работой, в которые он больше вовлечён. Удовлетворённость не позволяет бросать вызов текущему положению дел в компании и создавать инновации – а именно этого ожидают от вовлечённых сотрудников. Удовлетворённость не побуждает концентрироваться и прилагать все возможные усилия, искать новые пути, – а эти качества и лежат в основе истинной вовлечённости.

Поляков Д. [64] подчеркивает, что вовлечённость не является показателем удовлетворённости. Скорее речь идет о чувстве похожем на влюбленность. Но гораздо более значимым фактом является то, что, в отличие от удовлетворённости, вовлечённость имеет прямое влияние на финансово-экономические показатели компании. Вовлечённость – когда сотрудник воспринимает цели и задачи организации как свои собственные [64, 65].

Еще одно понятие, также связанное с удовлетворенностью работой, – приверженность организации [93], т. е. степень психологической идентификации с организацией. Приверженность работников своей организации является психологическим состоянием, которое определяет ожидания, установки работников, особенности их рабочего поведения и то, как они воспринимают организацию.

В статье М.И. Магуры [45] «Патриотизм персонала по отношению к своей организации - решающее конкурентное преимущество» отмечается, что только патриоты, только люди, преданные своей организации, приверженные ее целям, готовы без остатка отдавать свои способности, все свои силы для достижения победы над конкурентами. Приверженность работников своей организации является психологическим состоянием, которое определяет ожидания, установки работников, особенности их рабочего поведения и то, как они воспринимают организацию. Приверженность организации предполагает: идентификацию, вовлечённость, лояльность.

Идентификация – это гордость за организацию, присвоение работниками организационных целей. Она зависит от того, в какой мере

люди: информированы о положении дел в организации и о перспективах решения значимых для них проблем, видят единство собственных целей и целей организации, гордятся самим фактом своей работы в данной организации, считают справедливой оценку своего труда со стороны организации.

До недавнего времени, пока теория вовлечённости еще не получила широкого распространения и признания, руководители и менеджеры часто говорили о лояльности сотрудников. Сейчас специалисты спорят о том, каковы различия этих двух парадигм, если они вообще есть. Некоторые утверждают, что это просто разные термины для одной и той же концепции, другие считают, что это разные теории. Можно сказать, что теория вовлечённости – это более высокая стадия эволюции теории лояльности, ее усовершенствованная и более полная версия [80].

Слово «лояльность» произошло от французского слова «loyal», которое можно перевести как «верный» [18]. С обыденной точки зрения лояльного сотрудника можно охарактеризовать как сотрудника, который с гордостью отзывается о своей работе в настоящий момент.

Лояльность – внутренняя добровольность, присутствие положительного мотива на определенные действия [80]. Под лояльностью также понимается желание сотрудников оставаться в компании. Это позитивное отношение к компании, ее бренду, гордость работодателем, которая, в том числе, демонстрируется сотрудниками вовне. Например, когда сотрудники хвалят компанию в неформальных беседах, позитивно пишут про компанию в своих личных блогах, социальных сетях, с удовольствием носят брендерированные футболки и другую символику и т.п. [44]. Теория лояльности больше основана на создании в организации таких условий, в которых сотрудник чувствует себя обязанным продолжать работать в этой организации, тогда как теория вовлечённости стремится создать условия, в которых у сотрудника остается свобода выбора, и возникает внутреннее желание работать на благо организации. Лояльность можно назвать

односторонним «привлечением», а вовлечённость взаимна: вовлечены как сотрудник, так и работодатель. Если руководство компании следует теории лояльности, оно стремится создать эмоциональную связь с сотрудниками, но вопреки теории вовлечённости: руководство компании пытается сделать так, чтобы сотрудники чувствовали, что они «что-то должны» компании, которая так много для них сделала; или «привязать» сотрудников большой зарплатой, или еще более популярной формой соблазна – предлагая сотрудникам опционы и другие льготные программы.

Вовлечённость также отличается и от еще одной концепции менеджмента, которая была популярной в последнее десятилетие: теории расширения полномочий. Согласно теории полномочий – сотрудникам необходимо предоставить полномочия принимать важные решения. Конечно, очень важно, чтобы сотрудники были уполномочены принимать решения в рамках своих задач и компетенций, и в этом смысле полномочия – очень важный аспект вовлечённости. Но проблема в том, что полномочия не имеют смысла, и они неосуществимы без остальных аспектов вовлечённости. Полномочия можно предоставить лишь тем сотрудникам, которые демонстрируют достаточный уровень вовлечённости. Еще один важный аспект: при этом в компании должны работать «правильные» сотрудники; неразумно давать полномочия кому угодно. Полномочия должны опираться на корпоративную культуру, основанную на принципах вовлечённости. Чтобы давать полномочия сотрудникам разных уровней ответственности и компетентности, в организации необходима культура самодисциплины, самоорганизации и саморазвития.

Вовлечённость неразрывно связана с мотивацией. Но важно прояснить само понимание мотивации. В словаре «мотивация» определяется как «побуждение к действию или процесс мотивации» [97], или как «условия, при которых возникает мотивация». Чаще всего, в контексте теорий менеджмента, принято говорить о мотивации как об «акте или процессе мотивации» – внешняя мотивация. Но в теории вовлечённости речь идет о

другом смысле мотивации: условия, при которых возникает внутренняя мотивация. В таком случае, задача менеджмента компании - создать такие условия, чтобы у сотрудников возникла внутренняя мотивация. Мотивация – то есть, желание прилагать все возможные усилия, должно возникать изнутри, а не под внешним давлением (позитивным или негативным), и не под контролем руководства. В этом смысле работодатель стремится раскрыть источники внутренней мотивации сотрудников, создать такие условия работы и такие отношения в компании (между ее руководителями, менеджерами и сотрудниками), чтобы сотрудники были внутренне мотивированы делать лучшее, на что они способны. Конечно, зарплата и материальные льготы остаются важными, но они перестают быть единственными средствами мотивации.

Перечисляя основные задачи менеджмента в XXI в., Питер Друкер говорит [63], что управление персоналом должно строиться так, как если бы сотрудники работали добровольно. То есть мотивы сотрудника – это его мотивы, и думать, как их удовлетворить, он должен сам. «Мотивация», в смысле управленческой деятельности, не направлена на удовлетворение мотивов персонала. Она является одним из инструментов управления удовлетворённостью и вовлечённостью.

На основании изложенного в данном параграфе мною предложено следующее определение термина «вовлечённость». Вовлечённость – это долговременное эмоциональное состояние, характеризующее степень совпадения ценностей сотрудника (его личных миссии, видения, целей, заинтересованности, удовлетворённости, лояльности, приверженности, ключевых факторов успеха) с ценностями организации и отражающее готовность сотрудника посвятить свое личное время деятельности в интересах организации, по собственному желанию проявлять инициативу и прикладывать дополнительные усилия для достижения целей организации.

1.2 Факторы, влияющие на вовлеченность персонала

На вовлечённость сотрудников в работу организации оказывают влияние множество факторов (драйверов, движущих сил, причин). Эти факторы могут снижать или, при правильном управлении, повышать вовлечённость, позволяя достигать высоких финансовых результатов и повышать эффективность работы сотрудников. Вовлечённость зависит как от усилий компании, так и от особенностей самого сотрудника. Понимая, какие факторы оказывают влияние на вовлечённость, и насколько они развиты в организации, можно управлять данным процессом.

Основные факторы, оказывающие влияние на вовлечённость сотрудников в работу организации можно условно разделить на четыре группы:

1. Факторы, связанные с политикой компании.
2. Факторы, связанные с климатом в коллективе.
3. Факторы, связанные с организацией труда.
4. Факторы, связанные с самореализацией сотрудников и возможностями развития.

Классификации основных факторов, оказывающих влияние на вовлечённость, приведена в таблице 1.1.

Рассмотрим приведенные факторы более подробно.

Политика компании

Стратегия, миссия, видение и ценности наделяют работу сотрудников смыслом и ориентируют на достижения результата. Отлаженные бизнес – процессы, регламенты и процедуры поддерживают вовлечённость сотрудников [24]. Значительное влияние оказывают традиции компании, личный пример руководства, осведомленность о делах компании, перспективах и достижениях, о положительной динамике в достижении цели [19].

Классификация факторов вовлечённости

Группа факторов	Драйверы, входящие в группу
Политика компании	<ul style="list-style-type: none"> - стратегия компании; - миссия, видение, ценности; - политики и процедуры; - корпоративная культура; - руководство компании; - традиции компании; - цели компании; - имидж компании; - коммуникации
Организационный климат	<ul style="list-style-type: none"> - отношения с руководителем; - стили лидерства; - отношения с коллегами; - взаимодействие в команде; - доверие, справедливость, уважение; - условия, для проявления инициативы; - наличие среды для обмена опытом; - полномочия сотрудников; - возможность принимать самостоятельно решения в зоне своей ответственности
Организация труда	<ul style="list-style-type: none"> - организационная структура; - кадровая политика; - система мотивации; - справедливость заработной платы; - организация рабочих процессов; - рабочий график; - условия труда; - обеспеченность необходимыми ресурсами; - прозрачные критерии оценки эффективности работы; - регулярная обратная связь; - управление изменениями; - ориентация на качество и удовлетворение потребностей потребителя
Самореализация, обучение и развитие	<ul style="list-style-type: none"> - признание; - карьерный рост; - обучение; - личностное развитие; - возможность использовать свои интеллектуальные ресурсы; - условия для самореализации; - уверенность в своей ценности для компании; - новые, интересные задачи; - полномочия

Отрицательно сказываются на вовлечённости отсутствие стратегии и ясных целей, наличие двойных стандартов, расхождение слов и дела у руководства.

По мнению И. Хеллевинг [80] основной вопрос, связанный с вовлечённостью сотрудников – это корпоративная культура. Вовлеченность должна быть встроена в корпоративную культуру, стимулирующую и поддерживающую вовлечённость. Корпоративную культуру компании И. Хеллевинг определяет как общий стиль ведения бизнеса. В создании корпоративной культуры ключевую, стратегически важную роль играет руководство компании. Эффективное руководство особое внимание уделяет следующим ключевым компонентам культуры:

1. Определение миссии, видения и ценностей компании.

Миссия и видение определяют конкурентные преимущества компании, ее образ в сознании различных потребителей и общества в целом и подход к управлению персоналом как в текущей, так и в стратегической перспективе. Ценности компании становятся для руководства инструментом реализации стратегических целей. Определив миссию и видение, необходимо сразу же обозначить те ценности, которые будут внедряться в компании и позволят реализовать поставленные задачи [78]. Затем их нужно довести и донести до всех сотрудников, ведь нет никакого смысла в положениях о видении и стратегии, если о них не знают те, кому предстоит воплощать их в жизнь. Чтобы добиться вовлечённости сотрудников, компании нужно добиться доверия к фундаментальным заявлениям о целях и задачах компании, ее стратегии и месте данного сотрудника. Сотруднику нужно понимать ценность и цель работы, которой от него ожидают. Понимание общей картины придает смысл усилиям каждого отдельного сотрудника. Для разных организационных уровней (функций) важно подготовить отдельные стратегии, чтобы каждый сотрудник понимал, как его работа связана с общей стратегией и бизнес – целями компании.

2. Руководители на всех уровнях умело выражают свои ожидания относительно работников [96].

В культурах с высокой вовлечённостью руководители на всех уровнях понимают, что очень важно доносить до работников не только цели и задачи, но и стандарты обращения с клиентами и коллегами. На организационном уровне это подразумевает совершенствование системы управления производительностью, чтобы в нее были включены не только измеримые показатели производительности, но и желаемые поведенческие стандарты. На уровне же линейных менеджеров важна подготовка к проведению ежедневных бесед и рассмотрению отчетов о производительности, причем все это должно происходить так, чтобы соблюдался баланс ясности относительно ожиданий и требований. Необходимо подчеркивать, что достигать целей – очень важно, но не менее важно и то, как именно они достигаются.

3. Коммуникации.

Чем эффективнее коммуникации на всех уровнях, тем успешнее работает компания [26]. Для культуры вовлечённости важны как внешние, так и внутренние коммуникации. Внешние коммуникации оказывают влияние на бренд компании и на ее репутацию, а также на удовлетворенность клиентов и потребителей. Репутация бренда компании, в том числе бренда компании как работодателя, сама по себе, отражает степень вовлечённости, ведь имидж компании в обществе повышает уровень вовлечённости ее сотрудников и привлекает талантливых людей в компанию. Менеджеры компаний должны обеспечивать эффективные внутренние коммуникации между различными уровнями управления. Если сотрудники имеют возможность открыто высказывать свое мнение относительно рабочего процесса и участвовать в процессе принятия решений, уровень их вовлечённости возрастет. Правильно выстроенные внутренние коммуникации – залог слаженной работы сотрудников любой организации. Сотрудники хотят понимать, куда движется компания, почему принимаются те или иные решения, хотят быть причастными к принятию важных решений, хотят быть услышанными и иметь возможность вести диалог [13]. Чем

эффективнее коммуникации между сотрудниками, тем успешнее управляет предприятие своими бизнес-процессами.

