

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Институт технологий открытого образования
Кафедра управления персоналом и психологии

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ ПЕРЕД ГЭК

Зав. кафедрой



(подпись)

Ю.А. Токарева

« 30 » сентября 2024 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

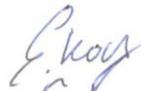
Совершенствование управления вовлеченностью персонала
на примере цеха по производству полуфабрикатов ИП Балтачевой Г. Н.

Научный руководитель: доцент, к.п.н.



Е.О. Гаспарович

Нормоконтролер: лаборант



Е.Д. Конилова

Студент группы ГИЗМ-312801д



Г.Р. Гимадудинова

Екатеринбург
2024 г.

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Институт технологий открытого образования
Кафедра Управления персоналом и психологии
Направление подготовки 38.03.04 «Управление персоналом»
Образовательная программа «Управление обучением, конкурентоспособностью, трудоустройством и профессиональной карьерой»

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой _____

«26» сентября 2024 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы студента Гимадутдиновой Гульназ Рафисовны группы ГИЗМ-312801д

1. Тема выпускной квалификационной работы «Совершенствование управления вовлеченностью персонала на примере цеха по производству полуфабрикатов ИП Балтачевой Г. Н.».

Утверждена распоряжением по институту от «01» сентября 2023 г. № 33.16/1-23

2. Руководитель Гаспарович Елена Олеговна, к.п.н., доцент, доцент кафедры УПиП УрФУ

3. Исходные данные к работе Преддипломная практика была пройдена в цехе ИП Балтачевой Г. Н. В работе использованы труды Кибанова А.Я., Мансурова Р.Е., Кигера П.ДЖ., Бахтина М.Б., Андрющенко О.В., Яшиной М.А., Евтюшеной М.А. и др.

4. Перечень демонстрационных материалов не предусматривается

5. Календарный план

№	Наименование этапов выполнения работы	Срок выполнения этапов работ	Отметка о выполнении
1	Исследование по теоретическим источникам	октябрь 2023 г.	Выполнено
2	Практическая часть. Разработка рекомендаций	декабрь 2023 г.	Выполнено
3	ВКР в целом	январь 2024 г.	Выполнено

Руководитель _____ Е.О. Гаспарович

Задание принял к исполнению _____ 01.09.2024

6. Выпускная квалификационная работа закончена «10» января 2024 г. считаю возможным допустить Гимадутдинову Гульназ Рафисовну к защите ее выпускной квалификационной работы в Государственной экзаменационной комиссии.

Руководитель _____ Е.О. Гаспарович

7. Допустить Гимадутдинову Гульназ Рафисовну к защите выпускной квалификационной работы в Государственной экзаменационной комиссии (протокол заседания кафедры № 1 от «30» января 2024 г.).

Зав. кафедрой _____

Ю.А.Токарева

РЕФЕРАТ

На выпускную квалификационную работу: «Совершенствование управления вовлеченностью персонала на примере цеха по производству полуфабрикатов ИП Балтачевой Г. Н.».

Данная ВКР выполнена на 95 листах (формат А4, шрифт Times New Roman, кегль 14, интерлиньяж 1,5) без учета приложений.

Количество таблиц – 15 (без учета приложений).

Количество рисунков – 9 (без учета приложений).

Ключевые термины: управление вовлеченностью персонала, система совершенствования управления вовлеченностью персонала.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения и библиографического списка, приложений.

В теоретической части рассмотрены общее представление о процессе управления вовлеченностью персонала, современный анализ опыта управления вовлеченностью персонала на производстве, рассмотрена модель совершенствования управления вовлеченностью персонала на производстве.

В практической части даются общая характеристика исследуемого предприятия, анализ его деятельности и системы управления персоналом, на основе полученных данных разработаны рекомендации по реализации модели совершенствования управления вовлеченностью персонала на производстве.

В заключении подведены итоги в соответствии с поставленными задачами.

СОДЕРЖАНИЕ

ЗАДАНИЕ.....	2
РЕФЕРАТ.....	3
ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 Теоретические аспекты совершенствования управления вовлечённостью персонала на производстве.....	111
1.1 Общее представление о процессе управления вовлеченностью персонала..	111
1.2 Современный анализ опыта управления вовлеченностью персонала на производстве... ..	212
1.3 Модель совершенствования управления вовлеченностью персонала на производстве.....	356
2 Практические аспекты исследования совершенствования управления вовлеченностью персонала на примере цеха по производству полуфабрикатов ИП Балтачевой Г.Н.	5050
2.1 Анализ состава персонала и системы управления персоналом ИП Балтачевой Г.Н.....	50
2.2 Реализация модели совершенствования управления вовлеченностью персонала на примере цеха по производству полуфабрикатов ИП Балтачевой Г.Н.....	50
2.3 Практические рекомендации по реализации модели совершенствования управления вовлеченностью персонала на производстве.....	778
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	84
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	87
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	95

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. В настоящее время проблема вовлеченности персонала в работу и вовлеченности 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. Несмотря на то, что 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. Вовлеченность работников влияет на вовлеченность и вовлеченность 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 теоретической разработанности проблемы. Впервые о вовлеченности заговорили как об отдельном понятии в науке в начале 90-х XX века. Кан В.А. впервые стал подробно рассматривать вовлеченность персонала как отдельный феномен с 1990-х гг. Баумарк Р. продолжает исследования, основываясь на подходе Кана В.А.. Фрэнк Ф. и Финнеган Р. В своих работах опираются лишь на физический аспект, рассматривая вовлеченность только лишь как конечный результат – усилия, которые прикладывает сотрудник в своей работе. Робинсон Д. придерживается аналогичной точки зрения, максимально упрощая понятие вовлеченности и рассматривая его только с точки зрения физического аспекта. Наши отечественные исследователи Луцкина О. и Онучин А, рассматривают вовлеченность уже как сложное, интегральное понятие, которое безусловно включает в себя все три аспекта – когнитивный, эмоциональный и физический. Трусс С., Сакс А. также рассматривают вовлеченность с позиции того, что это сложная, интегральная характеристика, которая включает в себя все три аспекта, но выделяют эмоциональный как ведущий в рамках своего подхода.

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

Также некоторые исследователи анализировали особенности компаний, которые показывают высокую степень вовлеченности персонала. Кулар С., Литти С., Нельсон Л. выделяли конкретные критерии на основе анализа, характерные для подобных компаний.

Противоречие наблюдается между степенью теоретической разработанности проблемы вовлеченности персонала и недостаточностью эмпирических подходов к ее решению в практике деятельности предприятия.

Проблема исследования заключается в изучении процесса совершенствования управления вовлеченностью персонала на примере цеха по производству полуфабрикатов ИП Балтачевой Г.Н..

Объект исследования: процесс вовлеченности персонала организации.

Предмет исследования: управление процессом вовлеченности персонала организации.

Цель исследования рассмотреть теоретические и практические аспекты совершенствования управления вовлеченностью персонала на примере цеха по производству полуфабрикатов ИП Балтачевой Г. Н

Гипотеза исследования: совершенствование управления вовлеченностью персонала на производстве будет успешно осуществляться, если: разработать и частично реализовать модель совершенствования управления вовлеченностью персонала организации.

Задачи исследования:

- дать общее представление о процессе управления вовлеченностью персонала;
- провести современный анализ опыта управления вовлеченностью персонала на производстве;
- разработать модель совершенствования управления вовлеченностью персонала на производстве;
- проанализировать состав персонала, систему управления персонала, управление вовлеченностью персонала на примере ИП Балтачевой Г. Н.;
- разработать практические рекомендации по совершенствованию управления вовлеченностью персонала на примере цеха по производству полуфабрикатов ИП Балтачевой Г.Н.

База исследования: 618150, Пермский край, Бардымский район, с. Барда, ул. Куйбышева, стр. 2 А. Организация ИП Балтачевой Г.Н.. В исследовании приняло участие 28 человек.

Теоретическая значимость исследования заключается в разработке модели управления вовлеченностью персонала, проведении анализа теоретических основ формирования системы вовлеченности персонала. В рамках исследования представлены принципы эффективной вовлеченности персонала, проанализирован зарубежный и отечественный опыт вовлеченности персонала. Проведённое исследование будет способствовать углублению научных разработок по формированию эффективной системы вовлеченности персонала на отечественных предприятиях.

Практическая значимость исследования обусловлена возможностью внедрения, предложенной модели системы вовлеченности персонала на отечественных предприятиях. Результаты исследования будут полезны специалистам по персоналу, задействованным в управлении кадровыми потоками.

Практическая значимость исследования подтверждена соответствующими публикациями и участием в конференциях. На основе исследования были опубликованы следующие статьи:

1. Гимадутдинова Г. Р. Влияние цифровых технологий на управление вовлеченностью в обучение персонала организации / Е. О. Гаспарович, Е. В. Донгаузер // Бизнес. Образование. Право. – 2024. – № 1(66). – С. 123-136. (статья ВАК).

2. Гимадутдинова Г. Р. Использование цифровых образовательных технологий как инструмента повышения вовлеченности персонала в производство / Г. Р. Гимадутдинова, Е. О. Гаспарович // Актуальные проблемы социо-гуманитарного образования : Сборник статей / Научная редакция Е.В. Донгаузер, Т.С. Дороховой. Том Выпуск 6. – Екатеринбург : Без издательства, 2023. – С. 386-392. (статья РИНЦ).

3. Балтачева Г. Р. Влияние цифровизации на управление вовлеченностью персонала производства / Г. Р. Балтачева, Е. О. Гаспарович, Е. В. Ускова // Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда : Материалы VIII Научно-практической конференции, Москва, 18 апреля 2022 года. – Москва: Государственный университет управления, 2022. – С. 23-26. (статья РИНЦ).

Принято участие в конференциях:

1. «Влияние цифровых технологий на управление вовлечённостью персонала малого предприятия» на VIII Научно-практической конференции «Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда», проведенной 18 апреля 2022 года в рамках XIII Международного межвузовского кадрового форума им. А.Я. Кибанова «Инновационное управление персоналом». – Государственный университет управления, г. Москва.

2. «Использование цифровых технологий как средства повышения вовлеченности персонала в производство» на Всероссийской конференции с международным участием «HR – миссия: тренды, технологии, перспективы в условиях глобальных вызовов и неопределенности, проведенной 19-20 апреля 2022 г. –УрФУ, г. Екатеринбург.

3. «Коучинг в условиях цифровизации: современный инструмент развития персонала» на IX Всероссийской научно-практической конференции «Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда», проведенной 28 апреля 2023 года в рамках XIV Всероссийского межвузовского кадрового форума им. А.Я. Кибанова «Инновационное управление персоналом». – Государственный университет управления, г. Москва.

4. «Использование цифровых образовательных технологий как средства повышения вовлеченности персонала в производство» на II Всероссийской конференции с международным участием «HR – миссия: тренды, технологии, перспективы в условиях глобальных вызовов и неопределенности, проведенной 20-21 апреля 2023 г. –УрФУ, г. Екатеринбург.

Методы исследования:

– теоретические: анализ нормативно-правовых, программно-целевых документов, обобщение, синтез научной и методической работы по проблеме исследования;

– практические: метод включённого наблюдения и интервьюирования.

Структура: магистерская диссертация состоит из введения, двух глав, заключения, библиографического списка из 96 источников и 5 приложений.

1. Теоретические аспекты совершенствования управления вовлеченностью персонала на производстве

1.1 Общее представление о процессе управления вовлеченностью персонала

Проблема вовлеченности является одной из наиболее актуальных и важных проблем в менеджменте. Особое научное внимание уделяется проблеме организационной вовлеченности, которая исследуется отечественными и зарубежными учеными.