4. Помогают сотрудникам увидеть связь между их личным вкладом и успехом всей организации. Как правило, работники делают то, чего от них ожидают. В культурах с низкой вовлечённостью менеджеры просто не выражают своих ожиданий от сотрудников понятным образом [96]. Хотя у многих организаций есть системы для установления стандартов производительности и измерения результативности, большинство из них не столь успешны, когда речь идет о прояснении ожиданий относительно поведения сотрудников, какую бы работу они не выполняли.

5. Руководители формируют культуру общности.

Когда вовлечённость низкая, часто бывает так, что организация оторвана от внешней реальности, сотрудники разных подразделений отвечают только за собственную часть бизнеса, а успех измеряется по достижению целей отдельными работниками и подразделениями. Задача руководителей донести до сотрудников, что организация – это общность со своими интересами и совокупной ответственностью за достижение успеха. В культурах с высокой вовлечённостью руководители уделяют данному вопросу особое внимание, создавая межфункциональные команды и проекты, устанавливая связь между разными подразделениями и культивируя чувство, что каждый работник – часть всего сообщества организации.

Организационный климат

Вовлечённые сотрудники чувствуют ответственность за успех компании, уважают руководителей и коллег. Они стремятся работать в команде профессионалов, в компании, где учитывается их мнение при принятии решений.

Организационный климат – это восприятие людьми рабочей обстановки, восприятие того, насколько комфортно и легко в этой обстановке выполнять свою работу. Организационный климат в том числе определяется поведением человека на работе, восприятием сотрудником себя

и своих коллег как членов команды, профессионального сообщества, неформальных групп [76].

Компанией Aon Hewitt разработан так называемый «код ДНК вовлекающего лидера»:

1. «Настроены» на людей. Знают свою команду, мотивацию каждого участника. Политика открытых дверей и беспрепятственный доступ для разрешения сложных ситуаций.
2. Подают пример другим эффективной работой. Помогают другим сотрудникам, занимаются их обучением.
3. Побуждают персонал расти. Сами ставят высокие цели, а также помогают другим поверить в достижимость их глобальных и грандиозных замыслов.
4. Сопоставляют сильные стороны команды с возможностями для компании. Они знают наверняка, кто из сотрудников способен справиться с тем или иным сложным проектом.
5. Продвигают двустороннюю коммуникацию. Готовы выслушать ответное мнение, побуждают персонал вступать в общение с компанией.
6. Делают то, что обещали.
7. Создают «командный дух». Празднуют общие успехи, пусть даже самые незначительные на первый взгляд, совместно с персоналом.
8. «Держат руку на пульсе» коллектива. Следят за взаимоотношениями в команде, готовы предотвратить любые конфликты, отреагировать на просьбы и недовольства [19].

Сотрудникам важны и отношения с непосредственным руководителем, и репутация высшего руководства. Вовлечённость повышается, когда сотрудник знает, что руководство (и высшее, и непосредственное) слушает и слышит своих работников. И еще один важнейший вопрос, который входит в данный фактор и напрямую коррелирует с вовлечённостью: вера в возможность устранить организационные барьеры внутри компании. Если сотрудник еженедельно пишет отчет и точно знает: говори не говори, хоть лбом об стену бейся, ничего не изменится – его вовлечённость падает. Если

же он в силах изменить неэффективный бизнес-процесс, т. е. знает из практики, что его услышат, – его вовлечённость растёт [71].

Сила доверия определяет силу организации [80]. Никто не будет чувствовать себя вовлечёнными действовать соответствующим образом, если не может доверять организации, ее лидерам или своему непосредственному руководителю. Ниже приведены основные принципы руководителей для формирования доверия в организации:

1. Умение выслушать и понять: действительно уделять внимание сотрудникам и показывать, что их проблемы и заботы небезразличны.

2. Слова не расходятся с делом: быть честными, верными своему слову, выполнять обещанное.

3. Поддержка идей и предложений: давать возможность сотрудникам высказаться о рабочем процессе [61].

Руководители должны постоянно укреплять доверие, поступать по справедливости и относиться к людям с необходимым уважением. Если руководство компании выполняет свои обещания, если с людьми общаются честно, относятся к ним справедливо и уважительно, у сотрудников возникает естественное желание вести себя также. Чтобы возникла атмосфера вовлечённости, сотрудники должны чувствовать, что для них проявлять инициативу и действовать самостоятельно – безопасно.

Вовлечённость выше в тех компаниях, в которых сформирована инновационная среда, способствующая как появлению инновационных идей, так и более быстрому их внедрению. Если инновация внедряется сверху – происходит это обычно долго и тяжело. Если же инициатива исходит от рядовых работников или же они быстро понимают суть инноваций, предложенных руководством, и включаются в их реализацию, то сроки внедрения сокращаются в разы [74].

Способствует вовлечённости и прогрессивность системы управления. Практика создания межфункциональных рабочих групп, организации обмена опытом, разного рода горизонтальных коммуникаций приводит к

увеличению участия персонала в принятии решений, и как следствие к росту вовлеченности [74].

Организация труда

Культура вовлеченности немыслима без современной организационной структуры, позволяющей устранить устаревшую иерархическую модель. Очевидно, когда много людей работают вместе, некоторый уровень иерархии необходим, но ее необходимо сводить к минимуму. Современная культура вовлеченности основана на принципе самоорганизации людей, обладающих внутренней мотивацией и самодисциплиной. Самый важный организационный принцип – это командная работа. Очень важно создавать в компании атмосферу, позволяющую людям объединять свои профессиональные знания и навыки. Для этого необходимо совершенствовать организационную структуру компании, делать ее максимально плоской, ориентируясь на принципы проектных организаций. В проектной организации каждая задача рассматривается как проект. Все сотрудники организации формируют общий «пул компетентности», к которому обращаются, чтобы создать команду, наиболее подходящую для решения данной конкретной задачи. У проекта есть официально назначенный руководитель. Его полномочия зависят от роли в данном проекте, а не от положения в иерархии организации. Другой аспект современной проектной организации – это организация проектных групп по типу кросс-функциональных виртуальных команд, участники которых могут находиться в разных регионах страны или даже в разных странах [80]. Одни команды при этом могут существовать в течение более или менее длительного времени, а другие возникают и распадаются спонтанно. В такие команды могут входить не только сотрудники одной организации, но также клиенты, поставщики и т.д. Почти все функции бизнеса можно разделить на отдельные проекты, и поэтому проектный принцип организации можно расширить на все операции компании. Виртуальные команды и проектная организация представляют собой самую

современную стадию развития организационной структуры, и такая структура все чаще заменяет устаревшую функциональную структуру.

Для повышения вовлечённости важна и кадровая политика компании: наибольшее влияние оказывают такие ее составляющие как система подбора персонала и система мотивации. Если в системе подбора учитываются не только образование, опыт работы и профессиональные навыки кандидата на работу, но и общее отношение кандидата к труду и своей профессии, соответствие ценностей кандидата ценностям компании, то обычно уровень вовлечённости в такой компании выше [53]. Вовлеченность неразрывно связана с мотивацией. Для построения эффективной корпоративной культуры нужно сначала создать базис, то есть разумную систему компенсаций и льгот. Для этого не обязательно платить зарплату выше среднерыночной. Обоснованная перспектива роста дохода и понятная система начисления премий и бонусов в сочетании с отличной рабочей атмосферой способны эффективно мотивировать сотрудников. Чтобы уровень вовлеченности сотрудников оставался высоким, они должны ощущать значимость своей работы. Поэтому успешные компании обращают большое внимание на взаимосвязь результата и вознаграждения. Разработкой схем материальной мотивации занимаются в каждой компании, но эффективно работать они будут лишь там, где налажен процесс получения сотрудниками регулярной обратной связи [85].

Бытовые условия, организация труда и другие факторы (баланс работы и личной жизни, безопасность труда) считаются базовыми. Именно ими, прежде всего, занимаются компании с низким уровнем вовлечённости, неважно, узнают они о нем после исследования или руководитель просто чувствует негативное отношение работников к своей компании. Базовые факторы не являются самыми важными. Но без работы над ними дальше по пути повышения вовлеченности не пойти, к тому же оптимизировать их – самое простое и быстрое дело. Кроме того, активное продвижение в компании проекта по улучшению условий труда позволит сотрудникам

почувствовать свою важность для руководства и поднимет рейтинг руководства в глазах персонала [86].

Самореализация, обучение и развитие

Вовлечённый сотрудник любит свою профессию. Он с готовностью использует свои интеллектуальные ресурсы для достижения целей компании, для улучшения работы. Руководители, создающие условия для самореализации, профессионального и карьерного роста, развития сотрудников, формирующие новые интересные задачи, повышают вовлечённость своей команды.

Сотрудники всегда хотят быть уверены, что компании есть до них дело не только как до работников, но и как личностей. Самый простой и быстрый способ значительно снизить вовлечённость – это дать сотрудникам понять, что их интересы не волнуют руководство. Когда лидеры не чувствуют личной заинтересованности в своих работниках, не признают их заслуг, не предоставляют возможностей для развития, не поощряют успехи, то тем самым недвусмысленно сообщают им – их старания не имеют никакого значения. В таких условиях сотрудники либо просто уволятся, либо останутся, но работать эффективно на благо компании перестанут. Занятые руководители часто забывают, что самые эффективные формы признания – те, что имеют личностный окрас, и при этом выражаются откровенно и сразу же после успешного действия. Все это практически не требует затрат и отнимает мало времени, но отдача может быть значительной – сотрудники почувствуют, что их ценят и уважают. Необходимо выстроить в организации процессы постоянного выражения признания, чтобы менеджеры, руководители могли и умели отмечать и вознаграждать успехи сотрудников.

Содержание работы является важным драйвером вовлеченности: сотрудник должен заниматься тем, что ему интересно, и что соответствует его способностям. Работа должна иметь смысл для сотрудника и быть достаточно сложной, соответствовать его уровню ожиданий к компетентности и возможности применять интеллектуальные способности

сотрудника. Для рядовых сотрудников, выполняющих стандартные операции, зачастую важно, чтобы их функциональные обязанности были достаточно разнообразными.

Для сотрудников важно, чтобы в компании были возможности для личного развития и самореализации. К ним также относится возможность овладеть новыми навыками и умениями; реализовать свои таланты; участвовать в программах профессионального обучения и в специализированных тренингах; профессиональный рост. Большинство людей хотят видеть перспективы развития своей карьеры.

Создание возможностей для роста – это задача системная и комплексная. Должны быть возможности для развития как формальные (например, прохождение обязательного обучения по должности), так и неформальные, позволяющие сотрудникам учиться по мере выполнения новых интересных задач, развиваться и находить поддержку, в которой они нуждаются. Это означает разработку системы адаптации в компании и программы преобразований, развитие культуры поддержки и обучения, а также предоставление сотрудникам времени на обучение [12].

Таким образом, в первой главе рассмотрены различные точки зрения на определение термина «вовлечённость персонала» и предложено определение термина: вовлечённость персонала – это долговременное эмоциональное состояние, характеризующее степень совпадения ценностей сотрудника (его личных миссии, видения, целей, заинтересованности, удовлетворённости, лояльности, приверженности, ключевых факторов успеха) с ценностями организации и отражающее готовность сотрудника посвятить свое личное время деятельности в интересах организации, по собственному желанию проявлять инициативу и прикладывать дополнительные усилия для достижения целей организации.

1.3 Лояльность в системе мотивации труда

Трансформация консервативных экономических постулатов – главная примета современности. Поиск ресурсов для повышения эффективности работы предприятий и организаций независимо от форм собственности является много векторным. Закономерно, что особое внимание исследователи вновь обратили внимание на мотивацию труда, рассматривая эту тему порой в диаметрально разных направлениях. Безусловно, в такой мотивационной «дискуссии» открывается немало нового, что способствует повышению эффективности труда физического и интеллектуального. То, что когда-то по определению Ф.Энгельса создало человека, и добавим: преобразовало и преобразовывает окружающий мир, сегодня вновь становится предметом изучения.

В государствах с развитой рыночной экономикой рынок продавца давно поменялся местом с рынком покупателя. На рынке продавца доминирует предложение, т.е. продавец навязывает покупателю и ассортимент товаров, и цены. Лидерские позиции на рынке покупателя, наоборот, теперь принадлежат покупателю, который в условиях перепроизводства товаров, определяет структуру предложения товаров и услуг и объемы их реализации.

Инновационный характер экономического развития в условиях доминирования рынка покупателя устанавливает качественно новые черты труда и абсолютно новое отношение к нему прямых производителей. К современным признакам отнесем, прежде всего, превращение человеческого капитала в главный фактор производства и стратегический ресурс экономики, а сам труд преобразуется в мотиватор сотрудников на инновационный труд и в источник лояльного отношения к нему персонала [1, с. 56].