В настоящее время рынок труда все более ориентируется не на работодателя, а на потенциального сотрудника и предлагает высокую конкуренцию за кадровый сегмент. Опыт лучших компаний показывает, что высокая отдача от человеческих ресурсов является важнейшим конкурентным преимуществом в современном бизнесе. Своих стратегических целей они достигают, в том числе за счет высокого уровня вовлеченности и вовлеченности сотрудников, создавая условия для развития персонала, где «каждый сотрудник, менеджер и руководитель полностью сосредоточен на своей работе и прилагает все усилия на благо компании» [75].

Исследования компании Делойт «Международные тенденции в сфере человеческого капитала 2018» (Deloitte«GlobalHumanCapitalTrends 2018»)[95] показали, что все больше компаний, пересматривая устаревшие системы, задумывается о персональной, гибкой и всеобъемлющей системе мотивации сотрудников. Результаты исследований 2021 г. только укрепили эти выводы, показав, что более 54% руководителей компаний намерены пересмотреть мотивационные программы в своих компаниях в течение 1-2 лет [42].

Вовлеченность персонала в работу представляется важнейшим условием эффективного функционирования организаций различных видов

деятельности. Утверждение о том, что высококвалифицированный специалист в своей области является важнейшим активом организации, не вызывает сомнения. Однако результативность труда сотрудника зависит от множества факторов: его заинтересованности работать эффективно, осознания своей ценности в организации, степени удовлетворенности содержанием труда, социально-психологического климата в компании, перспектив личного и профессионального роста, наличия условий труда, позволяющих раскрыть трудовой потенциал работников, и множества других факторов. Поэтому повышение вовлеченности персонала в работу организации становится важнейшей задачей любого руководителя. Высокая скорость смены технологий, увеличение объема информации за последние пять-десять лет в несколько раз, потребность реализации молодежи в существующих условиях, а также необходимость наличия возможностей для реализации своих идей, требует применения новых подходов к управлению персоналом. Кроме того, обозначенные вопросы становятся все более актуальны и для российской практики.

Особый интерес к данной теме возник в конце XX века и продолжает сохраняться до сих пор. Это обусловлено тем, что в постоянно изменяющейся среде требуются новые подходы и методы изучения проблемы вовлеченности персонала, выявляются новые факторы, влияющие на формирование вовлеченности, добавляются новые компоненты, раскрываются взаимосвязи между внутренней составляющей и внешней средой. В связи с этим, возрастает значение разработки методических инструментов для проведения измерений и оценки уровня вовлеченности в организации, а также определения направлений для повышения эффективности этого процесса. На современном этапе развития общества и экономики идет переоценка ценностей и ориентиров в области управления. Основным ресурсом для жизни и развития компании выступает человек. Поэтому очень важно делать акцент на внутренней среде, в которой взаимодействуют между собой сотрудники.

Вовлеченность часто рассматривают как более высокую стадию вовлеченности. Понятия «вовлеченность персонала», «вовлеченность персонала» в последние годы в практике российского бизнеса звучат все чаще, руководители все больше интересуются исследованиями, стремятся измерять и управлять вовлеченностью и вовлеченностью своих сотрудников. Однозначных определений сущности этих понятий нет. Ряд ученых представляют вовлеченность как преданность компании. Кан В.А. впервые стал подробно рассматривать вовлеченность персонала как отдельный феномен с 1990-х гг. Баумарк Р. продолжает исследования, основываясь на подходе Кана В.А.. В отдельных исследованиях находим. Вовлеченность — это «приверженность сотрудников компании, одобрение ее философии, стратегических целей и способов их достижения, позитивное отношение к организации, благодаря которому сотрудники отдают данной компании предпочтение перед конкурентами» [90]. Вовлеченность – это более высокий уровень преданности организации, когда сотрудники стремятся выполнять работу как можно лучше, поглощены ею. Вовлеченность делает из сотрудников не просто персонал, который качественно выполняет свою работу, они направляют все свои усилия на поиск новых идей для оптимизации своей деятельности, обладая довольно высоким уровнем самодисциплины, самообучения и самомотивации.

Уровни вовлеченности и вовлеченности персонала оказывают непосредственное влияние на результаты деятельности организаций. Сотрудники, вовлеченные в работу компании, приносят огромную пользу, выражающуюся в экономическом плане: увеличение доходов, снижение репутационных потерь, повышение конкурентоспособности компании. Согласно исследованиям американского института общественного мнения Gallup, компании с высокой вовлеченностью сотрудников на 8% эффективнее своих конкурентов с низкой вовлеченностью, а в организациях с максимальной вовлеченностью персонала показатели рентабельности выше, чем у конкурентов, практически в 2 раза [86]. Кроме того, организации

с высокой вовлеченностью и вовлеченностью персонала характеризуются более низкой текучестью кадров, высокой дисциплиной, меньшим уровнем травматизма, более высоким уровнем обслуживания клиентов и др.

По сути, вовлеченность можно определить как преданность, привязанность или склонность к кому-либо или чему-либо. В англоязычной литературе используются термины «commitment» (вовлеченность) в значении обязательство, желание отдавать время и энергию, соглашение делать что-то в будущем и понятие «loyalty» (верность), преданность; чувство поддержки. Понятие «commitment» отражает готовность работать на благо организации, прилагать большие усилия; разделение целей и ценностей компании; чувство долга.

Термин «вовлеченность организации» обнаруживаем в работах Мондей, Л. Портера в 1982 г.; они определяли «commitment» (вовлеченность) как «готовность сотрудника прилагать большие усилия в интересах организации, сильное желание оставаться в организации и принятие ее основных целей и ценностей».

Дж. Мейер и Н. Аллен под понятием «organization loyalty» определяют «психологическую связь между служащим и организацией, снижающая вероятность того, что служащий добровольно оставит организацию» [81].

Б. Роббинс считает, что «organization commitment» (вовлеченность организации) является степенью, в которой сотрудник идентифицирует себя с конкретной организацией и ее целями и желает поддерживать членство в организации.

Ramesh Kandamarachchi говорит, что «loyalty» это «отношение установочной склонности индивида к объекту и благодеяние для этого объекта».

Muhammad Sajid Tufail описывает «loyalty» как «верность и истинность», «чувство привязанности к определенному объекту».

Несмотря на имеющийся интерес и изученность данного вопроса, до сих пор существует различное понимание организационной вовлеченности в

отечественной литературе, нет единого определения понятия «вовлеченность организации».

Анализ отечественной научной литературы показывает, что термин «вовлеченность организации» [34] отождествляется с такими понятиями как вовлеченность [74], преданность, патриотизм [34].

Таблица 1 - Определения понятия «вовлеченность»

Автор определения	Определение
Магура М.И., Курбатова М.Б.	Организационная вовлеченность - это психологическое образование, включающее позитивную оценку работником своего пребывания в организации, намерение действовать на благо этой организации, ради ее целей и сохранять свое членство в ней» [34; с. 71].
Батурина О.В.	О.В. Батурина под вовлеченностью понимает «вовлеченность компании и желание разделять ее цели. Вовлеченность всегда основана на удовлетворенности сотрудников важными для них компонентами работы в компании. Человек должен не только разделять ценности компании, но и верить в то, что он состоится в ней.»[5; с. 45]
Чумарин И.Г.	И.Г. Чумарин предлагает считать сотрудника лояльным, если «тот добровольно следует законным правилам и процедурам организации. Мерой вовлеченности является степень добровольности.» [69]
Громова Н.В.	Н.В. Громова рассматривает в своей работе вовлечённость персонала с позиции измерения степени совпадений ценностей сотрудников с ценностями компании. Эти ценности определяют, почему, как это сделать и что нужно делать [15].
Веретковская О.В.	О.В. Веретковская считает, что вовлечённость сотрудника относится к уровню его вовлеченности, степени участия и включённости в те или иные действия, события, процессы, задачи или явления предприятия. Вовлечённость персонала является важнейшим фактором успеха бизнеса на конкурентном рынке. Высокий уровень вовлечённости способствует удержанию талантов, укреплению вовлеченности клиентов и повышению эффективности организации и ценности для заинтересованных сторон. Высокий или другой уровень вовлечённости, может измеряться, как мера отношения работника к своей рабочей роли в частности и к конкретной организации в целом, мера совпадения индивидуальных и корпоративных ценностей [9].

Анализ проведённых исследований позволяет сформулировать определение вовлеченности. Вовлечённость сотрудников – это сила идентификации индивида с деятельностью в организации; как испытываемая индивидом психологическая привязанность к организации, отражающая степень принятия им ее целей; как желание работать дольше, больше и

лучше ради выживания и развития организации, даже терпеть временные неудобства.

Если предположить, что вовлеченность сотрудников можно измерить, то тогда вероятностное распределение результатов, которые будут получены в результате деятельности персонала, может стать основой для разработки новых подходов в управлении персоналом. Концепция вовлеченности формируется на опыте управления персоналом, интеллектуальной и эмоциональной вовлеченности работников, которые привлекают таланты компании к созданию продуктивной культуры успеха.

Как отечественные, так и зарубежные исследователи, изучая вовлеченность, выделяют формы вовлеченности организации.

Одними из первых обратили внимание на разные формы вовлеченности, американские психологи Дж. Гринберг и Р. Бэйрон. Исследуя природу трудовых отношений, они сделали вывод о том, что «организационная вовлеченность» развивается постепенно и зависит от прочности связей работника с организацией.

Дж. Гринберг, Р. Бэйрон[14] разработали классификацию форм вовлеченности, которая может проявляться работником; они выделили три базовых типа вовлеченности организации.

Первый тип вовлеченности носит эмоциональный характер и основывается на желании человека работать именно в этой, конкретной организации, отношении к ней как к собственной семье. Такой тип вовлеченности очень устойчив, работник готов делиться с компанией не только радости и успехи, но и трудности, сохраняя верность «своей» организации даже в самых сложных обстоятельствах.

Второй тип – менее устойчивая, но достаточно прочная – «нормативная» вовлеченность: работник продолжает свою деятельность в какой-либо организации не потому, что испытывает удовлетворение от работы, а потому, что считает своим долгом соблюдать некие правила. Примером нормативной вовлеченности может быть чувство обязательств

перед работодателем, который вложил средства в обучение работника, развитие его навыков. Другой пример - зависимость от мнения окружающих. Такой работник будет озабочен тем, что его уход вызовет осуждение окружающих.

Третий тип – особая форма вовлеченности – текущая или вынужденная. Такая вовлеченность обычно обусловлена внешними обстоятельствами: человек работает в компании, так как у него нет выбора, потому что сменить работу, изменить квалификацию или получить другую профессию достаточно сложно.

Особенностью такого типа вовлеченности является ее прекращение, как только заканчивается воздействие внешних факторов. Очень часто текущую вовлеченность характеризуют как поведенческую, связанную с неготовностью работника к переменам, страх поиска нового места работы или оказаться в еще худших рабочих условиях, нежеланием менять что-то в своей жизни.

Мейер и Аллен разработали другую классификацию вовлеченности исходя из ведущего личностного посыла:

- аффективная (эмоциональная) вовлеченность: «Я люблю»;
- нормативная вовлеченность: «Я должен»;
- текущая (поведенческая, в некоторых определениях «вынужденная») вовлеченность: «Мне нужно»[81].

Отечественный психолог К.В. Харский разработал свою классификацию вовлеченности на основании двух факторов: локуса контроля личности и времени. К.В. Харский считает, что вовлеченность (вовлеченность) возникает на четырех уровнях [74]:

1) Самый низкий уровень вовлеченности - это уровень внешних атрибутов. Этот уровень подразумевает наличие у сотрудников компании вовлеченности только на поверхностном уровне атрибутов.

2) Второй уровень вовлеченности - общепринятая вовлеченность. Если новый работник видит, что вокруг него находятся лояльные

сотрудники, то он копирует принятое в компании поведение и сам становится таким же (по крайней мере, на уровне демонстрируемого поведения). Если же люди, давно работающие в компании, проявляют безразличное или негативное отношение к ней, то вовлеченность у нового сотрудника не возникнет. К этому же уровню автор относит и «вовлеченность за деньги»: «я лоялен пока меня устраивает финансовая ситуация». Преданность такого сотрудника могут легко перекупить.

3) Третий уровень - вовлеченность на уровне ценностей и убеждений, максимальный. К.В. Харский отмечает, что хотя этот уровень вовлеченности весьма желателен для организации, чаще всего массово он встречается в партиях, религиозных организациях и т. д.

4) Высший уровень вовлеченности определяется идентичностью. Он возникает, когда человек перестает разделять себя и объект вовлеченности. Верность на этом уровне не зависит от дохода, не зависит от того, что говорят окружающие, она само собой разумеющееся обстоятельство.

На вовлеченность персонала влияет целый ряд факторов: отношения с руководителем [24, с. 21]; атмосфера в коллективе; условия работы; возможности карьерного роста и обучения; политика компании.

Вовлеченные сотрудники создают в среднем на 12% больше прибыли, совершают меньше краж, так же на треть меньше прогулов. Вовлеченные сотрудники реже увольняются, чем просто лояльные.

Вовлеченность (Employee Involvement) – это степень совпадения ценностей сотрудника с ценностями организации. Оценить эффективность этой деятельности можно только через удовлетворенность и вовлеченность персонала. Вовлечённость является важнейшей социологической характеристикой коллектива. По своей сущности она аналогична экономической характеристике его производственной деятельности – производительности труда. Вовлечённость напрямую влияет на эффективность деятельности организации, т.е. при минимальных затратах средств и времени достигается оптимальный результат.

Следовательно, эти два понятия взаимосвязаны: при низком уровне сплочённости никогда не будет достигнут высокий уровень эффективности деятельности организации и наоборот [2, с. 112].

Вовлеченность персонала с недавних пор стала модной темой: эмоциональная привязанность сотрудника к компании, желание сделать больше, чем написано в должностной инструкции, в конечном итоге конвертируются в деньги. Как следует из исследований Gallup, у компаний с высокой вовлеченностью персонала по сравнению с другими компаниями продуктивность выше на 8%, текучесть персонала ниже на 14%, производственный травматизм — на 25%, количество прогулов — на 3%.

Компании, в которых уровень вовлеченности максимально высок, в два раза рентабельнее конкурентов. Поэтому работодатели по всему миру ищут новые способы, как вдохновить сотрудников на полную отдачу. Основным фактором, влияющим на уровень вовлеченности сотрудников, является возможность и степень влияния сотрудника на организацию [52, с. 76].

Для того, чтобы найти пути повышения вовлеченности персонала организации, необходимо проанализировать и раскрыть понятие вовлеченность персонала, проанализировать нынешнее состояние организации, выявить проблемные области и предпринять необходимые действия.

Таким образом, получается, что вовлеченный работник – это тот, кто:

- посвящает значительное количество своего времени и энергии трудовой деятельности в организации;
- активно участвует в различных внутриорганизационных мероприятиях, вступает во внутриорганизационные неформальные объединения;
- тратит своё свободное время, на изучение дополнительных материалов связанных с деятельностью, не только на своем участке работы, но и по смежным направлениям деятельности и в целом по организации;

- активно взаимодействует с представителями других подразделений организации;
- положительно представляет её на внешних мероприятиях, в общении с представителями других организаций, рекомендует компанию в качестве хорошего работодателя;
- постоянно придумывает и реализует новые идеи, которые имеют положительный эффект для организации;
- отказывается от любых форм поведения, которые могут нанести прямой или косвенный ущерб организации;
- позитивно воспринимает происходящее в организации изменения, готов остаться в компании, несмотря на обстоятельства.

По данным Gallup признаки невовлеченного сотрудника следующие [4]:

- приходит на работу позже, обедает дольше;
- сидит в социальных сетях вместо работы;
- считает, что убивает своё здоровье на работе;
- считает, что руководство его не ценит;
- планирует сменить работу.

Так же можем выделить следующие факторы, каждый из которых вносит вклад в общий уровень вовлеченности персонала [3, с. 87]: высшее руководство; непосредственный руководитель; уверенность в своей ценности для компании; возможность самореализации; система поощрения и вознаграждения; дополнительные льготы для сотрудников; организация рабочего процесса; условия работы; ценности и имидж организации; коммуникация целей и задач (качество каналов коммуникации); команда; возможность обучения.

Вовлеченность у сотрудников не может находиться на одном уровне абсолютно у всех. Работники по-разному воспринимают цели и задачи организации, у всех разные должности и возможности для развития. И точно

так же у всех разное желание развиваться с организацией вместе и делать что-то для её блага.

Таким образом, на сегодняшний день известно большое количество определений дефиниции «вовлеченность персонала». Но для того, чтобы иметь полное представление о данном термине, четко понимать какие процессы в организации затрагивает вовлеченность персонала необходимо провести контент-анализ дефиниции вовлеченность персонала, который позволит нам выявить источники возникновения и основные подходы к определению и видению понятия вовлеченность персонала организации.

Таким образом, понятие «вовлеченность персонала организации» понимается по-разному в современной литературе. Понятие «вовлеченность» имеет ряд синонимов: вовлеченность, преданность, верность и т. д. Обзор литературы по организационной вовлеченности показывает, что существуют разные формы проявления вовлеченности сотрудников организации.

Вовлеченность персонала рассматривается в нескольких аспектах: как процесс идентификации индивида с деятельностью в организации; как испытываемая индивидом психологическая привязанность к организации, отражающая степень принятия им ее целей; как желание работать дольше, больше и лучше ради выживания и развития организации, даже терпеть временные неудобства.

1.2 Современный анализ опыта управления вовлеченностью персонала на производстве

Вовлеченность сотрудников является ключевым фактором эффективности компании и ее выхода на новый уровень, для достижения которого применяются различные методы и подходы. Проблема вовлеченности персонала характеризуется высокой актуальностью для руководителей как зарубежных, так и российских компаний. Следует отметить, что если в российских организациях основным мотивирующим

фактором в подавляющем большинстве случаев является материальная сторона, то за рубежом сотрудники часто высоко ценят нематериальные поощрения, с помощью которых руководители уже несколько десятилетий успешно поддерживают индекс вовлеченности на достаточно высоком уровне.

Исследование опыта управления вовлеченностью персонала, реализуемого в передовых зарубежных и российских компаниях, является актуальным, поскольку его результаты помогут предприятиям, пока не добившимся значимых результатов на этом пути, повысить эффективность своих программ повышения вовлеченности и вовлеченности сотрудников.

Специалисты исследовательского института ADP (ADP Research Institute) выявили существенные различия вовлеченности персонала между странами. В 2018 г. Арабские Эмираты и Индия показали самые высокие результаты вовлеченности, самые низкие показатели были у Китая и Нидерландов [84].

Лидерами в области ведения эффективного бизнеса всегда считались американцы. Именно в США еще в 1960-х гг. были разработаны основы корпоративной культуры, в которой особое внимание уделено нематериальным способам влияния на работников. Кроме стандартной системы вознаграждений за перевыполнение плановых показателей и прочие заслуги, компании оплачивают сотрудникам (иногда и членам их семей) медицинские страховки, участие в различных программах повышения квалификации, предлагают гибкие социальные пакеты, организуют корпоративные праздники и т.д. В последнее время широко развиваются Well-being программы – программы благополучия, которые являются действенным инструментом в области удержания кадров в организации.

Исследователи отмечают, что существуют различия в предпочитаемых бенефитах от компаний в разных странах. Так, во Франции большое внимание сотрудники уделяют таким аспектам, как свободный или гибкий график работы, медицинское страхование за счет компании, помощь в

погашении кредитов или пени. Для японцев очень важными для формирования вовлеченности сотрудников являются отношения в коллективе, с руководством, поскольку зачастую люди устраиваются в компанию на длительный период, иногда на всю жизнь. Фирмы при этом берут на себя обязательства по обучению сотрудников, их детей, предоставляют лучшим работникам беспроцентные жилищные кредиты и т.д. В Китае большое внимание уделяют поощрению лучших работников, при этом текучесть кадров в китайских компаниях очень низкая. Например, в TetraPackChine особо отличившиеся сотрудники награждаются поздравительными открытками от непосредственного руководства.

Рассмотрим опыт некоторых зарубежных компаний, в которых отмечается высокая вовлеченность персонала.

Google уже длительное время имеет репутацию одной из лучших для работы компаний, причем такой имидж она получила буквально за 10 лет [43; с. 9]. Официально возникнув только в 1998 г., Google сегодня индексирует информацию на 130 языках. Только в России доход компании за 2021 г. составил 144.4 млрд. руб., а в мире он превысил 200 млрд. долл. США [93]. Темпы роста прибыли компании в среднем достигают 10% в год. Несколько лет подряд Google возглавляла рейтинг лучших для работы компаний, публикуемый Fortune [94]. Успех Google в значительной степени определяется тем, что «Google это, в первую очередь, люди» – слоган компании. Поддержка сотрудников со стороны Google внушительная: это и бесплатное питание, и спорткомплексы, и возможность получения медицинской помощи непосредственно в офисе, и компенсация затрат на повышение квалификации и образование, а также выплата семье в течение 10 лет 50% заработной платы умершего сотрудника. Помимо различных социальных льгот, компания большое внимание уделяет организации рабочего времени и рабочего пространства.

В 2018-2020 гг. первое место в рейтинге лучших для работы компаний принадлежало Hilton [94], которая предоставляет своим сотрудникам

следующие бенефиты: возможность удаленной работы, субсидии по уходу за детьми, сокращенная рабочая неделя, оплачиваемый отпуск, компенсация за обучение или погашение кредита, фитнес-центр на территории компании, медицинское учреждение на территории компании, медицинская страховка для штатных сотрудников и для совместителей.

Генеральный директор Hilton С. Nassetta, вступивший в должность в 2007 г., в качестве главной своей цели обозначил создание новой корпоративной культуры Hilton, и у него это получилось. В компании около 430 тыс. сотрудников по всему миру, и развитие продолжается. Одной из главных целей С. Nassetta было улучшение льгот для широкого круга сотрудников компании, от горничных до менеджеров по персоналу. В 2018 г. Hilton расширила свою политику отпуска по уходу за ребенком, гарантируя 12 недель оплачиваемого отпуска для молодых матерей и 4 недели для отцов и приемных родителей. Компания также стала партнером стартапа MilkStork, что позволило членам команды бесплатно доставлять или носить с собой грудное молоко в командировках. Сотрудники Hilton, независимо от должности, имеют возможность купить акции компании, а также пользоваться программой поездок, позволяющей членам команды самим становиться клиентами в местах по всему миру по сниженным ценам.

В 2021-2022 гг. на первое место в рейтинге Fortune вышла компания Cisco, функционирующая в сфере информационных технологий [94]. В компании работает более 37 тыс. сотрудников, и 96% из них говорят, что это отличное место для работы по сравнению с 57% сотрудников типичной американской компании [96]. Приводятся следующие результаты исследования вовлеченности в данной компании:

98% согласны с утверждением «Я горжусь тем, что говорю другим, что работаю здесь»;

98% согласны с утверждением «Когда вы присоединяетесь к компании, вы чувствуете себя желанным гостем»;

97% считает, что руководство честно и этично в своей деловой практике;

97% утверждают, что могут отпрашиваться с работы, когда посчитают это необходимым;

97% ответили утвердительно на вопрос: «Мне нравится, как мы вносим свой вклад в сообщество».

Главной идеей Cisco является достижение сочетания потребностей компании и ее участников. Культура Cisco представляет собой объединение указаний руководства и инициативы сотрудников. Сегодня компания придерживается концепции Well-being. Своим сотрудникам руководство предлагает широкий спектр льгот и преференций, объединенных в следующие группы: финансовое благополучие (Financial), льготы (Perks), личное развитие (Personal Development), здоровье и благополучие (Health & Wellness), благотворительность (Charitable).