В условиях доминирования рынка покупателя, обусловленного глобальным производством товаров и услуг, возникает потребность в новом мотивационном содержании. Парадоксально, но в эпоху всеобщего

потребления, на что как известно необходимы денежные средства, в развитых странах с рыночной экономикой материальная оценка труда, рост зарплаты, премий и бонусов больше не сопутствует росту заинтересованности работников в улучшении производства.

Важно отметить, что мотивационная теория Ф. Герцберга раскрыла новое направление в исследовании трудовой мотивации. Последователи А. Маслоу вышли из теории потребностей, а Ф. Герцберг взял за главный предмет исследования сам труд и его качество. Теорию Ф. Герцберга важно отметить из имеющейся на Западе системы мотивационных теорий по двум причинам: цель его исследований в области трудовой мотивации – соотнести теорию с практикой обогащения труда [3, с. 89]; во главу угла теории трудовой мотивации он поставил мотивационный характер трудовой деятельности, т.е. он был убеждён, что сама работа, сам процесс профессиональной деятельности должны пробуждать у работника не только трудовую активность, но и чувство удовлетворения. Именно то, что работа предстает источником удовлетворенности трудом, оказывает мотивирующий характер на труд.

В границах мотивирования труда как современной формы управления персоналом важным является лояльность сотрудников. Большинство специалистов подмечают, что сейчас работник должен быть не только высокообразованным и высококвалифицированным специалистом, обладающим широким спектром профессиональных компетенций, но при этом быть обязательно лояльным. В переводе с французского и английского «лояльный» имеет два основных значения:

1. Лояльный человек – внешне сохраняющий верность по отношению к власти.
2. Лояльный – честно относящийся к кому-либо, к чему-либо.

Чаще всего лояльность изучается в следующей последовательности: в первую очередь изучается лояльность к директору организации (лидеру), затем к фирме и в последнюю очередь к самой деятельности в компании.

Такая иерархия, по нашему мнению, делает основной целью анализа лояльности не первичные, а вторичные, производные этапы отношений. Изначально лояльность выступает из взаимоотношений «работник – лидер», а между тем отправным уровнем изучения лояльности должны выделяться трудовые отношения. В связи с этим, важно приступить к исследованию лояльности с внутривы производственных трудовых отношений, а после анализировать лояльность к лидеру, к организации, т.е. то, что в прежней последовательности исследования лояльности было последним, должно стать первым, главенствующим [2, с.67].

Если за стартовый пункт анализа лояльности берется трудовая деятельность, то напрашивается вывод, что и потребности, и мотивы персонала опосредуются его предметно-практической деятельностью и всеми этапами общественно-исторической эволюции культуры. Это значит, что мотивы носят как личностный характер, так и возникают в общественной деятельности индивидов. Базовые потребности человека, заложенные в нем от природы, качественно отличаются от потребностей животных. Все человеческие притязания так или иначе носят исторический характер, это означает, что они зародились в историческом процессе трансформации людьми природы и общества. Люди преобразуют внешнюю среду и за счет своего труда воспроизводят собственную жизнь, а животные адаптируются к внешней среде. Здесь возникает первая жизненная потребность человека – потребность в самом труде. Это значит, что лояльность персонала (или нелояльность) должны изучать прежде всего по отношению к труду, а не к руководителю, управляющему трудом. Изучать лояльность в дуэте «работник – лидер» означает дистанцироваться от первичного уровня отношений, определяющих лояльность. Между тем нередко утверждают, что лояльность появляется одновременно с феноменом лидерства: то есть, как только возникли лидеры, тут же появились лояльные почитатели и последователи. Таким образом, феномен лояльности обретает свои границы в незапамятные времена, когда один человек мог навязывать свои мысли

другим. Получается, что таким доминирующим субъектом мог стать только умнейший, сильнейший и хитрейший. Если лояльность персонала есть лояльность к лидеру, то ясно, что при исследовании лояльности нужно уделять особенное внимание личностным характеристикам руководителя, акционера [4, с. 654]. Проанализировав литературу по теме лояльности персонала, мы поняли, что печатные труды, освещающие лояльность, практически отсутствуют, но о лояльности специалисты пишут, когда изучают феномен лидерства, стилей руководства, способов, методов, инструментов формирования высокоэффективных команд, управления производственными конфликтами. Другими словами, лояльность предстает предметом исследования тогда, когда менеджмент интересуется устройством связи «руководитель – персонал».

Исследование взаимосвязи лояльности персонала от вида отношений внутри трудового коллектива нужно отнести к малоразработанному и изученному научному направлению в раскрытии содержания данного понятия. В этой статье мы выдвигаем положение, из которого следует, что лояльность персонала принимает разные виды, исходя из многообразия форм внутриорганизационных трудовых отношений [5, с. 213]. Получается, что процесс образования лояльности персонала приобретает специфику, определенную типом взаимодействия работников предприятия, а сам процесс является диалектическим, т.е. находящимся в развитии и располагающий определенными закономерностями.

На текущий момент нет общепризнанного определения компонентов и типов лояльности персонала предприятия. Однако данная тема широко представлена в современных исследованиях. Организационную лояльность рассматривают с двух основных позиций: как главный гарант благонадежности и безопасности сотрудников для организации (А.В.Ковров, И. Чумарин, К.В. Харский) и как эмоциональную связь, доброжелательное отношение и верность сотрудников своей организации (М. Магура, Л. Портер, Я. Браун) [1, с. 211]. Наиболее детализированной и

распространенной является модель организационной лояльности Дж. Мейера и Н. Аллен [1, с. 234]. Она сводится к представлению организационной лояльности в виде связи сотрудника с организацией, препятствует его добровольному выходу из нее. Для обозначения компонентов модели авторы использовали термины аффективная, продолженная и нормативная лояльность. Исследователи лояльности персонала обратили внимание на то, что она не только имеет разный уровень, но и отличается качественно. У одной группы работников лояльность может быть связана с длительностью работы на предприятии, у другой - с главными мотивами их деятельности. Зарубежные ученые, в частности Джеральд Гринберг и Роберт Бейрон, а также Дуэйн П. Шульц и Сидни Е. Шульц [2, с. 24] и другие, уже привычно различают три вида лояльности: поведенческую, аффективную и нормативную. Поведенческая лояльность обусловлена расположением организации и длительностью (стажем) работы на предприятии («длительная лояльность»). Такой вид лояльности создается у работника вследствие долгой трудовой деятельности в организации. Аффективная лояльность – это эмоциональная привязанность, преданность. Нормативная лояльность, по мнению зарубежных ученых, связана с чувством долга остаться в организации из-за давления, оказываемого на работника.

Другие подходы к выделению типов лояльности работников предложены в виде двумерных моделей лояльности, позволяющие вычленять определенные типы лояльности персонала с учетом комбинации критериев. Так, К. Харский [1, с. 198], рассматривая лояльность с точки зрения атрибутов преданности, предложил в основу выделения типов лояльности работников положить два критерия: фокус контроля личности и время. Фокус контроля рассматривается как первопричина лояльности. Соответственно, если он внешний, то лояльность формируется под влиянием родителей, друзей, самой организации и т. д. При внутреннем фокусе контроля лояльность формируется под влиянием собственных убеждений, ценностей, правил, принципов работника и т. п. Время выбрано потому, что

лояльность развивается во времени и рассматривается процессуально. На основе этих критериев автор выделяет четыре крайних типа лояльности.

«Ветеран» представляет человека, лояльность которого характеризуется направлением в прошлое. Он не может предать компанию, которая на него рассчитывает.

«Мечтатель» представляет человека, который считает, что получит в будущем дополнительные важные для него преимущества, но мечты и надежды сотрудника не способствуют надежной лояльности.

«Зомби» представляет сотрудника, которого убедили в необходимости быть преданным данной компании. При этом вознаграждение находится в будущем.

«Наследник» представляет сотрудника, которого убедили, что эта организация достойна его преданности по разным соображениям. Человек может изменить свои взгляды, перестать считать бывшие аргументы значимыми, переоценив ценности.

Данная модель предлагает многомерные пути классификации типов лояльности. Но время не всегда является важным фактором. Человек может стать лояльнее в будущем, а может и не стать. Длительная работа на одном предприятии рождает привычку, но привычка не обязательно рождает лояльность и преданность компании.

Другая модель лояльности предложена Т.А. Соломанидиной [3, с. 304]. Автор предлагает рассмотреть в двухмерном пространстве другие параметры: со стороны предприятия - степень удовлетворения основных потребностей работника; со стороны работника - наличие и развитие личностных качеств, делающих лояльность возможной, естественной и необходимой. В результате соотношения этих двух факторов, автор выделила пять типов лояльности персонала: имитационная лояльность (создание видимой преданности), потенциальная лояльность (что переходит в преданность организации), мотивированная лояльность (лояльность, основанная на личной заинтересованности), стандартная общепринятая

лояльность (лояльность заинтересованного сотрудника), лояльность на уровне ценностей и убеждений. К недостаткам данной модели можно отнести отсутствие учета поведенческой составляющей лояльности персонала.

Существующие модели определения типов лояльности трудового коллектива не решают в полной мере проблему возможности четкого их разграничения, т.к. отсутствуют четкие критерии формулировок определенных типов лояльности персонала, которые бы учитывали различные аспекты восприятия и поведения работников. Кроме того большинство исследователей фокусируются на психологических аспектах личности сотрудника и не исследуют результативность их профессиональной деятельности и поведения, как фактор, подтверждающий приверженность специалиста к предприятию. Применение маркетингового подхода к сотрудникам, как к внутренним потребителям, позволяет использовать инструменты диагностики лояльности потребителей для определения лояльности персонала предприятия. Суть внутреннего маркетинга заключается в том, что отношения компании и работников строятся на тех же основаниях, что отношения компании с клиентами. Внутренний маркетинг выступает философией отношения к персоналу как к внутренним потребителям, который ориентирован на формирование их лояльности к предприятию. Поэтому критерии для определения типа лояльности внешнего потребителя будут идентичны для внутреннего потребителя - сотрудников предприятия [4, с. 367].

Поведенческий вид лояльности формируется у работника в результате длительной работы в организации. Сотрудники, лояльные к компании на уровне поведения, будут стараться выполнять существующие правила и требования. От такого рабочего не следует ожидать готовности к самопожертвованию и стремление к развитию или трансформациям. А вот профессиональные способности такие сотрудники развивают зачастую с

большим удовольствием и способны повышать результаты работы при правильной мотивации.

При наличии аффективной лояльности сотрудник чувствует эмоциональную привязанность к компании, в которой трудится. Люди, обладающие высокой степенью воспринимаемой лояльности, испытывают желание оставаться в своей компании в силу положительных эмоций, которые они испытывают на работе.

Для более точного определения типов лояльности персонала предлагается показатели воспринимаемой и поведенческой лояльности делить на три равные составляющие – высокий, средний и низкий. В результате построения матрицы лояльности формируется девять видов лояльности персонала.

Истинная лояльность (преданность) – высокий уровень воспринимаемой лояльности и соответствует высокому уровню поведенческой лояльности. Лучший для предприятия тип лояльности, он характеризуется верностью персонала предприятию, желанием персонала работать только на этом предприятии, сформировалось на эмоциональном (психическом) уровне.

Ощутимая лояльность – высокий уровень воспринимаемой лояльности соответствует среднему уровню поведенческой лояльности. Этот тип лояльности персонала отличают гордость за предприятие, преданность интересам предприятия, положительные характеристики предприятия и его добровольная пропаганда, как во внутренней, так и во внешней среде. Персонал придерживается принятых правил и норм, даже если не согласен с ними, очень бережно относится к ресурсам предприятия.

Скрытая лояльность – высокий уровень воспринимаемой лояльности соответствует низкому уровню поведенческой лояльности. Тип характеризуется положительным отношением к предприятию и стремлением улучшить его работу. Вместе с тем персонал малоинициативен, не достаточно активно стремится найти решение любой ценой, не всегда

соблюдает трудовую дисциплину или показывает низкие результаты работы. В этом случае необходимо развивать поведенческую лояльность персонала.

Перспективная лояльность – на высоком уровне поведенческой лояльности воспринимаемая лояльность персонала – средняя, проявляется постоянная забота о благе и интересах предприятия, однако по каким-то причинам рабочий эмоционально недостаточно сильно привязан к предприятию, не идентифицирует себя с организацией. Ситуация достаточно благоприятна, так как при воздействии на уровень воспринимаемой лояльности, она переходит в преданность предприятию.

Нейтральная лояльность имеет место при средних уровнях воспринимаемой и поведенческой лояльности, то есть персонал выполняет только свои функциональные обязанности. Тип характеризуется спокойным отношением, как к успехам, так и к неудачам предприятия. В такой ситуации необходимо поддерживать интерес персонала к предприятию, стимулировать его.

Начальная лояльность – уровень поведенческой лояльности низкий, но заметна перспектива роста воспринимаемой лояльности. Важным для возникновения лояльности является проявление компанией заботы и внимания к своим сотрудникам. Наряду с этим, следует укреплять и развивать воспринимаемую лояльность персонала.