Cisco предлагает достойное материальное вознаграждение, возмещение стоимости обучения, программу покупки сотрудниками акций, годовые бонусы по результатам работы, поддержку при рождении детей, медицинское страхование, оплачиваемый отпуск, центры фитнеса и здоровья и многое другое. Компания поощряет общение на всех уровнях, постоянно информирует сотрудников о видении, миссии, стратегиях и целях компании, чтобы обеспечить общую направленность развития и предоставить людям необходимые сведения для принятия решений. Периодически организуются встречи с коллегами; сотрудникам предоставляется свободный график работы, в том числе удаленной и частичной занятости.

В публикациях по данной тематике также часто приводится пример компании Zappos (интернет-магазин обуви, впоследствии купленный компанией Amazon), которая важнейшим фактором формирования вовлеченности персонала считает приверженность корпоративной культуре [13]. Компания стремится нанять и удержать сотрудников, разделяющих ее ценности, основной целью которых является не получение заработной платы,

а реализация своего потенциала и развитие самой компании. Процессы отбора, найма и адаптации довольно длительные и многоступенчатые, и тех, кто их все же проходил, ждали последующие проверки. Таким образом, компания нанимала сотрудников с большим потенциалом вовлеченности, вовлекая их в командную работу. В таких организациях работники обычно хорошо информированы о стратегии, целях компании, являются генераторами идей по совершенствованию ее работы.

Участие работников в процессе непрерывного совершенствования организации в настоящее время является популярным методом повышения вовлеченности. Одним из многочисленных примеров может служить проект «ИМАГО» компании Enter, в рамках которого на корпоративном портале был создан специальный раздел, где каждый сотрудник мог внести свои предложения по улучшениям [43; с. 9]. Эта идея, безусловно, не нова, и была заложена еще в рамках развития теории организации производства, lean-технологий менеджмента. Однако в компании Enter организация данного метода была довольно оригинальной, т.к. использовалась система геймификации: сотрудник, предложивший наиболее эффективную идею, становился проектным лидером в плане реализации идеи. Каждые полгода работники компании, набравшие наибольшую сумму баллов, поощрялись оплаченным путешествием. Следует отметить, что повышение вовлеченности посредством привлечения сотрудников к изменениям, к управлению, способствует также улучшению социально-психологического климата в коллективе.

Как отмечал американский экономист К. Хендрикс (K. Hendricks), один из основателей и руководителей компании ABC Supply, «если ставить людей в компании на первое место, то эти же люди будут ставить на первое место клиентов» [18]. В своем взаимодействии с сотрудниками он стремился быть с ними на равных, подчеркивая необходимость уважительного отношения к работникам, создавал культуру, в которой люди чувствовали поддержку,

видели, что их ценят, слышат и уважают. Следует отметить, что ABC Supply и сегодня представляет собой успешный бизнес.

Подобных примеров сегодня можно привести довольно много. Тем не менее, по данным консалтинговой компании McKinsey&Company, в 2021 г. в США уволилось рекордное количество сотрудников по собственному желанию. Такой же тренд наблюдается и в других западных странах. Исследование, проведенное McKinsey в пяти странах (Австралия, США, Канада, Сингапур, Великобритания), показало, что более 40% респондентов рассматривают вопрос об увольнении в ближайшие 3-6 месяцев [41]. Необходимо отметить, что основными причинами увольнения становятся не поиск более высокой заработной платы или получение дополнительных материальных благ, а ощущение, что сотрудников не ценит начальство и компания, а также то, что сотрудники не чувствуют себя частью компании и не ощущают заботу с ее стороны.

Таким образом, очевидно, что для эффективной работы компании, формирования и поддержания вовлеченности и вовлеченности основной фокус управления персоналом в современном бизнесе должен быть направлен на человека, создание среды для достижения удовлетворенности, которая позволяет сотруднику процветать и полностью раскрывать свой потенциал на благо себя и своей организации.

Организация работы с персоналом в российских компаниях отличается от принятой на западе или в международных организациях. Особенности экономического развития, политического устройства, культуры, исторического опыта, климатических условий формируют черты российского бизнеса.

Россия полна контрастов в силу быстрого перехода от советской плановой экономики к рыночной, ей свойственна жесткость социальной культуры и неравенство, высокий индекс дистанции власти. В связи с этим сотрудники боятся критиковать руководство и компанию даже в анонимных опросах. Их ответы чаще всего позитивные, но вовлеченность в общем

случае находится на низком уровне. Высокий индекс коллективизма – эмоциональная зависимость от компании, необходимость принадлежности к группе. Уровень избегания неопределенности в российских компаниях может быть разным, также нет четкого разделения между социальными ролями и трудовыми функциями мужчин и женщин [89]. Есть компании, которые заботятся о своих сотрудниках, дают им свободу действий, вовлекают в работу, создают культуру, благоприятствующую развитию технологий и новых идей.

Однако часть организаций, по-прежнему, представляет «старую школу», где процветают бюрократия, отсутствие полномочий у сотрудников, недоверие в коллективе, боязнь рисковать, коррупция, отсутствие клиентоориентированности [75]. Базовый лидерский стиль российских менеджеров – «Командуй и Контролируй», а не «Влияние и Сотрудничество», способствующий вовлечению сотрудников [87]. Раньше начальниками становились партийные карьеристы с гибкими убеждениями, люди их скорее боялись, чем вдохновлялись и ставили в пример. Отношения недоверия между руководителями и подчиненными в некоторых компаниях сохраняются по сегодняшний день. Бюрократическая модель не позволяет компании признать, что любой бизнес должен быть организован вокруг единственной общей цели, и все усилия компании должны быть посвящены удовлетворению потребностей клиентов. Поэтому для работы с вовлеченностью сотрудников многим российским компаниям необходимо устранить хронические проблемы в корпоративной культуре, создать сильный эффективный менеджмент.

При анализе литературы заметна тенденция, что в 2006-2014 гг. российские специалисты говорили о вовлеченности как о чем-то новом и непонятном. В последние годы, ориентируясь на передовой опыт западных коллег, в России активно внедряются программы вовлеченности. Передовые российские компании вырабатывают собственные подходы к управлению вовлеченностью и вовлеченностью персонала, адаптируют лучшие

зарубежные практики к нашим реалиям. Сегодня можно назвать немало примеров отечественных компаний, целенаправленно уделяющих большое внимание формированию вовлеченности своих сотрудников. Так, исследования уровня вовлеченности почти 240 тыс. сотрудников 133 российских организаций компанией AxesManagement в 2015 г. показало, что в России степень вовлеченности составляет 56%, а на лучших предприятиях – 82% [43; с. 9].

Согласно исследованию вовлеченности персонала сотрудников Tele2, проведенному компанией Kincentric в 2021 г., уровень вовлеченности составил 87%, что на 11 п.п. больше, чем в самых успешных телекоммуникационных компаниях Европы и на 4 п.п. выше показателей лучших работодателей в мире. При этом 90% опрошенных готовы рекомендовать компанию как работодателя. В 2021 г. индекс лидерства руководителей вырос относительно 2019 г. на 6 п.п. и достиг 77%, что позволяет судить о высокой эффективности лидерской модели Tele2. Компания также признана лучшим работодателем 2021 г. по методологии Kincentric. По словам заместителя генерального директора по организационному развитию и управлению персоналом Tele2 Е. Ивановой, в компании ведется системная работа с вовлеченностью практически со дня ее основания. Она отметила, что в компании «глубоко убеждены: забота о сотрудниках — это лучшая инвестиция, которая самым позитивным образом влияет на финансовые результаты бизнеса» [85].

Одним из факторов, воздействующих на вовлеченность сотрудников, как было отмечено выше, является их привлечение к процессам оптимизации и совершенствования в компании. Практика сбора идей от сотрудников сегодня является нормой во многих отечественных компаниях (Вим-Билль-Данн, Росатом, МТС, Сбербанк и др.).

Компания ОВІ в России за несколько лет работы смогла добиться 84% уровня вовлеченности сотрудников, используя различные методы. Привлечение сотрудников к решению оперативных и стратегических задач

компании достигались посредством ежегодно проводимых в центральном офисе встреч «без галстуков» генерального директора с каждым отделом. Все сотрудники также постоянно посещают магазины в целях неформального общения с клиентами, а топ-менеджеры дважды в год встречаются на каждой торговой точке с сотрудниками и отвечают на все вопросы. Кроме того, в компании реализуется программа гибких социальных льгот (кафетерий льгот), которая предоставляет возможность сотрудникам в рамках определенных ограничений выбирать те льготы и бенефиты, в которых они наиболее заинтересованы [15].

Президент российской инвестиционной компании «Тройка Диалог» Р. Варданын (после продажи компании Сбербанку соруководитель Sberbank CIB, советник президента и председателя правления Сбербанка) придумал специальную программу партнерства, благодаря чему добился значительных успехов, компания была на первых позициях в рейтинге лучших работодателей России. Одним из первых его нововведений в компании было создание информационных каналов. Персонал компании мог узнавать самые свежие новости, поэтому всегда был в курсе происходящего. Работники могли сделать компанию лучше, предлагать свои идеи. Идея программы партнерства заключалась в том, что лидирующие сотрудники предприятия могли воспользоваться различными акциями, предложенными компанией, и программами вовлеченности.

По версии HandHunter в 2021 г. первое место в рейтинге лучших работодателей России занял Сбербанк [83]. Сбербанк уже длительное время уделяет большое внимание формированию и повышению вовлеченности сотрудников, используя широкий спектр методов, в том числе инновационных. И таких организаций в России немало – Росатом, Яндекс, ВТБ, компания Алроса, РЖД и многие др. Согласно рейтингу лучших работодателей России по версии Forbs в 2022 г., первое место занял ВТБ [88].

Е.В. Поспелов, первый заместитель начальника Департамента социального развития АО «РЖД», отметил, что с точки зрения компании

социальные расходы – это инвестиции в развитие человеческого капитала и, соответственно, основное конкурентное преимущество завтра [46]. В компании разработана Программа развития человеческого капитала до 2025 г., которая призвана обеспечить предприятие квалифицированным и мотивированным персоналом, создавая условия для повышения его эффективности и вовлечения в решение корпоративных задач. В основе программы – забота о человеке. Из четырех ключевых задач программы три непосредственно связаны с состоянием работника, членов его семьи и неработающих пенсионеров. Это:

- рост социального благополучия (совершенствование жилищной политики, расширение социального пакета, развитие социальной инфраструктуры и механизмов поддержки работников после окончания трудовой деятельности);

- улучшение физического благополучия работника через развитие культуры здорового питания, внедрение новых форматов физкультурных и спортивно-массовых мероприятий, а также повышение качества оздоровления и отдыха работников;

- создание условий для духовно-нравственного развития при проведении корпоративных социальных проектов, культурно-массовых мероприятий, для популяризации культуры добровольного активного участия работников в решении социальных задач, например, посредством волонтерской деятельности;

- цифровизация, которая позволяет упростить процессы получения благ, а также получать оперативную информацию о текущем состоянии реализации услуг, их качестве и потребностях работников.

Очевидно, что пандемия COVID-19 заставила некоторые компании изменить свой привычный режим работы. Многие руководители столкнулись с тотальными срочными обязательствами по переводу сотрудников на удаленную работу, что создало ряд трудностей. В целях сохранения рабочих мест, а также экономической деятельности огромное количество

работодателей были вынуждены переводить работников на дистанционную работу на временной или постоянной основе. Кардинальные изменения, внесенные в условиях пандемии COVID-19, оказали существенное влияние как на экономические показатели организаций в целом, так и на эффективность отдельных сотрудников.

Во многих исследованиях, касающихся влияния COVID-19 на вовлеченность сотрудников, ясно видно, что в первые месяцы пандемии уровень вовлеченности сотрудников снизился [82], однако позже он значительно вырос в 73% организаций. Такие изменения свидетельствуют о том, что работодатели применили ряд эффективных мер, которые повлияли на производительность и заинтересованность сотрудников в выполнении своих трудовых функций на том же уровне, что и ранее.

На основе изучения публикаций специалистов в области HR-менеджмента, а также результатов собственных исследований были сформированы рекомендации для компаний, следование которым позволит сохранить или даже повысить уровень вовлеченности персонала при переходе на удаленную работу.

Для того чтобы выявить наиболее слабые области с точки зрения вовлеченности сотрудников, необходимо хотя бы раз в год измерять ее с помощью анкетирования и принимать корректирующие управленческие решения на основе полученных результатов.

Руководителям компаний рекомендуется:

- наладить регулярную поддержку и коммуникацию внутри компании, чтобы снизить стресс и нагрузку на сотрудников;
- четко определить миссию, цели и задачи компании на текущий период удаленной работы, информировать об этом сотрудников, мотивировать их на активную работу ради общего блага;
- обеспечить сотрудникам самостоятельность в принятии решений, ставить задачи различной сложности и направленности, чтобы поддерживать инициативу, позитивное психическое состояние и т.д.;

- при постановке задач учитывать возможности сотрудника в условиях удаленной работы, организовать четкую и понятную систему контроля и обратной связи;
- оказать помощь в создании комфортных условий для удаленной работы, в обустройстве и оборудовании рабочего места;
- предоставлять психологическую и иную помощь в стрессовых ситуациях.

Сотрудникам компании необходимо уметь организовывать время, стремиться к достижению баланса между работой и личной жизнью, поддерживать уровень мотивации к выполнению работы.

События, происходящие в России после февраля 2022 г., привели к усилению значимости повышения вовлеченности персонала. По данным ВЦИОМ, в 2022 г. со стрессом столкнулись 57% россиян, многие HR-менеджеры отметили нарастающий уровень стресса среди своих сотрудников. Тревога и моральное напряжение негативно влияют на продуктивность. В связи с этим фокус на психическом и ментальном благополучии стал главным трендом в кадровой политике.

Многие HR-специалисты по всему миру начинали с фокуса на поддержание ментального здоровья работников. Активно стали внедряться программы по обучению руководителей персональным программам Life-workBalance и MentalHealthFirstAid (первая психологическая помощь), начали больше уделять внимания адаптивности сотрудников к изменениям.

Если февральские события для российских организаций подтвердили необходимость повышения адаптивности сотрудников к изменениям и предоставления психологической поддержки, как для работников, так и для членов их семей, то уже к лету 2022 г. возникла потребность в повышении внимания к финансовому благополучию. И это касается не только России и стран СНГ, но и всего мира. Маховик глобальной инфляции ударил по всем странам, в том числе и по «островкам стабильности» – Европе и США, где с середины года большинство докладов на профильных конференциях и HR-

статей посвящены вопросам финансовой поддержки работников в связи с беспрецедентным падением их доходов и ухудшением экономической ситуации.

Согласно прогнозам, 2023 г. не будет легче 2022 г., и организациям необходимо подготовиться к нему не только через поиск новых логистических цепочек, пересмотр номенклатуры производимой продукции и/или услуг, но и через формирование адаптивного и стабильного коллектива, способного провести компанию через вызовы, которые возникают ежедневно.

Проведенное исследование показало, что компании, которые при формировании своего EVP (Employee Value Proposition, ценностное предложение сотруднику) уделяют внимание благополучию сотрудников, являются более успешными. Заботиться о том, насколько комфортно и благополучно работник ощущает себя внутри рабочего процесса и вне его, в конечном итоге, оказывается выгоднее, чем концентрироваться исключительно на контрактных обязательствах и предоставлении различных льгот.

Передовые зарубежные компании накопили богатый опыт в области повышения вовлеченности персонала. Российские компании также с каждым годом все чаще используют инструменты работы с вовлеченностью персонала, при этом данные процессы пока что преимущественно охватывают крупные организации, но уже просматривается серьезный интерес к данной концепции и в средних компаниях. Рынок HR в России меняется, повышается доступ к знаниям и технологиям, процессы автоматизируются, и российские компании внедряют новые методы решения задач и построения бизнес-стратегии. Тем не менее, в отечественных фирмах еще зачастую действует правило кнута, когда сотрудника «мотивируют» понижением заработной платы или, вообще, увольнением, если он не улучшит показатели работы. Для работы с вовлеченностью сотрудников многим российским организациям необходимо устранить хронические

проблемы в корпоративной культуре, создать сильный эффективный менеджмент. При этом целесообразно задействовать практический опыт повышения вовлеченности от западных коллег, но подходы нельзя копировать, т.к. это не принесет должного результата. В то же время в отечественной практике есть немало примеров успешной реализации программ повышения вовлеченности и вовлеченности персонала. Программы вовлеченности и вовлеченности персонала необходимо адаптировать к новым условиям, росту неопределенности внешней среды, увеличению уровня стресса. Благодаря анализу различных источников становится очевидным, что тема вовлечения сотрудников в рабочий процесс организации достаточно изучена учеными и опробована различными компаниями и предприятиями. Однако в последние три года произошли некоторые изменения в организации рабочего процесса.

1.3 Модель совершенствования управления вовлеченностью персонала на производстве

В организации целесообразно проводить оценку эффективности управления вовлеченностью персонала. Для этого используются различные методы, в первую очередь анкетирование и опросы персонала.

Для измерения удовлетворенности необходимо выбрать факторы, которые могут положительно или отрицательно влиять на удовлетворенность сотрудников.

Их можно сгруппировать следующим образом:

- внутренние (содержание работы, соответствие навыков и квалификации сотрудника и непосредственной работы);
- внешние (оплата труда, возможность карьерного и профессионального роста, возможность обучения и развития, микроклимат в коллективе, условия труда, стиль руководства).

Каждая организация определяет свои факторы, необходимые для измерения вовлеченности персонала организации.

Вопросы в анкете удовлетворенности можно разделить на четыре основные группы:

1. Вопросы об общей оценке каждого фактора к вопросу: «Оцените, насколько вы удовлетворены (название фактора)?». Сотрудники должны ответить, выбрав один из нескольких возможных ответов.

2. Вопросы о выявлении мнений по поводу причин удовлетворенности или неудовлетворенности трудом: «Назовите, пожалуйста, причины, почему вы удовлетворены/не удовлетворены (название фактора)?».

3. Вопросы о возможных последующих действиях сотрудника. Как правило, с помощью этих вопросов пытаются выявить потенциальную текучесть кадров: «Как вы считаете, по какой причине сотрудники увольняются из компании?» или «Как вы считаете, если (название фактора) останется без изменений, повлечет ли это за собой увольнение сотрудников?»

4. Вопросы о выявлении мнений сотрудников о необходимых действиях для повышения уровня удовлетворенности: «Что, на ваш взгляд, руководство компании может предпринять, чтобы повысить уровень вашей удовлетворенности работой?» и «Что, на ваш взгляд, руководство компании может предпринять, чтобы повысить общий уровень вашей удовлетворенности компанией?».

Для измерения вовлеченности сотрудникам задают вопрос: «Порекомендуете ли вы нашу компанию в качестве потенциального работодателя своим друзьям и знакомым?» и предлагают оценочную шкалу от 0 до 10.

Но в этой методологии есть недостатки.

1. Один вопрос не дает точного понимания, почему сотрудники выбрали ту или иную оценку.

2. Нет учета среднего балла, поэтому в случае изменения нет возможности отследить прогресс при переходе от нелояльных к пассивным.

3. Вопросы про будущее поведение не является гарантией, что сотрудники действительно будут рекомендовать компанию в качестве работодателя. Лучше переформулировать вопрос: «Рекомендовали ли вы нашу компанию в качестве потенциального работодателя свои друзьям и знакомым?». И проверить количество положительных ответов с рекомендациями кандидатов по реферальной программе.

4. Измерение вовлеченности лучше встраивать в исследование удовлетворенности или вовлеченности, чтобы определить факторы, почему сотрудники лояльны или нелояльны компании.

Оценка уровня вовлеченности

Для измерения вовлеченности необходимо выбрать факторы, которые могут положительно или отрицательно влиять на уровень вовлеченности сотрудников.

Можно провести комплексное исследование, совмещающее факторы удовлетворенности и вовлеченности.

Факторы вовлеченности могут быть выбраны разные, в зависимости от методики исследования.

Существуют различные методики оценки вовлеченности, разработанные специалистами компаний HewittAssociates, Gallup, TowersWatson, BusinessResultGroup и ЭКОПСИ консалтинг.

1) Методика Gallup – состоит из 12 вопросов и фокусируется на 4 компонентах: основные потребности, поддержка управления, работа в команде, рост.

Варианты ответов в опроснике: да/нет.

2) Методика У.Шауфели и А.Бэккера (UWES-17) – Утрехтская шкала вовлеченности в работу состоит из 17 вопросов и фокусируется на трех компонентах: энергичность, энтузиазм, поглощенность деятельностью.

Варианты ответов в опроснике: от 0 (никогда) до 6 (каждый день).

3) Методика А.Сакса - измерение двух типов вовлеченности: вовлеченность в работу и организационная вовлеченность. Методика задействует обе роли сотрудника - рабочую роль и роль члена организации.

Варианты ответов в опроснике от 1 (совершенно не согласен) до 5 (абсолютно согласен).

Плюсы бесплатных методик: можно найти в свободном доступе и провести самостоятельно. Минусы бесплатных методик: необходимо уметь обрабатывать результаты опросов, сравнивать по подразделениям/стажу/категориям персонала.

Платные методики:

1) Методика компании Kincentric (бывший AonHewitt) - фокусируется на 14 факторах, разделенных на 6 групп: руководство, эффективность, работа, качество жизни, практики компании, бренд. Проводит компания AxesManagement.

2) Методика «Капитал Вовлеченности SHL» – фокусируется на 16 факторах: осведомленность, гибкость, карьера/управление эффективностью, ценности/культура, поиск работы, гордость, социальный пакет и льготы, коммуникация, рабочая среда, удовлетворённость клиента, дополнительный вклад, разнообразие, вознаграждение и компенсация, лидерство, качество руководства и безопасная среда. Оценка проводится с учетом трех временных горизонтов: прошлого, настоящего и будущего.

Варианты ответов в опроснике: от 1 (категорически не согласен) до 5 (абсолютно согласен).

Проводит компания SHL Russia.

Плюсы платных методик: наличие отраслевых данных для сравнения с другими компаниями; методологию расчета провайдер берет на себя. найти в свободном доступе и провести самостоятельно. Минусы платных методик: дорого, провайдеры не передают методику расчетов.

1. Подход HewittAssociates. Компания AonHewitt 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 вовлеченности – это такое эмоциональное и интеллектуальное состояние, в котором сотрудники выполняют свою работу как можно лучше.

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.

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 (таблица 2).

Таблица 2 - Факторы вовлеченности по версии AonHewitt

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

Продолжение таблицы 2

Фактор	Содержание
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.

2. 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, вовлеченность 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.

Для того, чтобы внедрять и использовать какую-либо кадровую технологию руководитель организации должен, прежде всего, проанализировать сложившуюся ситуацию в организации и вне ее. Необходимо выявить причины и условия, которые послужили толчком к применению кадровой технологии [10]. При этом не нужно забывать про риски, которые могут значительно повлиять на результаты внедрения технологии.

Основные внешние и внутренние условия, которые могут послужить к повышению уровня вовлеченности в организации и риски, которые могут сопровождать организацию, если их не учитывать, изображены на рисунке 1.