Следующие три типа лояльности персонала характеризуется низким уровнем воспринимаемой лояльности при различных уровнях поведенческой лояльности. Это подтверждает то, что сотрудник эмоционально не расположен к предприятию, независимо от его поведения, поэтому можно смело говорить о нелояльности человека. Нелояльные сотрудники работают «как-нибудь», их мало интересует качество их работы и сроки ее выполнения. Они формируют атмосферу неприязни, постоянно выражают недовольство, высмеивают и критикуют любую конструктивную инициативу и пытаются обесценить все позитивные начинания в компании [5, с.166].

Скрытая нелояльность – низкий уровень воспринимаемой лояльности соответствует высокому уровню поведенческой лояльности персонала. Характеризуется критическим отношением персонала к любым начинаниям предприятия. Персонал работает на предприятии только потому, что вынужден. Он готов покинуть предприятие, если появятся лучшие предложения. Для исправления сложившейся ситуации необходимо устранить принижение роли сотрудника на предприятии, признать его достижения и успехи.

Нелояльность – низкий уровень воспринимаемой лояльности соответствует среднему уровню поведенческой лояльности. В этом случае персонал может затягивать решение и выполнение задач, игнорировать поручения, не действовать в критических ситуациях. Предприятию необходимо определить причины такой ситуации и обеспечить поиск индивидуального подхода к каждому работнику для сохранения персонала.

Открытая нелояльность – низкий уровень воспринимаемой и поведенческой лояльности, демонстративная, открытая форма нелояльности. Персонал отрицательно относится к предприятию, принимает осознанные действия для нанесения ущерба предприятию. Предприятию надо либо отказаться от такого работника, или принять меры по улучшению.

Таким образом, дальнейшее развитие классификации типов лояльности персонала получено путем формирования матрицы лояльности персонала по воспринимаемым и поведенческим характеристикам сотрудника. Модель содержит девять типов лояльности персонала, на ее основе проводится градация специалистов по уровням лояльности, что позволяет разрабатывать дальнейшую программу развития лояльности персонала предприятия.

ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 Организация и методы исследования

В настоящее время в бизнес – практике используется несколько подходов к описанию и исследованию вовлечённости персонала в работу организации. Они исходят от практических наработок конкретных компаний, проводящих прикладные исследования вовлечённости персонала в различных организациях. Все эти подходы имеют свои особенности в объяснении того, как правильно понимать и оценивать вовлечённость и те факторы, которые на нее влияют.

Как правило, измеряют вовлечённость сотрудников в работу организации путем проведения опросов сотрудников. В основном, в крупных компаниях такое исследование проводится внешним провайдером с помощью анонимной анкеты, включающей вопросы типа: «Нравится ли вам работать в компании?», «Стали бы вы рекомендовать своим родственникам или друзьям работу в вашей компании?», «Довольны ли вы тем, как руководство откликается на ваши предложения?», «Удовлетворены ли вы уровнем прозрачности принятия решений топ – менеджментом?» и т. п. Время анкетирования в среднем занимает 15-20 минут. В опросе добровольно участвуют 65-90% сотрудников всех уровней, включая топ-менеджмент. Доля участия сама по себе является показателем вовлечённости, а также зависит от того, как относятся к исследованию менеджеры компании, как они привлекают сотрудников к участию в опросе. Показатель вовлеченности оценивается провайдером в процентах (чем ближе к 100% – тем лучше), исходя из количества позитивных ответов на вопросы анкеты [75].

Понятие вовлеченности становится все более актуальным, и связь вовлеченности с показателями бизнеса неоспорима. Кроме теоретических подходов, которые мы уже обозначали в нашей работе, исследование вовлеченности на практике активно развивается. Все практические подходы

идут от конкретных наборов инструментов, которые в рамках своей деятельности используют крупнейшие консалтинговые агентства. В основе этих взглядов лежат конкретные трактовки того, как понимать вовлеченность, какие инструменты использовать для ее оценки, как понимать факторы и элементы, которые оказывают на вовлеченность непосредственное влияние. В нашей работе мы будем рассматривать методики, разработанные специалистами компаний Hewitt Associates, Gallup, Towers Watson, Business Result Group и ЭКОПСИ консалтинг.

1. Подход Hewitt Associates. Компания Aon Hewitt первой на рынке в 1994 году создала методику исследования вовлеченности, которая позволяет оценить человеческий капитал компании и разработать стратегию работы с ним. В компании было сформулировано следующее определение вовлечённости – это такое эмоциональное и интеллектуальное состояние, в котором сотрудники выполняют свою работу как можно лучше. В базе данных Aon Hewitt представлены более чем 7 тысяч организаций и ответы 5 миллионов работников. В России методика Aon Hewitt применяется с 2006 года, более 100 компаний уже провели по данной методике исследования, в ходе которых было опрошено более 300 тысяч человек [88]. Они предлагают воспринимать вовлеченность, как стремление сотрудника вносить максимальный вклад в успех и развитие своей компании и предполагает, что существуют три ключевых индикатора вовлеченности персонала:

1.«Говорит» - персонал положительно оценивает компанию при взаимодействии со своими друзьями, коллегами, клиентами, соискателями (потенциальными сотрудниками компании).

2.«Остаётся» - работник не планирует покинуть компанию и хочет продолжать развиваться в рамках нее и дальше.

3.«Стремится» - сотрудник воспринимает свою компанию не абстрагировано, а как собственный бизнес и стремится прикладывать дополнительные усилия для того, чтобы бизнес был более успешен.

Консультанты агентства подчеркивают, что эти индикаторы они смогли определить благодаря анализу результатов исследования, которое они проводили в тысячах компаний в разных странах. Кроме того, в рамках своего подхода агентство использует классификацию факторов, которые влияют на уровень вовлеченности. При анализе результатов исследования, уровень вовлеченности показывается по каждому из этих факторов, и, основываясь на логике полученных «провалов», можно строить программу по повышению вовлеченности персонала (табл.2.1).

Таблица 2.1

Факторы вовлеченности по версии Aon Hewitt

Фактор	Содержание
Люди	Топ-менеджеры отношение персонала к топ-менеджменту компании
	Линейные менеджеры отношение персонала к своим непосредственным руководителям
	Коллеги взаимоотношения в коллективе
	Ценность сотрудников то, каким образом корпоративная культура транслирует ценность персонала для организации
Вознаграждение	Заработная плата
	Социальный пакет
	Признание
Практика компании	Обратная связь возможность получать конструктивную оценку своей работы каждому сотруднику
	Согласованность имиджа работодателя показатель того, насколько имидж работодателя согласуется с представлением сотрудников
	Репутация работодателя
Работа	Рабочие задания
	Удовлетворённость результатом
	Самостоятельность
Возможности	Ресурсы
	Процессы
	Карьерные возможности
	Обучение и развитие
Качество работы	Условия работа
	Баланс работы и личной жизни

Преимущества подхода:

1. Стандартизированный опросник, который можно использовать для всех категорий персонала – от линейных специалистов до топ-менеджеров .

2. Удобный для использования результат исследования – сразу видны приоритеты, с которыми необходимо работать в рамках повышения вовлеченности в первую очередь .

3. Возможность использовать дополнительный опросник для топ-менеджеров, который поможет увидеть и проанализировать разницу между восприятием топ-менеджеров и остальных сотрудников.

4. Огромный опыт в исследовании вовлеченности [9]

2. Подход Towers Watson. По мнению специалистов компании Towers Watson, вовлеченность – это взаимная связь сотрудников со своим работодателем, которая базируется на трех элементах: усилиях, которые прикладывают сотрудники для достижения целей; окружении, которое поддерживает продуктивность; результатах работы, которые способствуют благополучию. Эксперты из Towers Watson выделяют индикаторы, которые влияют и характеризуют степень вовлеченности сотрудников. Это оценка может быть произведена по тому, как они:

1. Думают – осознают стратегию и цели организации, принимают ценности и понимают, каким образом обязанности, которые они выполняют, согласуются с этими ценностями и задачами.

2. Чувствуют – ощущают эмоциональную привязанность к компании, в которой работают.

3. Действуют – ощущают сильный внутренний стимул к тому, чтобы прилагать усилия сверх того, что должны и того, что от них ждет компания.

Эксперты агентства придерживаются той точки зрения, что в силу тех условий, которые формирует на текущий момент нестабильная экономическая обстановка, линейное руководство и топ-менеджмент организаций обязаны уделять больше внимания тем элементам, которые оказывают непосредственное влияние на трудности и потребности работника, с которыми он сталкивается:

1.Уровень благосостояния: в данном случае, Towers Watson имеет в виду организационную культуру и корпоративный климат, который участвует в том, чтобы эмоциональное и физическое состояние работника оставался в норме.

2.Условия труда: поддержание условий труда напрямую влияет на качество работы персонала, их производительность и мотивацию к саморазвитию.

3.Поддерживающее лидерство – новый вид менеджмента, который управляет эффективностью сотрудников через их вдохновение и поддержание в них инициативного подхода к выполнению обязанностей.

Иными словами, по мнению Towers Watson, главными зонами внимания в ближайшее время для работодателей станут повышение благосостояния, обеспечение вдохновляющей среды, пересмотр и определение необходимого формата управления. [40]

3. Подход Gallup. Специалисты Gallup провели исследование, в ходе которого выделили четыре основных индикатора вовлеченности сотрудника. Эти индикаторы эксперты выражают в 12 вопросах, которые имеют наибольшее, с их точки зрения, влияние на продуктивность работников, лояльность клиентов и на рост успешности коммерческого блока – показатели по продажам.

1.Удовлетворение основных потребностей сотрудника

2.Поддержка со стороны менеджмента

3.Командная работа

4.Развитие

Результаты ответов по этим вопросам собираются в индекс, который разделяет сотрудников на три категории, с которыми и предстоит впоследствии работать:

1. Вовлеченные сотрудники, которые вкладывают в работу дополнительные усилия. Такой персонал ощущает глубокую эмоциональную

привязанность к компании и усердно работают, чтоб вкладывать в успехи развитие компании.

2. Невовлеченные, но удовлетворенные сотрудники – тот персонал, который делает адекватно ту работу, которая зафиксирована в их должностной инструкции, но не стремятся делать больше и не ощущают связи с компанией.

3. Активно отключенные сотрудники, которые не удовлетворены и делают свои обязанности не всегда качественно, негативно влияя и на деятельность компании в целом, и на деятельность своих коллег и сослуживцев.

База данных Gallup на сегодняшний день является одной из крупнейших в исследованиях вовлеченности: 5400 тысяч ответов сотрудников 504 организаций, 16 крупных отраслей промышленности и 137 странах. [38] По данным Gallup, существует прямая связь между вовлеченностью сотрудников и бизнес-показателями компании [51]. При современном развитии экономики выведение на рынок нового продукта дает компании конкурентное преимущество не больше, чем на несколько месяцев, а зачастую даже на несколько дней. Поэтому единственное стабильное конкурентное преимущество компании - это вовлечённые сотрудники на всех уровнях. Проведенные в этой связи исследования Институтом Gallup показали следующие результаты [51]:

1. Вовлечённые: в США таких – 28%, в Японии – 9%, во Франции – 12%.

2. Невовлечённые: как правило, в компании их более 50%.

3. Активно невовлечённые: в США таких – 17% , в Японии – 19%, во Франции – 31%.

4. Подход ЭКОПСИ консалтинг. Подход Российской компании «Экопси Консалтинг»: в русском языке слово «вовлечённость», используемое как аналог английского engagement, несет определенный оттенок. Синонимы вовлечённости – приверженность, сопричастность, заинтересованность, и

антонимы – отстранённость, безразличие. Анализ этого понятия применительно к работе людей в бизнесе позволяет выделить два важных аспекта вовлечённости (табл. 2.2):

1. «Приверженность своей работе» – человек увлечен своей работой и в самом процессе деятельности находит смысл, интерес и удовольствие.

2. «Приверженность успеху компании» – сопричастность, переживание личной заинтересованности и ответственности за успех конкретного подразделения и компании в целом. В теоретическом плане эта составляющая может быть сопоставлена с понятием «организационная приверженность».

Таблица 2.2

Матрица вовлеченности сотрудников по версии ЭКОПСИ консалтинг

	Низкая приверженность успеху компании	Высокая приверженность успеху компании
Высокая приверженность своей работе	Энтузиаст своего дела, которому все равно, где, в какой компании его делать	Энтузиаст своего дела, патриот своей компании
Низкая приверженность своей работе	Сотрудник, которому ни до чего нет дела	Патриот своей компании, которому неинтересна его текущая работа

В подходе к вовлеченности сотрудники ЭКОПСИ консалтинг по-другому понимают вовлеченность. Они в своей работе базируются на таких понятиях, как сопричастность, приверженность, лояльность, преданность. И на основе анализа этих понятий эксперты ЭКОПСИ выделяют два ключевых аспекта, которые становятся определяющими при оценке вовлеченности сотрудников:

Приверженность тем обязанностям, которые сотрудник выполняет на своем рабочем месте. Здесь «мерилом» становится степень увлеченности работника своими задачами, и то, насколько сильно он удовлетворен тем, что делает, насколько он получает удовольствие от процесса. Этот индикатор очень близок понятию, о котором мы говорили выше – поток, работа участия.