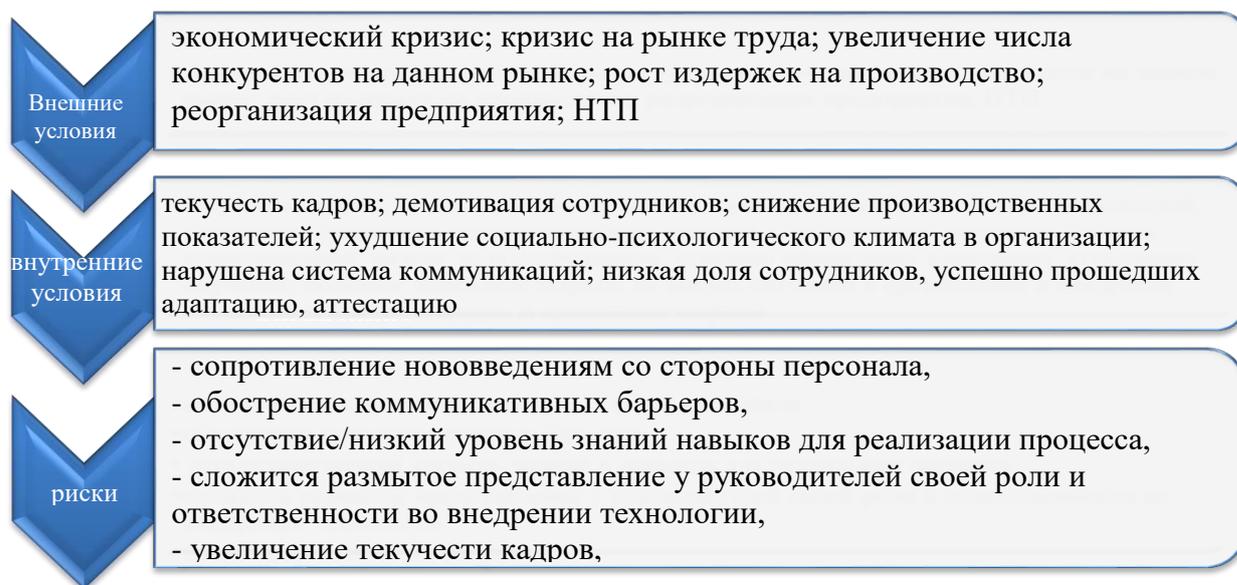


Рисунок 1 - Анализ условий и рисков повышения уровня вовлеченных сотрудников организации (составлено авторами)

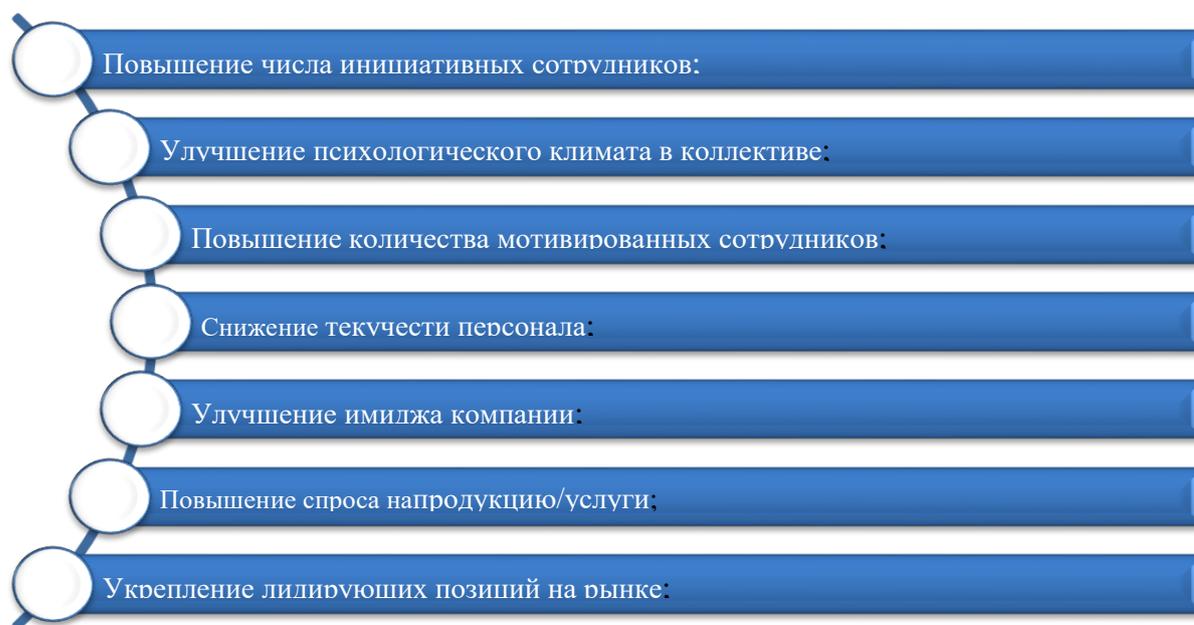


Рисунок 2 - Положительные последствия работы над вовлеченностью сотрудников организации

Найм и отбор – это очень важный этап работы с персоналом. Это обусловлено тем, что принимая нового сотрудника, организация так или иначе сталкивается с рисками. Предлагаем для повышения уровня вовлеченности сотрудников в процессе найма и отбора кандидатов осуществлять следующий алгоритм действий (рисунок 3):

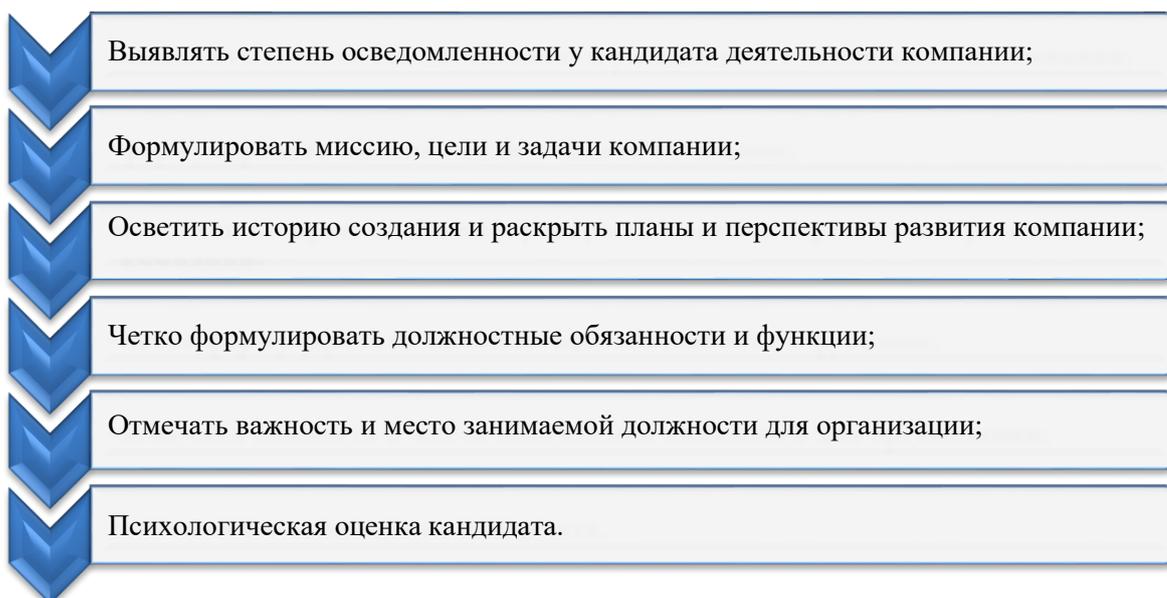


Рисунок 3 - Алгоритм управления вовлеченностью повышения уровня вовлеченности сотрудников в процессе найма

На этапе адаптации сотрудника важно помочь новичку влиться в новый коллектив, освоиться на новом месте и для этого стоит выполнять ряд следующих рекомендаций:

1. знакомство с коллективом и организационной культурой компании;
2. раскрыть и пояснить коммуникационные схемы (матрица взаимодействий) компании;
3. ознакомить сотрудника с «лицами компании» (на личном примере рассказать об успехах сотрудников, об их степени и важности вклада в развитие организации);
4. наставничество со знаком «+» (приставить к новому сотруднику профессионального и вовлеченного специалиста);
5. организовать тренинги на командообразование и сплочение коллектива;
6. организация выходного досуга сотрудников компании.

На этапе обучения и развития персонала необходимо:

1. применять современные технологии обучения;

2. организовывать стажировки и обмен опытом при помощи программ «сотрудник по обмену»;

3. весьма важным в процессе обучения и развития персонала является акцент на саморазвитие и развитии потенциала каждого сотрудника;

4. организация круглых столов с руководителями компании;

5. проводить обмен опытом внутри компании.

На этапе деловой оценки персонала важным является следующее:

1. разработка критериев оценки совместно с сотрудниками, выполняющими соответствующую работу;

2. оценка должности, а не личности;

3. использование современных кадровых технологий при оценке персонала;

4. персонализированное планирование и управление деловой карьерой сотрудников;

5. разработка адаптированной системы стимулирования.

Таким образом, предлагаемая модель описывает то, каким образом практики управления человеческими ресурсами могут влиять на формирование вовлечённости персонала и трансформацию индивидуальных результатов вовлечённости персонала в конкурентные преимущества организации.

Одним из важных факторов является поддержка готовности сотрудников приобретать новый опыт, наличие положительной обратной связи и поддержка инициативы. Сотрудники, которые чувствуют это и понимают, что имеют право на ошибку при освоении нового опыта, имеют большие возможности для формирования вовлеченности. Ошибка будет поводом для обсуждения, а не для санкций. Интересное предположение выдвинул Rothbard Он утверждает, что нужно исследовать семью сотрудника. Если он включен и вовлечен в жизнь семьи, то нужно выявить факторы, способствующие этому и использовать их в рабочем пространстве.

Хороший рабочий дизайн может увеличить как психологическое благополучие, так и вовлеченность. Задача исследователей – определить, какие именно характеристики дизайна работы способствуют повышению вовлеченности.

В целом, дизайн работы определяется как: «...работы, задания и роли, которые структурируются, модифицируются и впоследствии являются фактором организационных результатов, как на уровне группы, так и на индивидуальном уровне».

Теории рабочего дизайна выдвигались на протяжении 60-ти лет. Обычно, этот процесс рассматривается как протекающий «сверху-вниз», то есть организация придумывает задания, а затем отбирает людей, которые имеют необходимые именно для этой работы знания, умения и навыки. Контролировать, изменять уровень вовлеченности можно структурируя дизайн работы.

Дизайн работы действительно оказывает влияние на вовлеченность. Продолжая мысль, отметим, что изменения в работе касаются именно реструктуризации характеристик рабочего пространства, именно это позволяет сотрудникам чувствовать себя комфортно на рабочем месте. Более того, когда работники успешно создают рабочую среду, это может способствовать повышению удовлетворенности трудом и вовлеченности. Вовлеченные работники «заботятся» о своей работе, улучшая ее характеристики. В каком-то смысле работа позволяет удовлетворить их потребности, что является сильным толчком к формированию внутренней мотивации.

Интересно отметить еще один важный факт. В последние пять лет возрастает интерес к такому аспекту вовлеченности, как ее колебания. Под колебаниями вовлеченности понимают некоторое изменение уровня вовлеченности за какой-либо промежуток времени (например, час, день, неделя) [15]. Во многих видах профессиональной деятельности необходимо, чтобы работник был вовлечен в свою деятельность в тот или иной момент

(например: подготовка важной презентации для нового клиента или момент, в который сотрудник сталкивается с незнакомой для себя ситуацией, которая повышает требования к нему). Sonnentag в своих исследованиях уделяет внимание именно изменению уровня вовлеченности [61, с.523]. Любой индивид не имеет один и тот же уровень вовлеченности ежедневно. Есть время, когда человек вовлечен в большой степени, а когда-то в меньшей. Так вот средний показатель между этими крайними промежутками будет означать общий уровень вовлеченности, однако, определяя этот уровень, мы игнорируем динамическую характеристику вовлеченности. Существуют данные, что флюктуации вовлеченности зависят от того, использует ли работник стратегии изменения в своей работе. Чем больше он влияет на свое рабочее пространство, тем больше он вовлечен, в такие моменты даже требования, предъявляемые работы воспринимаются как «вызовы», а не как что-то отрицательное.