Желание участвовать в успешности компании. Здесь эксперты имеют в виду то, насколько человек ощущает свою заинтересованность в то, чтобы

копания была успешна в целом, и его готовность вкладывать свои ресурсы в то, чтобы организация развивалась. В данном ключе наиболее применимо понятие организационной приверженности.

Исходя из этих двух критериев эксперты ЭКОПСИ предлагают следующую матрицу классификации вовлеченности сотрудников, которая включает в себя четыре категории сотрудников, с каждым из которых необходимо взаимодействовать по-своему.

Консультанты «Экопси Консалтинг» проводят ежегодные исследования вовлечённости в России. К 2013 году в этих исследованиях приняли участие более 160 тыс. сотрудников из 300 российских компаний. Анализ собранных данных позволил выделить четыре ключевых фактора, в максимальной степени влияющих на вовлеченность российских сотрудников. Эти четыре фактора условно можно разделить на две группы:

1. Компания:

- **Руководство, вызывающее доверие.** Сотрудники воспринимают руководство компании как открытое, честное, справедливое по отношению к сотрудникам. Они понимают, что от них ожидается и признают, что руководители компании действительно соблюдают установленные ими же правила. Сотрудники верят, что руководители компании принимают компетентные решения, ведут компанию в правильном направлении;
- **Поддержка инициатив.** Сотрудники имеют возможность влиять на происходящее в компании. Их обратная связь и инициативы встречают понимание и поддержку у руководства компании;
- **Удовлетворенность.** Условиями работы, атмосферой, перспективами карьерного и профессионального развития, и другими важнейшими аспектами жизни в компании.

2. Сам сотрудник:

- **Интеграция** – это степень совпадения устремлений и ценностей конкретного человека с устремлениями, ценностями и культурой конкретной

компании. Интеграции можно добиться, подбирая людей, подходящих по своим ценностям и устремлениям корпоративной культуре компании.

Как мы уже обозначали выше, по мнению многих исследователей отличительной особенностью вовлеченности становится то, что это, безусловно, двусторонний процесс. И ЭКОПСИ использует эту установки в своем методологическом подходе: с одной стороны, компания создает те условия, которые позволяют работнику чувствовать себя в безопасности, ощущать, что он может проявлять инициативу и знать, что он сможет вырасти в компании и реализовать свои потребности. С другой стороны, компания при выборе кандидата на ту или иную должность должна руководствоваться своими корпоративными принципами, и понимать, какой сотрудник сможет сработаться с устоями компании и вовлечься, а какой не сможет.

Кроме того, ЭКОПСИ в ходе исследований обнаружили одну интересную деталь: очень позитивные (85% и выше) результаты исследования вовлеченности не всегда должны быть поводом для радости, так как источником таких высоких результатов часто становится не большое количество вовлеченных сотрудников, а так называемая «социальная желательность», когда работники не доверяют работодателю и не уверены, что опрос анонимный. В этой ситуации опасаются, что в случае, если результат окажется соответствующим действительности, их могут подвергнуть санкциям, или же, они подведут своего руководителя. [3]

Ключевым показательным критерием становится наличие крайних значений, существенная разница между самым большим и самым высоким баллом среди опрашиваемых. Если результат чересчур «сглажен», то это явно показатель невысокой степени вовлеченности сотрудников либо большого количества тех, кто в скором времени собирается покинуть компании, и они равнодушны к тому, что получится в результате. В этой связи, интерпретация результатов становится крайне трудоемким процессом.

4. Business Result Group при оценке вовлеченности персонала использует три ключевых понятия: HR-бренд, лояльность и инициативность. Понятие HR-бренда включает в себя репутацию работодателя на рынке труда, которую формируют работающие в компании сотрудники благодаря тому, что активно рекомендуют компанию как потенциального работодателя своим друзьям, родственникам и знакомым, а также выступают в качестве адвоката бренда. Лояльность – она же приверженность организации, характеризуется как любовь к компании, ее продукту и желание работать в ней как можно дольше. Инициативность становится составляющей, которая формирует желание выполнять работу, которая выходит за рамки должностных обязанностей, и выполнять ее как можно лучше.

Специалисты Business Result Group уже 35 лет специализируются на проведении опросов. Опираясь на результаты проведенных исследований, эксперты компании разработали уникальный подход к оценке вовлеченности и эффективности персонала. Исследуя мнение сотрудников, компания выходит за рамки стандартных опросов, которые использовались в прошлом, и проводит связь с организационной стратегией. Специалисты компании Business Result Group говорят о том, что самые передовые компании мира используют опросы мнения персонала, чтобы:

1. Оценить, насколько эффективно реализуется стратегия, и понять, какие факторы способствуют ее эффективной реализации.
2. Определить ключевые факторы вовлеченности персонала и укоренить культуру высокой эффективности деятельности.
3. Поддержать процесс планирования при помощи предоставления руководителям инструментов, которые служат для разработки планов и контроля за их выполнением.
4. Руководители несли ответственность за показатели, что возможно при включении результатов опроса в карту сбалансированных показателей.
5. Связать результаты опроса с другими показателями с целью повысить уровень удержания персонала и эффективность бизнеса.

Business Result Group также предлагает свое распределение драйверов, или факторов, по каждому из которых анализируется степень вовлеченности. Эта модель аналогична модели Aon Hewitt и включает в себя 12 драйверов, которые разделены по 4 разным категориям. Полный список представлен в таблице 2.3

Таблица 2.3

Драйверы вовлеченности в подходе Business Result Group

Область	Содержание	Фактор
Политика компании	Общий вектор, содержание которого задает компания. Позитивное влияние при прозрачности и честности, и негативное при наличии двойных стандартов	Стратегия, миссия, видение, ценности
		Политики и процедуры
		Управление информацией
Организация труда	Условия, которые позволяют выполнять работу качественно: позитивное влияние при прозрачности и доступности ресурсов и негативное при частой и кардинальной смене задач и целей работников	Система мотивации
		Должностные обязанности
		Условия труда
Организационный климат	Открытость атмосферы, которую создает компания и поддерживают сотрудники компании. Позитивное влияние при открытости и поддержке инициатив, и негативное при чересчур высоком контроле	Отношение с руководителем
		Отношение с коллегами
		Взаимодействия с коллегами
Самореализация	Условия, создаваемые руководителями для своих подчиненных, должны способствовать самореализации сотрудников, иначе вовлеченность будет постоянно снижаться	Признания
		Карьерный рост
		Обучение и развитие

Таким образом, все методы могут быть использованы в нашей научной работе. В практической части мы будем рассматривать результаты исследования агентства Aon Hewitt, которое два года проводило исследование уровня вовлеченности в рамках ПАО «Ростелеком». Следовательно, мы имеем доступ к валидным результатам, подкрепленным

опытом исследования вовлеченности в российских и зарубежных компаниях. Поэтому, в рамках нашей работы мы будем использовать методiku Gallup, так как она предлагает также высоко валидную методiku, которую можно использовать самостоятельно, без дополнительных трат на работу агентства. Кроме того, понятия вовлеченности, которые закладываются в основу работы компаниями Hewitt Associates и Gallup, наиболее близки корпоративным ценностям и организационной культуре ПАО «МГОК».

Таким образом, с помощью исследования научных источников по вопросу вовлеченности персонала в деятельность организации, мы можем сделать следующие выводы: во-первых, понятие вовлеченности активно исследуется достаточно недавно, и сложившегося определения этого понятия пока нет. Существует не так много практических научных исследований, большая часть проводится консалтинговыми агентствами.

В процессе работы мы выяснили, что существует множество близких по смыслу понятию вовлеченность, но благодаря обзорным статьям мы пришли к выводу, что между ними существуют значительные различия, и самое первое, что для нас становится принципиальным – это двусторонний процесс, который подразумевает обоюдное качественное взаимодействие, как со стороны компании, так и со стороны работника. Кроме того, определяющим фактором для нас стал вывод о том, что поддерживающее и вдохновляющее лидерство становится «оплотом» растущей вовлеченности сотрудников, и формируется она только сверху вниз.

Кроме того, мы определили набор методик, которые используют современные агентства для оценки вовлеченности в различных компаниях. Мы провели сравнительный анализ этих методик и пришли к выводу, что только две из них подходят корпоративной культуре и организационным ценностям нашей компании. На основе этих двух методик мы и планируем строить нашу работу по повышению вовлеченности персонала.

К выборке применяется ряд обязательных требований, определенных, прежде всего, целями и задачами исследования. Планирование эксперимента

должно включать в себя учет, как объема выборки, так и ряда ее особенностей.

В формировании выборочной совокупности важную роль играет определение ее объема и обеспечение репрезентативности.

«Если тип выборки говорит о том, как попадают люди в выборочную совокупность, то объём выборки сообщает о том, какое их количество попало сюда». То есть объем выборки - это количество единиц попавших в выборочную совокупность. И очень важно, чтобы выборка была репрезентативной, то есть не искажала представлений о генеральной совокупности в целом. «Требования репрезентативности выборки означают, что по выделенным параметрам (критериям) состав обследуемых должен приближаться к соответствующим пропорциям в генеральной совокупности».

Одна из ключевых проблем, встающих, как правило, перед социологом, решающим: доверять полученным в ходе него данным или нет, это то, сколько же человек должно быть опрошено для того, чтобы получить действительно репрезентативную информацию. К сожалению, единой и четкой формулы, используя которую можно было бы рассчитать оптимальный объем выборочной совокупности, не существует в природе. И объясняется это весьма просто. Дело в том, что определение объема выборочной совокупности – это проблема не столько статистическая, сколько содержательная.

Иными словами, объем выборочной совокупности зависит от множества факторов, основные из них следующие:

1. затраты на сбор информации, включая временные;
2. стремление к определённой статистической достоверности результатов, которую надеется получить исследователь;

3. ценность и новизна информации, получаемой в результате опроса.

Формула расчета размера выборки.

$$SS = \frac{Z^2 * p * (1-p)}{c^2} \quad (2.1)$$

где:

Z – Z -фактор (например 1,96 для 95% доверительного интервала)

p – процент интересующих респондентов или ответов, в десятичной форме (0,5 по умолчанию)

c – доверительный интервал, в десятичной форме (например, 0,04 = ±4%)

Если перед нами стоят более скромные задачи и уровень надежности выводов можно смело понизить, то необходимо следовать всем требованиям по качественному представительству выборочной совокупности. Если мы решим подчёркивать статистическую надёжность данных, то введём в заблуждение тех людей, кто привык верить математическим расчётам. Нельзя забывать, что та информация, которую мы получаем путём опросов и других способов, лишь условно переводится в количественные показатели. И не редкость когда количественные показатели только приблизительно отражают существо социальных процессов. «Поэтому усилия, направленные на строгость статистического обоснования результатов, приобретают смысл только при условии серьёзного качественного анализа проблемы, содержательного её изучения».

2.2 Исследование вовлеченности сотрудников ПАО «Михайловский ГОК»

Данное исследование проводилось на базе предприятия ПАО «Михайловский ГОК» Курская область, г. Железногорск, одного из самых крупных предприятий по добычи и обогащению железной руды, как в России, так и в мире. Запас полезного ископаемого оценивается в 11 млрд. т, его добыча современными темпами может производиться 200-250 лет.

Высшим органом управления ПАО «Михайловский ГОК» является общее собрание акционеров, в компетенцию которого входят такие вопросы

как внесение изменений и дополнений в устав акционерного общества, избрание совета директоров. В компетенцию совета директоров входит решение вопросов общего руководства деятельностью акционерного общества.

Руководство текущей деятельностью акционерного общества осуществляется управляющим директором, который, действуя от имени акционерного общества, представляет интересы ПАО «Михайловский ГОК» как в Российской Федерации, так и за ее пределами.

ПАО «Михайловский ГОК» – одно из самых крупных промышленных предприятий в Курской области. Численность занятых в основном производстве работников превышает 9 тыс. человек, а с дочерними предприятиями достигает 14,5 тыс. человек. Это 25 % трудоспособного населения города Железногорска.

Основными приоритетами кадровой политики ХК «Металлоинвест» является выстраивание прозрачной системы управления персоналом, позволяющей обеспечивать текущие потребности производства и стратегические проекты компании квалифицированными кадрами, мотивированными на достижение поставленных целей.

ПАО «Михайловский ГОК» является градообразующим предприятием для города Железногорска, поэтому оно активно участвует в реализации различных социальных, культурных и экономических программ Курской области.

Цели исследования:

1. Получить однозначное понимание того, как сотрудники воспринимают компанию.

2. Определить факторы, которые оказывают наибольшее влияние на мотивацию сотрудников, а также степень, в которой персонал удовлетворен и мотивирован. Определить, каким образом эти факторы связаны с удовлетворенностью сотрудников.

3. Выявить тенденции, которые возникают в разрезе мотивации по всем факторам вовлеченности

4. Поставить основные важные точки, на основе которых будет разрабатываться программа по вовлеченности

Анкета исследования, разработанного специалистами Hewitt Associates, состоит из 36 вопросов (приложение 2) каждый из которых связан с одним из факторов вовлеченности. Вопросы связаны с тремя индикаторами вовлеченности, выраженность которых обязательна для вовлеченности сотрудника. На каждый из вопросов предлагалось дать один из четырех вариантов ответа: «совершенно согласен», «скорее согласен», «скорее не согласен», «совершенно не согласен»

Таблица 2.4

Содержание факторов вовлеченности по мнению Aon Hewitt

Индикатор	Вопрос
«ГОВОРИТ»	Когда мне предоставляется возможность, в неформально кругу я отзываюсь положительно о компании, в которой работаю
	Я не сомневаясь порекомендовал бы своему другу в поиске работы своего работодателя
«ОСТАЕТСЯ»	Потребуется очень серьезная причина, чтобы я покинул компанию
	Я никогда не думаю о том, чтобы покинуть компанию
«СТРЕМИТСЯ»	Моя компания ежедневно вдохновляет меня делать работу лучше
	Моя компания мотивирует меня достигать гораздо большего, чем от меня требуют мои формальные обязанности

Способ проведения исследования: анкетирование посредством онлайн опроса и бумажных анкет. Объект исследования: 249 сотрудников уровня топ (6,3%), миддл (11,2 %) и линейные специалисты (82,5). В выборке представлены сотрудники обоего пола: 166 женщин (66,4%) и 83 мужчины (33,6%).

Таблица 2.5

Представленность в исследовании различных уровней занимаемой должности

Уровень	Количество	%
Топ	16	6,3
Миддл	28	11,2
Линейные специалисты	205	82,5

Исследование является выборочным, так как всем сотрудникам на почту была выслана ссылка на анкету с просьбой ее заполнить. От общей численности сотрудников (на тот момент – 450) прошедшие опрос составляет 54,5% от общей численности управляющей компании, что является репрезентативной выборкой.

Таблица 2.6

Результаты опроса по трем индикаторам

Индикатор	Вопрос	«совершенно о согласен»	«скорее согласен»	скорее не согласен	совершенно не согласен
1	2	3	4	5	6
«ГОВОРИТ»	<i>Я положительно отзываюсь о компании</i>	53,7	25,1	17,1	4,1
	<i>Я порекомендовал бы компанию другу</i>	36,1	38,0	23,6	2,3
«ОСТАЕТСЯ»	<i>Нужна серьезная причина, чтобы я покинул компанию</i>	59,2	33,8	5,6	1,4
	<i>Я никогда не думаю о том, чтобы уйти</i>	58,6	37,1	3,3	2,0

«СТРЕМИТСЯ»	<i>Компания ежедневно вдохновляет меня работать лучше</i>	37,1	30,3	20,3	12,6
	<i>Компания мотивирует меня достигать большего</i>	34,5	37,3	19,1	9,1

Степень вовлеченности в зависимости от занимаемой должности

Уровень	Степень вовлеченности (%)
ТОП	87,1
МИДДЛ	49,0
Линейные специалисты	51,6

В результатах из таблицы (табл. 2.7) мы видим, что самый высокий уровень вовлеченности демонстрируют топ-менеджеры, и этот результат не является для нас неожиданностью – во многих научных исследованиях подчеркивается, что высшее руководство всегда является самой высоко вовлечённой категорией персонала. Но, из таблицы мы также видим, что вовлеченность линейного менеджмента – уровня миддл – демонстрирует самый низкий уровень вовлеченности, даже ниже, чем у линейных специалистов.

Таблица 2.5

Степень вовлеченности в зависимости от стажа в компании

Стаж	Степень вовлеченности (%)
3 месяца – 1 год	78,7
1-2 года	63,4
2-3 года	41,3
3-5 лет	49,7
5-10 лет	50,0
Больше 10 лет	65,7

Данные из таблицы (табл.2.7) демонстрируют, что самую низкую степень вовлеченности показывает возрастная категория от 25 до 44 лет. По результатам исследования – 86% линейных менеджеров относится именно к этой возрастной категории. Это значит, что при разработке программы вовлеченности персонала нам необходимо обязательно учитывать возрастной фактор.

В таблице (табл.2.8) мы видим, что самую низкую степень вовлеченности демонстрирует категория, которая работает в компании от двух до пяти лет. К этой возрастной категории относится большая часть

линейных менеджеров, что подтверждает наши выводы о необходимости уделить дополнительное внимание линейным менеджерам

Таблица 2.8

Степень вовлеченности в зависимости от возраста

Возраст	Степень вовлеченности (%)
20-24	61,4
25-34	44,6
35-44	45,3
45-54	66,4
Более 55	73,2

Надо разбавить текстом, нельзя подряд две таблицы и выше тоже есть такое.

Таблица 2.9

Степень вовлеченности по каждому фактору

Фактор	Степень вовлеченности (%)
Топ-менеджеры	41,6
Линейные менеджеры	62,1
Коллеги	74,3
Ценность сотрудников	27,6
Зарплата	24,1
Соцпакет	62,8
Признание	41,3
Обратная связь	63,4
Репутация	54,6
Согласованность имиджа работодателя	21,0
Удовлетворённость результатом	31,9

Цель исследования: получить однозначное представление об уровне вовлеченности линейных менеджеров ПАО «Михайловский ГОК»

Способ проведения исследования: анкетирование с помощью онлайн-опроса.

Объект исследования: 28 сотрудников, занимающих позицию линейных менеджеров

Линейный менеджер в нашем понимании – это руководитель, который имеет в подчинении 1 или больше линейных специалистов (не руководителя, а исполнителя). Таких людей в ПАО «МГОК» на момент проведения исследования работало 43 человека (из непромышленного персонала).

В выборке представлены сотрудники обоего пола: 17 женщин (59,0%) и 11 мужчин (41,0%).

Исследование является выборочным, так как всем сотрудникам на почту была выслана ссылка на анкету с просьбой ее заполнить. От общей численности сотрудников (на момент проведения исследования – 43) прошедшие опрос составляет 65,9% от общей численности управляющей компании, что является репрезентативной выборкой.

Метод исследования: вовлеченность, по мнению Gallup, является интегральной характеристикой, которая описывает внутреннее состояние работника и отвечает на следующие вопросы:

1. Степень включенности сотрудника в деятельность компании.
2. Степень разделения сотрудников ценностей компании.
3. Степень удовлетворенности сотрудников своей работой.
4. Степень готовности сотрудника быть инициативным и прикладывать дополнительные усилия для выполнения своей работы.

Исследовательская группа Gallup разработала экспресс-опросник, которым можно измерить вовлеченность и определить основные векторы работы с небольшой группой людей (табл. 2.10). Он получил название Q12. Форма опросника представлена в приложении (прил.3). Анкета состоит из двенадцати вопросов, на каждый из которых сотрудникам предлагается дать один из четырех вариантов ответа: совершенно согласен, скорее согласен, скорее не согласен, совершенно не согласен.

Структура анкеты выглядит следующим образом :

ЧТО Я ПОЛУЧАЮ:

1. Знаете ли Вы, что ожидает от Вас работодатель?
2. Имеете ли Вы необходимые материалы и инструменты для надлежащего выполнения своей работы?

ЧТО Я ДАЮ:

3. Имеете ли Вы возможность ежедневно делать на своей работе то, что Вы делаете лучше всего?

4. Получали ли Вы за последние 7 дней одобрение или похвалу за хорошо выполненную работу?
5. Относится ли Ваш непосредственный руководитель или кто-либо другой на работе к Вам как к личности?
6. Кто-нибудь на Вашей работе способствует Вашему профессиональному развитию?

Я ПРИНАДЛЕЖУ:

7. Принимается ли во внимание Ваша точка зрения?
8. Вызывают ли у Вас миссия и стратегия вашей компании чувство значимости выполняемой Вами работы?
9. Считают ли Ваши коллеги своим долгом качественное выполнение работы?
10. Есть ли у Вас на работе близкий приятель?

КАК Я МОГУ РАСТИ:

11. За последние полгода говорил ли кто-нибудь с Вами на работе о Ваших профессиональных успехах и достижениях?
12. За последний год были ли у Вас на работе возможности для приобретения новых знаний и профессионального роста?

Все ответы линейных руководителей были проанализированы, и в нашей работе мы предлагаем ознакомиться с результатами в таблице **2.11**

Таблица 2.10

Факторы вовлеченности по Gallup

№	Фактор
1	Ясная постановка целей и задач руководителем
2	Доступность ресурсов и инструментов для надлежащего выполнения работы
3	Возможность ежедневно делать то, что получается лучше всего
4	Получение одобрения либо похвалы
5	Значимость своей личности для коллег и руководителя
6	Профессиональное развитие на рабочем месте, инициированное руководителем
7	Принятие во внимание точки зрения сотрудника
8	Чувство значимости выполняемой работы
9	Стремление коллег выполнять свою работу качественно
10	Наличие близкого приятеля на работе

11	Обсуждение профессиональных достижений и успехов с руководителем
12	Возможности для приобретения новых знаний и профессионального роста

Таблица 2.11

Результаты анкетирования линейных менеджеров ПАО «МГОК

Сектор	Вопрос	«Совершенно согласен»	«Скорее согласен»	«Скорее не согласен»	«Совершенно не согласен»
ЧТО Я ПОЛУЧАЮ	1	15,11	65,47	15,11	4,31
	2	6,48	46,76	41,00	5,76
ЧТО Я ДАЮ	3	34,53	51,80	11,51	2,16
	4	1,44	39,57	53,96	5,04
	5	1,44	30,94	59,71	7,91
	6	17,27	48,20	31,65	2,88
Я ПРИНАДЛЕЖУ	7	2,16	36,69	48,92	12,23
	8	4,32	49,64	41,73	4,31
	9	4,32	37,41	52,52	5,76
	10	38,13	51,80	7,91	2,16
КАК Я МОГУ РАСТИ	11	5,76	66,91	21,58	5,76
	12	29,50	47,48	19,42	3,60

Исследование Gallup в 2016 г. помогло выявить следующие закономерности: у компаний с высокой степенью вовлеченности персонала был ниже уровень таких негативных и непродуктивных показателей, как: прогулы, текучесть кадров и безопасность; и наоборот, был выше уровень факторов, определяющих успех: удовлетворенность клиентов, продуктивность и рентабельность [51]. Как следует из исследований Gallup, у компаний с высокой вовлеченностью персонала по сравнению с другими игроками продуктивность выше на 8%, текучесть кадров ниже на 14%, травматизм – на 25%, количество прогулов – на 3%. Компании, в которых уровень вовлеченности максимально высок, в два раза рентабельнее конкурентов.

Таблица 2.12

Степень вовлеченности в зависимости от стажа в компании

Стаж работы на руководящей должности	Количество (%)	Степень вовлеченности (%)
3 месяца – 1 год	5,04	61,54

1-2 года	12,23	56,31
2-3 года	20,86	46,15
3-5 лет	41,01	50,69
5-10 лет	10,79	49,89
Больше 10 лет	10,07	53,10

В результатах (табл.2.12) мы видим, что наиболее вовлечены те, кто работает меньше двух лет, а после вовлеченность становится низкой. Это говорит о том, что при приходе в компанию люди чувствуют большую готовность вкладывать в работу, но, те факторы, которые мы увидели в результатах Aon Hewitt, оказывают значительно влияние на вовлеченность линейного менеджмента на более поздних годах работы в компании.

Таблица 2.13

Степень вовлеченности в зависимости от возраста

Возраст	Количество (%)	Степень вовлеченности (%)
20-24	3,60	59,23
25-34	48,20	48,34
35-44	16,55	51,33
45-54	11,51	54,11
Более 55	20,14	43,69

Таким образом, благодаря исследованию мы видим, что вовлеченность линейных руководителей «проседает» по нескольким направлениям: блок «что я получаю» - порядка 47% либо скорее не согласны, либо категорически не согласны, что они имеют достаточный объем материалов и инструментов для выполнения своей работы. Это говорит о том, что необходимо больше внимания уделить данному блоку и, в первую очередь, понять, что конкретно имеется в виду линейными руководителями в данном конкретном случае.

Кроме того, в блоке «что я даю» мы видим, что около 60% опрошенных не получали похвалу и одобрение от своего руководителя за последнюю неделю. Этот результат подтвержден исследованием Aon Hewitt, где мы увидели, что такой фактор как «признание» находится на одном из самых низких значений. Это говорит о том, что необходимо уделять больше внимания системе дачи обратной связи – причем не только той, что

предполагает зоны развития для человека, но также и позитивной, конструктивной и обращать внимание на достижения сотрудников.

Далее, в том же блоке мы увидели, что около 68% сотрудников либо скорее не согласны, либо совершенно не согласны с тем, что руководитель воспринимает их как личность. Это говорит о том, что коммуникация между топ-менеджерами и линейными менеджерами весьма затруднена, и это подтверждается исследованием Aon Hewitt, которое продемонстрировало нам весьма низкий уровень вовлеченности по фактору «ценность сотрудников». Это дает нам вектор направления работы в том, что необходимо создавать общую среду общения между топ-менеджерами и линейным руководством, так как и при общении с HR-блоком компании, подтверждается большое расстояние между двумя уровнями менеджмента.