Считается, что существует связь между вовлеченностью сотрудников и бизнес-результатами.

Все вышеописанные данные относительно влияния тех или иных факторов, как на вовлеченность, так и между собой можно представить в виде схемы, приведённой ниже (рис.4).

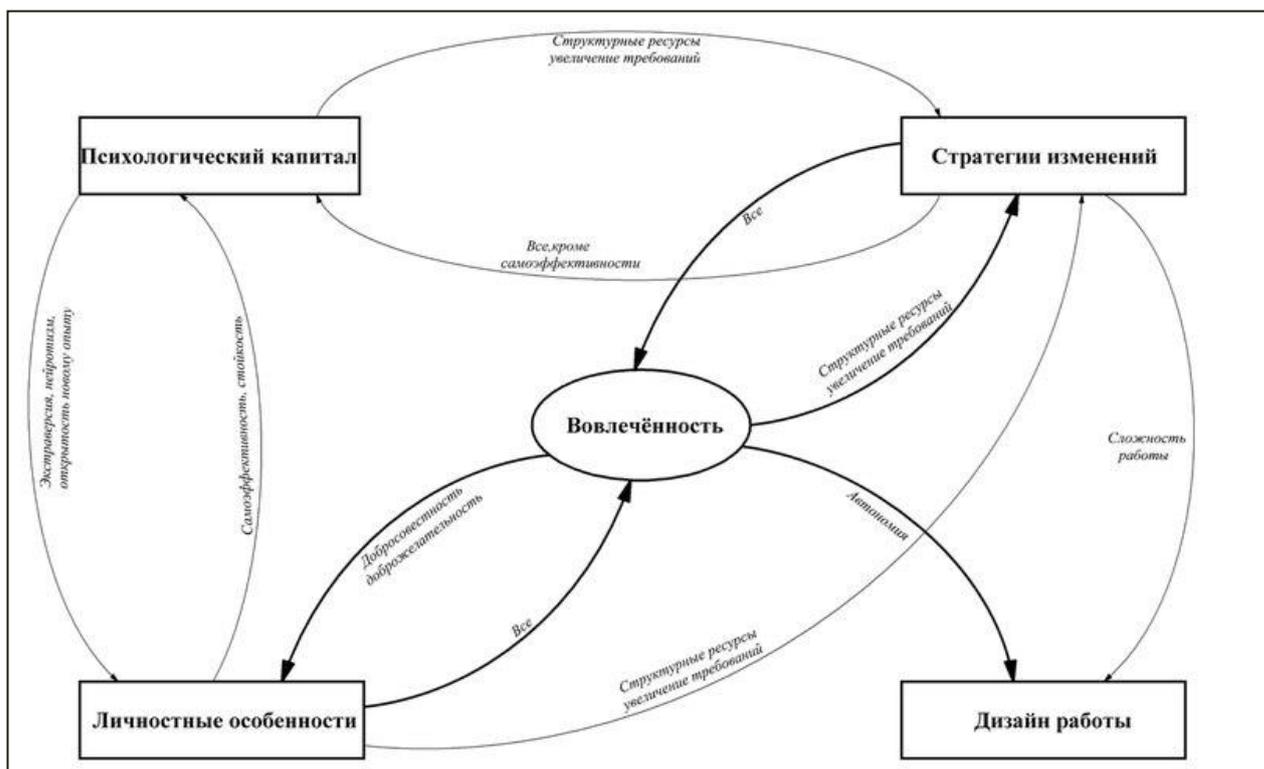


Рисунок 4 – Модель совершенствования управления вовлеченностью персонала

Из схемы на рисунке 4 видно, что есть факторы, непосредственно определяющие вовлечённость, а есть опосредованные влияния.

Главным образом, вовлеченность определяется личностными особенностями (добросовестность и доброжелательность) и стратегиями изменений (увеличение структурных ресурсов и увеличение рабочих требований), применяемыми в трудовой деятельности с целью совладания с рабочими «тяжестями». Также есть различия по шкале дизайна работы: автономия. Для сотрудников, у которых высокий уровень вовлеченности в работу, характерно самостоятельное принятие решений и выбор методов работы. Кроме того, из схемы мы видим, что психологический капитал не влияет напрямую на вовлеченность, а воздействует на стратегии изменений и взаимодействует с личностными особенностями. Кроме того, на стратегиях изменений сказывается такая характеристика дизайна работы, как сложность.

Выводы по первой главе исследования

1. В современном обществе проблема вовлеченности персонала становится одной из приоритетных в области управления персоналом и привлекает все больше внимания ученых, исследующих ее теоретические аспекты, и практиков с точки зрения применения вовлеченности как фактора повышения эффективности деятельности компании.

2. Снижение продуктивности грозит компании различными рисками, основные из них снижение выручки и увеличение производственных потерь. В настоящее время нет единого подхода к определению понятия «вовлеченность», к факторам, влияющим на этот процесс, а также к мероприятиям, повышающим вовлеченность персонала, тем не менее, интерес к данной теме очевиден.

3. В ближайшей перспективе решающим конкурентным преимуществом будут обладать те компании, которые признают сотрудников своей основной ценностью. Человеческий ресурс уникален, так как это: - единственный ресурс, определяющий конкурентоспособность компании; - единственный ресурс, который не принадлежит компании.

4. Как только меняются условия окружающей среды, вместе с тем может измениться и психологический контракт. Например, так бывает в процессе трансформации компании, или же при значительных переменах, которые случаются в жизни сотрудника. В таком случае можно говорить о том, что сформировался стабильный психологический контракт. Однако на самом деле область применения рассматриваемого подхода, который предпринимается к анализу психологического контракта, намного шире, чем собственно управленческое взаимодействие между исполнителем, а также руководителем. Известно о том, что формируется психологический контракт в каждом межсубъектном взаимодействии. Прежде всего, это касается семейной жизни, делового общения, межличностных дружеских отношений и так далее. Что касается трудовой сферы, то там, кроме прямого управленческого взаимодействия менеджера и сотрудника, фигурирует

рабочая группа и сам сотрудник. Ведь именно они принимают участие в конкретном бизнес-процессе. Когда человек живет, работает, он адаптирует под себя окружение, формирует некоторые субъективные, организационные системы, которые дают возможность реализовать собственные потребности, постоянно поддерживать, повышать уровень, качество жизни. В столь субъективных организационных системах взаимодействие осуществляется с объектами и субъектами жизненного пространства, заключая как бы психологические контракты. Такие контракты очень часто рассматриваются, анализируются на базе описанного подхода к контракту, как качественному субъективному взаимодействию.

При идентичных условиях работы в компании каждый сотрудник может демонстрировать тот или иной уровень вовлеченности к рабочему месту. Очевидно, что на вовлеченность воздействуют внешние факторы (ценностно-ориентационное единство, социально-психологический климат, ценностно-ориентационное единство), а также внутренние факторы (уровень готовности к риску, принятие или избегание борьбы, степень зависимости от группы, прочее).

2 Практические аспекты исследования совершенствования управления вовлеченностью персонала на примере цеха по производству полуфабрикатов ИП Балтачевой Г.Н

2.1 Анализ состава персонала и системы управления персоналом ИП Балтачевой Г.Н.

Практическое исследование совершенствования управления вовлеченностью персонала на примере цеха по производству полуфабрикатов ИП Балтачевой Г.Н. (далее сокращенно – ИП Балтачевой Г.Н) начиналось с анализа состава персонала и системы управления персоналом организации.

Анализ показал. Управление персоналом ИП Балтачевой Г.Н. включает в себя: регламентацию следующих ключевых процессов:

- планирование кадровых ресурсов;
- подготовку штатного расписания;
- прием на работу сотрудников,
- перевод сотрудников на другую работу;
- увольнение сотрудников;
- учет и оформление отпусков сотрудников;
- оформление командировок сотрудников.

Таблица 3 – Структура основных элементов, формирующих систему управления персоналом в ИП Балтачевой Г.Н.

Содержание элементов	Вид управления и содержание элементов	
	Классический	Ориентация на конечный результат
Организация труда	Индивидуальная	Индивидуальная
		Групповая
Регламентация исполнителя	Жёсткая	Разная степень свободы в организации труда
Мотивация к труду	Индивидуальная	Сочетание морально-экономических стимулов, использование различных мотивов деятельности
Горизонты (сроки) планирования	Краткосрочный	Период жизненного цикла человеческих ресурсов
Функции менеджера по кадрам	Преимущественно учетные	Преимущественно аналитические и организационные

Для кадровой работы в ИП Балтачевой Г.Н. характерен следующий набор основных и первостепенных функций кадровой работы:

- подбор, расстановка и воспитание кадров;
- оформление и учет кадров;
- обеспечение прав, льгот и гарантий работников компании;
- контроль состояния трудовой дисциплины в компании.

По результатам проведенного анализа кадровой работы можно сделать вывод, что из-за отсутствия подразделения или специалиста по управлению персоналом кадровая работа в ИП Балтачевой Г.Н. ведется очень слабо, лишь в том минимуме, которые отвечают требованиям действующего законодательства.

От обеспеченности предприятия персоналом в профессиональном и квалификационном составе зависит вся деятельность предприятия. Здесь речь идет об объеме продукции, которую выпускает компания и ее качестве, себестоимость продукции, эффективность использования оборудования компании и иных экономических показателей.

Анализ кадрового состава предприятия предполагает периодическое и поэтапное изучение работников данного предприятия по характеристикам численности, пола, возраста, образования, уровню доходов и других кадровых показателей.

Рассмотрим основные кадровые показатели компании ИП Балтачевой Г.Н.. Анализ состава и структуры персонала предприятия стоит начать с оценки среднесписочной численности работников предприятия и ее динамики.

Можно сделать вывод о том, что среднесписочная численность сотрудников ежегодно увеличивается. В период с 2021 по 2023 год среднесписочная численность сотрудников увеличилась на 7%, а с 2022 года по 2023 год среднесписочная численность увеличилась уже на 19%. Прирост численности сотрудников за три года составил 28%. Анализ этих данных говорит о том, что компания развивается на рынке и также активно развивает

свой внешний и внутренний бренд, что дает потенциальным сотрудникам возможность довериться данной компании. Увеличение численности персонала на предприятии во многом также может быть обусловлено высоким уровнем заработной платы и перспективами работы в компании, которая находится на стадии роста, используя в своей работе новое оборудование и современные технологии.

В таблице 4 представлена укомплектованность компании ИП Балтачевой Г.Н. трудовыми ресурсами.

Таблица 4 – Структура персонала компании ИП Балтачевой Г.Н.
по категориям

Категория сотрудников	2021		2022		2023		Абсолютное и (относительное, %) отклонение		
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	2022/2021	2023/2022	2023/2021
Среднесписочная численность персонала всего, в том числе:	87	100,0	93	100,0	111	100,0	+6 (107)	+18 (119)	+24 (127,5)
Руководителей	5	5,7	5	5,3	5	4,5	0	0	0
Специалисты с административной функцией	11	12,6	13	13,9	13	11,7	+2 (118)	+0	+2 (118)
Специалисты	71	81,6	75	80,6	93	83,7	+4 (105,6)	+18 (124)	+22 (131)

Исходя из данных, представленных в таблице мы можем сделать вывод о том, что среднесписочная численность персонала ежегодно растет и с 2021 по 2023 год увеличилась на 27,5%. Число руководителей в компании на протяжении 3 лет остается неизменным. Данный фактор связан с тем, что в ИП Балтачевой Г.Н. существует лишь 5 отделов и, согласно существующей структуре управления, у каждого подразделения во главе стоит один руководитель. Количество специалистов с административной функцией за 3 года увеличилось на 18%, что говорит о наличии в компании продвижения по карьерной лестнице и дальнейшей возможности стать руководителем отдела, в котором находится данный сотрудник, либо стать руководителем совершенно новых структурных подразделений. Число специалистов в

компании за 3 года выросло на 30%, это говорит о том, что количество специалистов увеличивается ежегодно. Данный факт обеспечивает компании стабильное развитие и постоянный прирост новых сотрудников.