Кроме того, еще один показатель в том же блоке показал не очень большую цифру, хотя она и не критична. Порядка 35% заявили, что они не согласны либо скорее не согласны с тем, что рядом с ними есть человек, который способствует их профессиональному развитию. Это говорит о том, что необходимо уделить больше внимания системе передачи знаний (особенно это относится к техническому блоку, так как мы имеем особенную специфику с учетом того, что на рынке не так много телекоммуникационных компаний, где можно получить аналогичный опыт).

В дополнение к этому, примерно 61% подчеркивает, что их точка зрения не принимается во внимание. Это говорит о том, что сотрудники не чувствуют собственную значимость и ценность, а это является одним из важнейших факторов для качественной работы управленца. Следовательно, компания нуждается в том, чтобы развивалась система работы с инициативами, их необходимо поощрять, внедрять и демонстрировать их ценность.

С этим же показателем связан и результат по следующей невысокой цифре – примерно 46% не согласны с тем, что стратегия компании вызывает в них чувство значимости той работы, которую они выполняют. Мы видим,

что сотрудники не ощущают того, что их ценят, что их работа имеет значение, соответственно, необходимость включать персонал в работы с важными стратегическими проектами крайне высока.

И последний показатель, на который нам крайне важно обратить внимание – это то, что примерно 59% не согласились с тем, что их коллеги считают своим долгом качественное выполнение работы. На наш взгляд, это наиболее существенно влияет на работу коммерческого блока, так как большая часть линейного менеджмента работает в тесной связке друг с другом, и общий результат во многом зависит от работы каждого из них и наоборот. В данном случае, необходимо провести мероприятия, которые смогут опосредованно повлиять на этот фактор, так как из результатов нашего исследования и исследования Aon Hewitt мы видим, что большая часть линейных руководителей имеет близкого друга на работе, а вовлеченность по фактору «коллеги» находится на достаточно высокой отметке. Соответственно, нам необходимо использовать эти сильные дружеские связи.

ГЛАВА 3. ВОЗМОЖНОСТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЦЕССА ВОВЛЕЧЕННОСТИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1 Разработка программы повышения уровня вовлеченности персонала

Актуальность разработки программы вовлеченности персонала компании обусловлена результатами проведенного исследования. Анализ результатов показал необходимость повышения вовлеченности линейных менеджеров компании.

При разработке программы мы опираемся на теоретическое положение исследователей понятия вовлеченности о ее влиянии на ключевые показатели эффективности компании. В нашем случае мы рассматриваем прибыль

компании, эффективность сотрудников, удовлетворенность клиентов, текучесть кадров. Соответственно, при разработке программы мы опирались в первую очередь на то, насколько эффективно мы сможем повлиять на эти показатели. Для того, что определить степень нашего влияния – косвенное оно или непосредственное – нам помогли результаты нашего исследования.

На текучесть кадров влияет не столько размер заработной платы, сколько чувство социальной справедливости, связанное с организацией оплаты труда. Поэтому, максимальная текучесть кадров наблюдается там, где применяется сверхиндивидуальный подход к оплате труда, вплоть до того, что сотрудники одного уровня и одного отдела получают разную заработную плату, а также там, где система оплаты труда "непрозрачная", то есть от работников скрывается схема оплаты труда, что порождает нездоровые настроения в коллективе.

Отмечается небольшое отсутствие социально-психологических методов мотивации и стимулирования труда. Это может привести к серьезным конфликтам между группами работников, и, как следствие, полной демотивации работников, и возможности увеличения текучести кадров. В организации нет психолога для реабилитации персонала и урегулирования конфликтов. Также работники не участвуют в управлении фирмой, не являются её совладельцами. Простой рабочий не заинтересован в процветании фирмы - ему это безразлично.

Можно с уверенностью заявлять, что вовлеченность оказывает прямое влияние на эффективность деятельности организации, что подтверждается результатами различных исследований на этот счет. В свою очередь именно это привлекает всё большее внимание руководителей организаций к понятию вовлеченности. Однако вовлечь сотрудников в работу – не самая простая задача. Важно учитывать множество различных факторов, от которых зависит выбор той или иной практики управления вовлеченностью для конкретной организации.

Оказание внимания работнику со стороны компании – немаловажный фактор для формирования лояльности сотрудника. Ощущение своей значимости для компании способствует не только благоприятному отношению к ней, но и стремлению «отплатить» ей доверием.

Из результатов проведенных исследований мы видим, что на каждый из этих показателей имеет влияние тот или иной фактор. Предлагаем рассмотреть каждый из них в разрезе влияния на приведенные показатели (табл.3.1). В таблице обозначен основной инструмент, который мы используем в программе по вовлеченности персонала.

Программа повышения вовлеченности непроизводственного персонала ПАО «Михайловский ГОК» состоит из нескольких этапов:

1. Открытие школы HR
2. Участие в проведении ежемесячных совещаний
3. Участие в кросс-функциональных проектах
4. Полугодовое проведение центра оценки, коучинг
5. Проведение опроса
6. Формирование системы работы с инициативами

Таблица 3.1

Взаимосвязь факторов вовлеченности и показателей бизнеса

Показатель	Исследование	Фактор вовлеченности	Инструмент
Текучесть кадров	Gallup	Недостаток профессионального развития на рабочем месте	Открытие школы HR
	Aon Hewitt	Недостаток признания	Участие в проведении ежемесячных совещаний
		Нет ощущения ценности сотрудников	Участие в кросс-функциональных проектах
Удовлетворенность	Gallup	Отсутствие ощущения значимости выполняемой работы	Проведение центра оценки и предоставление конструктивной обратной связи, участие в кросс-функциональных проектах, разработка системы работы с инициативами
		Пример коллег, которые не считают своим долгом	Проведение центра оценки и предоставление конструктивной обратной

		качественное выполнение	связи
		Недостаток инструментов для надлежащего выполнения своей работы	Проведение опроса
Эффективность/ результативность	Gallup	Отсутствие одобрения и похвалы	Участие в проведении ежемесячных совещаний
		Отсутствие ощущения значимости выполняемой работы	Проведение центра оценки и предоставление конструктивной обратной связи, участие в кросс-функциональных проектах, разработка системы работы с инициативами
		Недостаток профессионального развития на рабочем месте	Открытие школы HR
		Пример коллег, которые не считают своим долгом выполнение качественной работы	Проведение центра оценки и предоставление конструктивной обратной связи
	Aon Hewitt	Нет ощущения ценности сотрудников	Участие в кросс-функциональных проектах
Прибыль	Нет прямой взаимосвязи, можно отследить только косвенное влияние		

Первый этап. Открытие школы HR. Цель данного инструмента состоит в том, чтобы развить в менеджерах управленческие навыки, которые необходимы для их дальнейшего профессионального развития.

Задачи инструмента:

1. Профессиональное развитие управленцев среднего звена
2. Повышение ощущения значимости и ценности сотрудников
3. Предоставление обратной связи

Для этих целей необходимо создать общую площадку, к которой будут иметь возможность подключения все линейные менеджеры ПАО «МГОК»

Частота обучения: 1 раз в месяц, длительность - 3 часа

Инструмент: вебинарная площадка (онлайн обучение)

Приблизительные темы: оценка сотрудника, мотивация, психодиагностика, коучинг, расчет компенсаций и льгот, тайм-менеджмент, организационное проектирование и так далее

Ответственный: 2 сотрудника управления по работе с персоналом

Спикеры: эксперты в своей области (внутренние / внешние)

Содержание:

1. Участники онлайн-обучения делятся на 5 групп, каждый спикер проводит 5 вебинаров.

2. Спикер в течение 3 часов выдает инструменты и теорию по интересующей теме.

3. Предварительно с ответственным из отдела обучения спикер согласовывает домашнее задание для групп, дает его на выполнение во время вебинара с инструкциями.

4. В течение обозначенного срока участники выполняют задание и направляют его на почту ответственному сотруднику из отдела обучения.

5. По результатам выполнения задания озвучиваются те, кто сделал его лучше всего (этот показатель идет дополнительным плюсом к премиальной части).

Второй Этап. Участие в проведении ежемесячных совещаний. Цель инструмента состоит в том, чтобы дать возможности линейным менеджерам попробовать более высокий уровень ответственности и проработать свое отношение к своей работе

Задачи данного инструмента:

1. Придать значимость работе, которую выполняет тот или иной менеджер
2. Профессиональное развитие управленцев среднего звена
3. Показать ценность сотрудников

Частота проведения: 1 раз в месяц, на ежемесячном собрании топ-менеджеров.

Содержание: вместо топ-менеджера на собрание готовится выступать один из его подчиненных – линейных управленцев.

Задачи:

1. Самостоятельно собрать информацию с линейных руководителей других отделов

2. Создать презентацию под запрос вице-президента
3. Провести анализ показателей
4. Согласовать форму предоставления информации с топ-менеджером
5. Выступить на собрании

Ответственный: руководитель группы регионального подбора – рассылка напоминаний о совещании и приглашение к участию линейного менеджера

Третий Этап. Проведение кросс-функциональных проектов. Цель инструмента состоит в том, чтобы привлекать к реализации проектов HR руководителей из всех функциональных блоков.

Задачи инструмента:

1. Профессиональное развитие управленцев среднего звена
2. Показать ценность сотрудников
3. Создание ощущения значимости выполняемой работы

Частота проведения: ежегодно, после планирования всех проектов HR на год

Ответственный: сотрудник управления по работе с персоналом, который формирует рассылку о планируемых проектах и собирает обратную связь о готовности участвовать, формирует проектные группы

Примерные проекты: автоматизация обучения сотрудников на базе SAP, автоматизация функции компенсаций и льгот на базе SAP, участие в обучении института внутренних тренеров, пересмотр системы мотивации сотрудников на особых схемах премирования, реализация программы по повышению вовлеченности персонала и т.д.

Четвертый этап. Полугодовое проведение центра оценки, коучинг. Цель инструмента состоит в том, чтобы в группах провести центр оценки линейных менеджеров и дать им конструктивную обратную связь, возможность посещать курс коуча за счет компании.

Задачи данного инструмента:

1. Предоставление линейным менеджерам конструктивной обратной связи

2. Создание ощущения ценности сотрудника

Частота проведения: каждые 6 месяцев 1 центр оценки, при желании – 2 встречи с внешним коучем.

Ответственный: 3 сотрудника отдела обучения – за организацию проекта и за проведение центра оценки.

Пятый этап. Проведение опроса. Цель в том, что для исправления существенных неудобств необходимо уточнить, что конкретно мешает качественной работе.

Задачи данного инструмента:

1. Выяснить, чего не хватает линейным менеджерам для надлежащего выполнения своих обязанностей

2. Создание ощущения ценности сотрудника

Частота проведения опроса: 1 раз в год

Ответственный: руководитель группы регионального подбора, два сотрудника группы регионального подбора

Опрос – это только первая часть инструмента, так как необходимо инициировать изменения:

1. Проведение опроса

2. Анализ результатов

3. Инициация изменения

4. Доведение до сведения сотрудников, что проблема исправлена благодаря опросу

Шестой Этап. Система работы с инициативами. Цель состоит в том, что у линейных менеджеров была возможность высказывать свою точку зрения и быть услышанными, а также привносить в улучшение работы компании.

Задачи данного инструмента:

1. Создание ощущения значимости выполняемой работы

2. Возможность высказывать свою точку зрения и быть услышанным

3. Повышение значимости сотрудника

Руководство реализацией программы необходимо передать проектной группе из сотрудников управления по работе с персоналом. Распределение задач среди проектной команды представлено на рисунке 3.1

Ответственный: сотрудник группы подбора, сотрудник отдела мотивации, сотрудник отдела экономического анализа, руководитель группы – начальник отдела оргпроектирования.

Инициативность – это волевое качество, благодаря которому человек действует творчески. Это отвечающая времени и условиям активная и смелая позиция, гибкость действий и поступков человека. Инициативность проявляется осознанно и намеренно, а не под влиянием безотчетного стихийного порыва. Как правило, она связана с напряжением физических и духовных сил того, кто ее проявляет.

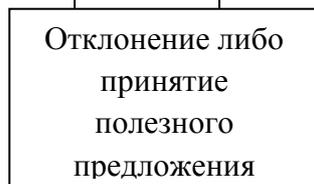


Рисунок 3.1 Схема работы с полезными предложениями

Приблизительная система стимулирования участников системы работы с идеями представлена в таблице (табл.3.2)

Таблица 3.2

Система стимулирования участников системы работы с идеями

Вид участия	Материальное стимулирование
Автор предложения	1. Награждение от 100 до 300 рублей за факт подачи идеи 2. Награждение при самостоятельном внедрении в своем подразделении - плюс 1% к квартальной премии при отсутствии экономического эффекта - 3% от экономического эффекта при его наличии
Ответственный за работу с полезными предложениями	Плюс 5% к квартальной премии за надлежащее исполнение своих обязанностей
Лидеры программы вовлеченности	- квартальная премия (+15%) при достижении целевых показателей по внедрению полезных предложений - 3% от совокупного экономического эффекта от внедренного полезного предложения

Руководство реализацией программы необходимо передать проектной группе из сотрудников управления по работе с персоналом. Распределение задач среди проектной команды представлено в таблице (табл.3.3).

Формирование вовлечённости должно быть сугубо индивидуальным процессом для каждого отдельно взятого сотрудника компании. Каждый сотрудник имеет свой темперамент, своё мировоззрение и взгляды на жизнь, и поэтому не всех сотрудников можно начать мотивировать и вовлекать только в работу нематериальными вознаграждениями. Для некоторых сотрудников наиболее приоритетным станет являться только материальное стимулирование (премии, бонусы). Для того, чтобы правильно и успешно выстроить процесс по вовлечению сотрудников, необходимо наиболее тщательно подойти к изучению самого работника, к изучению его потребностей и жизненных ценностей.

Таблица 3.3

Распределение задач по программе среди участников проекта

Задача	Функции	Ответственный
1	2	3
Руководство проектом по вовлеченности	Планирование реализации сроков; Распределение задач; Контроль исполнения задач; Отчетность перед заказчиками – топ-менеджментом компании	Руководитель центра обучения
Реализация проекта «Школа HR»	Поиск и договоренности со спикерами; Формирование списка участников; Рассылка информационных писем; Контроль посещения занятий; Контроль выполнения домашних заданий; Снятие обратной связи с участников; Корректировка программы.	Специалист отдела обучения, специалист группы по внутренним коммуникациям
Реализация проекта «Участие в ежемесячных совещаниях топ-менеджмента»	Составление списка участников в собрании; Рассылка графика очередности среди линейных менеджеров; Помощь в формировании отчета для совещания и для защиты перед своим руководителем перед проведением совещания;	Руководитель группы регионального подбора

	Снятие обратной связи с непосредственного руководителя выступающего.	
Реализация проекта «проведение кросс-функциональных проектов»	Формирование списка проектов Информационная рассылка Включение желающих в проектные группы Назначение руководителя проектной группы Снятие обратной связи по процессу работы	Специалист отдела планирования и мотивации, специалист отдела обучения
Реализация проекта «Центр оценки»	Информирование линейных менеджеров о возможности участия в центре оценки Проведение центра оценки Предоставление обратной связи Приглашение внешнего коуча Проведение коуч-сессий	Специалист отдела обучения, специалист по работе с HR-брендом, специалист группы регионального подбора
Реализация проекта «Проведение опроса среди линейных менеджеров»	Рассылка ссылки на анкету Консолидация результатов Составление проекта по результатам опроса Защита результатов перед топ-менеджментом Корректировка программы по результатам опроса Реализация программы	Руководитель группы регионального подбора, два специалиста группы регионального подбора
Реализация проекта «Система работы с инициативами»	Разработка системы мотивации за выдвинутые и внедренные инициативы Консолидация выдвинутых инициатив Оценка инициатив, взаимодействием с руководителями функциональных блоков Отчетность перед руководителем проекта	Руководитель отдела планирования и мотивации, специалист отдела обучения, специалист группы регионального подбора

Ряд исследований показывает, что вовлечённость персонала в работу организации имеет корреляцию с результатами деятельности бизнеса. Совокупный доход акционеров, прибыль, производительность труда и

удовлетворенность потребителей в компаниях, где работают вовлечённые сотрудники – выше.

3.2 Экономический эффект от внедрения мероприятий, направленных на повышение уровня вовлеченности персонала

Ряд исследований показывает, что вовлечённость персонала в работу организации имеет корреляцию с результатами деятельности бизнеса. Совокупный доход акционеров, прибыль, производительность труда и удовлетворенность потребителей в компаниях, где работают вовлечённые сотрудники – выше.

Исследование Gallup в 2013 г. помогло выявить следующие закономерности: у компаний с высокой степенью вовлеченности персонала был ниже уровень таких негативных и не-продуктивных показателей, как: прогулы, текучесть кадров и безопасность; и наоборот, был выше уровень факторов, определяющих успех: удовлетворенность клиентов, продуктивность и рентабельность [51]. Как следует из исследований Gallup, у компаний с высокой вовлеченностью персонала по сравнению с другими игроками продуктивность выше на 8%, текучесть кадров ниже на 14%, травматизм – на 25%, количество прогулов – на 3%. Компании, в которых уровень вовлеченности максимально высок, в два раза рентабельнее конкурентов [71].

Расчет потерь в связи с отсутствием работника на вакансии.

В данном случае потери были рассчитаны за промежуток 12 месяцев (январь 2017 – декабрь 2017).

За данный промежуток в году 1971 рабочий час. Эти данные использовались для расчета потерь. В расчетах были использованы следующие показатели:

1.«Средний уровень заработной платы»: данный показатель выгружен из внутрикорпоративной системы Oracle. Он считается системой как средневзвешенная по открытым позиция за период.

2.Стоимость рабочего часа: средний уровень заработной платы умноженный на количество месяцев в анализируемом периоде и разделенный на количество рабочих часов за тот же период.

3.Стоимость рабочего дня: средняя стоимость 8-часового рабочего дня

4.Общее число вакансий за период: среднее количество открытых вакансий в месяц умноженное на количество месяцев в анализируемом периоде.

5.Потери на 1 неуккомплектованного работника: количество дней укомплектования умноженное на стоимость одного рабочего дня.

6.Общие потери по уровню: умножение потерь на неуккомплектованного работника на среднее количество открытых позиций за период.

Таблица 3.4

Расчет потерь вследствие отсутствия работника на позиции

Показатель	Результат по линейному менеджменту
Средний уровень зарплаты	39 784,15
Средний срок закрытия вакансии	58,17
Стоимость 1 рабочего часа	242,22
Стоимость 1 рабочего дня	1 937,74
Количество вакансий в месяц	3,58
Общее число вакансий за период	43,00
Потери на 1 работника	112 718,13
Потери за период	4 846 879,38

Вставить текст

Таблица 3.5

Бюджет на подбор персонала

Квартал	Бюджет на подбор персонала
2017Q1	35 620,00
2017Q2	64 500,00
2017Q3	50 040,00
2017Q4	46 320,00
Текучесть линейного менеджмента	0,17

Затраты на поиск и подбор персонала: количество оплаченных компанией часов специалиста по подбору, которые были потрачены на поиск уволившегося кандидата

Затраты на оформление сотрудника: количество оплаченных компанией часов специалиста по кадровому делопроизводству, которые были потрачены на оформление уволившегося сотрудника

Затраты на обучение и адаптацию: количество оплаченных компанией часов специалиста по обучению и адаптации, которые были потрачены на обучение и адаптацию уволившегося сотрудника

Затраты на инструктажи: количество оплаченных компанией часов специалиста отдела ГО и ЧС на проведение инструктажей для уволившегося сотрудника

Снижение производительности сотрудника перед увольнением на 40%

Бюджет на подбор персонала (использование дополнительных источников – газеты, рекламные ролики, баннеры и т.п.), умноженное на процент уволившихся в промежуток испытательного срока сотрудников

Таблица 3.6

Потери в связи с текучестью работников на испытательном сроке

Затраты	З.п. работника	Стоимость часа	Часы	Затраты	Затраты за период
Затраты на поиск персонала	30 000,00	182,65	28,00	5114,16	61 369,86
Затраты на оформление сотрудника	28 800,00	175,34	1,40	245,48	2 945,75
Затраты на обучение и адаптацию	36 500,00	222,22	26,00	5777,78	150 222,22
Инструктаж и	29 700,00	180,82	6,00	1084,93	13 019,18
Снижение производительности труда последние 2 недели перед увольнением	39 784,15	242,22	80,00	7750,95	333 290,66
СМИ				33 991,04	
Итого				594 838,71	

Расчет потерь производился следующим образом: стоимость рабочего часа сотрудника умножалась на количество рабочих часов в периоде, после

умножалось на количество вакансий за период и на процент выведенных вакансий из штатного расписания.

Таблица 3.7

Общая стоимость проекта

Проект	Затраты
Школа HR	270 850,00
Привлечение к участию в ежемесячных собраниях топ-менеджеров	83 756,92
Проведение кросс-функциональных проектов	67 885,02
Центр оценки	390 204,07
Проведение опроса	77 830,28
Система работы с инициативами	99 609,63
Итого	990 135,92

Экономическая эффективность проекта выражается в пропорции: $5\ 600\ 854,69 / 990\ 135,92 = 5,66$, т.е. компания экономит 5,66 рублей на каждом рубле, потраченном на программу вовлеченности.

Нам удалось разработать программу, которые окажет влияние на три ключевых показателя эффективности бизнеса – текучесть персонала, эффективность сотрудников. Кроме того, наша программа, согласно расчетам, экономически эффективна – на каждый рубль, который будет потрачен на реализацию программы, мы сэкономим 5,5 рублей, которые будут потеряны в случае, если с вовлеченностью не работать.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, возвращаясь к актуальности данного исследования отметим, что в современных, динамично изменяющихся условиях персонал является ключевым активом организации, обеспечивающим ее конкурентоспособность и устойчивое развитие. Вовлечённость персонала в работу является залогом долгосрочного успеха и процветания организации.

В исследовании рассмотрены основные теоретико - методологические особенности понятия вовлечённости, сформулировано определение термина «вовлечённости» – это долговременное эмоциональное состояние, характеризующее степень совпадения ценностей сотрудника (его личных миссии, видения, целей, заинтересованности, удовлетворённости, лояльности, приверженности, ключевых факторов успеха) с ценностями организации и отражающее готовность сотрудника посвятить свое личное время деятельности в интересах организации, по собственному желанию проявлять инициативу и прикладывать дополнительные усилия для достижения целей организации.

В теоретической части исследования разработана и приведена классификация основных факторов, оказывающих значительное влияние на вовлечённость персонала в работу организации. Факторы классифицированы по четырем основным группам: связанные с политикой компании, с климатом в коллективе, с организацией труда и связанные с самореализацией сотрудников и возможностями развития.

В ходе работы над диссертацией проведен обзорный анализ подходов к описанию и исследованию вовлечённости персонала в работу организации, которые исходят от практических наработок конкретных компаний, осуществляющие прикладные исследования вовлечённости персонала в различных зарубежных и российских организациях. Приведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что теоретически каждая модель исследования подходит для любой компании, на практике выбор метода

исследования и оценки обусловлен выбором того или иного провайдера. Для определения своего конкурентного преимущества в сфере эффективного управления персоналом компании важно периодически сравнивать свои текущие показатели вовлечённости не только с собственными ретроспективными данными, но и с показателями других компаний на рынке труда, в том числе в данной отрасли. Проведение замеров по одной и той же методологии в разных компаниях позволяет сравнивать между собой компании по данному показателю. Также во второй главе магистерской диссертации приведены данные, подтверждающие, что вовлечённость персонала имеет прямую корреляцию с результатами деятельности компаний. В компаниях с высоким уровнем вовлечённости сотрудников, по сравнению с компаниями с низким уровнем вовлеченности: выше стоимость акций, выше производительность труда на одного сотрудника, больше прибыль на сотрудника, выше уровень удовлетворенности и лояльности клиентов, ниже показатели текучести персонала.

В ходе работы над диссертацией изучен феномен вовлечённости сотрудников ПАО «МГОК» и разработана программа действий для повышения уровня вовлечённости сотрудников. Процесс работы с вовлечённостью сотрудников – это долгосрочный процесс, который включает в себя последовательные шаги по формированию лояльного персонала, ориентированного на достижение целевых результатов. Здесь очень важны систематичность и контроль за внедрением и поддержанием данных процессов. Важно, что как сотрудники, так и руководители воспринимали данные мероприятия не как потерю времени, а как необходимые инструменты для достижения целей компании. Мероприятия, которые были разработаны для исследуемой компании носят рекомендательный характер и, конечно, должны дополняться и адаптироваться в зависимости от приоритетов, внутренней и внешней ситуаций, нововведений. Важно отметить, что исследуемая компания имеет яркую специфику - сильная корпоративная культура с высокой степенью

вовлечённости сотрудников. Поэтому проведенное выше исследование подойдет только компаниям с аналогичной политикой работы с персоналом. На этапе реализации программы стоит обратить внимание на сотрудничество с руководителями подразделений, которые помогут найти наиболее комфортное время для данных мероприятий и которые помогут вовлечь сотрудников в них. Важно помнить, что без инициативы руководителя данные процессы внедрить будет крайне сложно в связи с напряженным графиком работы, отсутствия свободного времени у сотрудников, непонимания целей участия в различных мероприятиях.

Вовлечённость персонала – один из самых важных факторов развития и результативности организации. При постоянной, системной работе по повышению уровня вовлечённости персонала, по совершенствованию процессов организация будет преуспевать несмотря ни на тенденции рынка, ни на действия конкурентов, ни на дефицит финансовых ресурсов.

Таким образом, поставленная во введении цель работы достигнута, а исследовательские задачи выполнены.