Рассмотрев более наглядно структуру персонала компании, мы можем сказать, что она обладает довольно стабильным кадровым составом, большей частью сотрудников здесь являются специалисты. На 2023 год число специалистов составляет 83,7 % от среднесписочной численности персонала.

Для более детального рассмотрения численности персонала компании ИП Балтачевой Г.Н. стоит рассмотреть персонал по половозрастному признаку. Данные по полу и возрасту можно рассмотреть в таблице 5.

Таблица 5 –Половозрастная структура компании ИП Балтачевой Г.Н.
в динамике за 3 года

Показатель возраста, лет	2021	2022	2023	2021	2022	2023	Абсолютное и (относительное) отклонение, %		
	Женщины			Мужчины			2022/2021	2023/2022	2023/2021
До 20	0	0	0	0	0	0	-	-	-
От 20 до 30	16	20	21	15	17	20	+6 (119)	+4 (110)	+10 (132)
От 30 до 40	17	21	25	18	20	25	+6 (117)	+9 (121)	+15 (142)
От 40 до 50	5	5	7	10	7	8	-3 (80)	+3 (125)	0
От 50 до 60	2	2	2	3	0	1	-3 (50)	+1 (150)	-2 (60)
Старше 60	1	1	2	0	0	0	0	+2 (200)	+2 (200)
Итого	41	49	57	46	44	54	+6 (107)	+18 (119)	+24 (128)

Исходя из данных представленных в таблице, можно сделать определенные выводы. Численность персонала в лице женщин ежегодно увеличивается, а численность мужчин на предприятии имеет скачущую динамику. На начальном этапе в компании число мужчин – сотрудников было больше, чем число женщин-сотрудников, к 2022 году ситуация изменилась, то есть теперь численность женщин на предприятии превышает численность мужчин. Данные о возрастной структуре предприятия дают нам понять, что в компании преобладает численность сотрудников, находящаяся в возрастных промежутках от 20 до 30 лет и от 30 до 40 лет. Наименьшими по численности в компании ИП Балтачевой Г.Н. являются возрастные

промежутки до 20 лет, от 50 до 60 лет и старше 60 лет. Таким образом, компания берет к себе на работу молодых профессионалов и тех, кто уже имеет опыт работы на определенной должности, а также молодая компания использует инновационные технологии, что предполагает привлечение на работу молодых сотрудников, которые смогут освоить эти технологии за короткий срок. Компания не отдает предпочтение студентам и тем, кому меньше 20 лет, считая, что сотрудники слишком неопытны и непостоянны. Говоря о людях пред пенсионного и пенсионного возраста, компания не отдает предпочтения и им, поскольку люди в таком возрасте не смогут развиваться с компанией в одном русле и быстро осваивать новые технологии. Компания может развиваться и расширять зону своего влияния на рынке только в том случае, если внутри нее работают сотрудники, которые вместе с руководством компании смогут вывести ее на необходимый уровень. Именно поэтому от уровня образованности сотрудников зависит будущее компании. Сильной стороной многих крупных компаний является нестандартный подход к работе и наличие квалифицированных кадров внутри компании. Рассмотрим уровень образования персонала компании ИП Балтачевой Г.Н.

В таблице 6 и рисунке 5 представлен анализ персонала по уровню образования в компании ИП Балтачевой Г. Н. за 2021-2023 гг.

Таблица 6 –Анализ персонала по уровню образования в ИП Балтачевой Г.Н.

Показатель	2021	2022	2023	Абсолютное и (относительное, %) отклонение		
				2022/2021	2023/2022	2023/2021
Высшее образование	44	55	64	+11 (125)	+ 9 (116)	+20 (145)
Неоконченное высшее образование	13	19	26	+6 (46)	+7 (37)	+13 (100)
Среднее специальное образование	25	17	20	-8 (32)	+3 (117)	-5 (20)
Среднее образование	3	2	1	-1 (66)	-1 (50)	-2 (33)

Не имеют образование	2	0	0	-2	0	-2
Итого	87	93	111	+6(107)	+18(119)	+24(128)

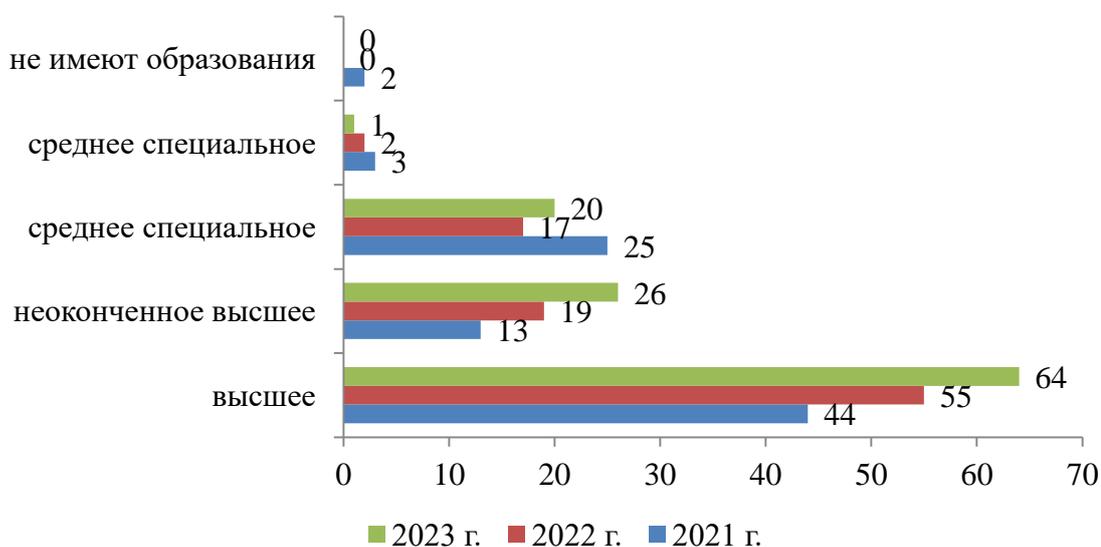


Рисунок 5 – Кадровый состав компании ИП Балтачевой Г.Н. по уровню образования в динамике за 3 года, чел.

Опираясь на данные таблицы и диаграмм, мы можем сделать обоснованные выводы об уровне образования сотрудников ИП Балтачевой Г.Н. Ежегодно численность сотрудников с высшим образованием увеличивается, а это значит, что компания привлекает на работу высококвалифицированных сотрудников, это число также увеличивается, поскольку часть сотрудников с неоконченным высшим образованием становятся сотрудниками с высшим образованием, так как получили дипломы и закончили вузы. Увеличивается и число сотрудников с неоконченным высшим образованием, это означает, что компания привлекает на работу молодых специалистов, обучающихся в университете и направляет своих сотрудников в вузы для получения ими высшего образования для дальнейшей работы и роста в компании. Численность сотрудников, не имеющих высшее образование или имеющих среднее образование на начальном этапе существования компании составляла наименьшую долю от среднесписочной численности в 2021 году, в период с

2022 по 2023 год сотрудников, не имеющих высшего образования в компании ИП Балтачевой Г.Н. не наблюдалось, а численность сотрудников, имеющих среднее образование была наименьшей. Отсюда следует вывод о том, что работа в компании ИП Балтачевой Г.Н. рассчитана на сотрудников с достойным уровнем образования, которые смогут справиться с теми задачами, которые перед ними ставит руководство компании.

Для анализа кадрового состава также можно рассмотреть уровень заработной платы работников, чтобы оценить какую сумму получают сотрудники компании ИП Балтачевой Г.Н. за свою работу.

В таблице 7 представлен анализ заработной платы работников компании ИП Балтачевой Г.Н. за 2021-2023 гг.

Таблица 7 –Анализ заработной платы персонала ИП БалтачевойГ.Н.
в динамике за 3 года

Показатель заработной платы, тыс. руб.	2021	2022	2023	Абсолютное и (относительное, %) отклонение		
				2022/2021	2023/2022	2023/2021
От 20 до 30	20	18	6	-2 (90)	-12 (33)	-14 (30)
От 31 до 40	28	31	36	+3 (110)	+5 (116)	+8 (128)

По данным таблицы можно сделать соответствующие выводы об уровне заработной платы персонала в ИП Балтачевой Г.Н. На начальном этапе развития компании уровень заработной платы работников не превышал 20 тыс. рублей, начиная с 2022 года максимальная заработная плата увеличилась до 30 тыс. рублей и в 2023 году отметка максимальной заработной платы превысила 40 тыс. рублей. Этот анализ дает нам понять, что сотрудники компании ежегодно повышают качество своей работы и становятся более опытными специалистами, в связи с чем руководство компании увеличивает уровень заработной платы для конкретных должностей. Также за три года уменьшилась численность сотрудников, которые получают минимальную заработную плату, а это значит, что они перешли в категорию с наиболее высокой заработной платой, которая

присуща ИП Балтачевой Г.Н. Средняя заработная плата в Бардымском районе составляет около 25 тыс. рублей. Большая часть сотрудников ИП Балтачевой Г.Н. получает в среднем заработную плату выше, чем в Бардымском районе, в связи с этим мы можем сказать, что компания успешно развивается и обеспечивает сотрудников высоким уровнем заработной платы.

Для более детального анализа кадрового состава ИП Балтачевой Г.Н. рассмотрим показатели движения рабочей силы (таблица 8).

Таблица 8 – Показатели движения рабочей силы в ИП Балтачевой Г.Н.
в 2021-2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Абсолютное и (относительное %)		
				2022/2021	2023/2022	2023/2021
Среднесписочная численность, чел.	87	93	111	+6 (107)	+18 (119)	+24 (127,5)
Число принятых, чел.	9	12	23	+3 (133,3)	+11 (191,6)	+14 (255,5)
Число уволенных всего, чел. Из них:	3	6	5	+3 (200)	-1 (83)	+2 (166,7)
Число уволенных за нарушение трудовой дисциплины, чел.	-	1	-	+1	-1	0
Число уволенных по собственному желанию, чел.	2	2	2	0	0	0
Число уволенных не прошедших испытательный срок, чел.	1	1	2	+0	+1 (200)	+1 (200)
Число работников, проработавших весь отчетный период (с 1 января по 31 декабря)	76	88	103	+12 (115,7)	+15 (117)	+27 (135,5)
Коэффициент оборота по приему персонала	10,3	12,9	20,7	+2,6	+7,8	+10,4
Коэффициент оборота по выбытию персонала	3,4	12,9	20,7	+2,6	+7,8	+10,4
Коэффициент текучести кадров	2,2	4,3	3,6	+2,1	-0,7	+1,4
Коэффициент замещения	6,8	6,4	16,2	-0,4	+9,8	+9,4
Коэффициент постоянства кадров	87,3	94,6	92,7	+7,3	-1,9	+5,4

Исходя из данных представленных в таблице, мы можем сделать определенные выводы о движении рабочей силы в исследуемой организации. Число принятых сотрудников в компании ежегодно растет, за 3 года прирост составил 155%, в 2021 году были приняты 9 человек, а в 2023 уже 23

человека. Это говорит нам о том, что компания растет и потребность в новых сотрудниках ежегодно увеличивается. Число уволенных имеет скачущую динамику и не имеет постоянного прироста, однако за 3 года прирост составил 66%. Число принятых сотрудников больше числа уволенных, что является положительным фактором для любой компании. Из числа уволенных сотрудников есть сотрудники, уходящие из компании по собственному желанию, их число является постоянным – 2 человека в год. Также есть те, кто не прошел испытательный срок и были из-за этого уволены, их число составляет 1-2 человека в год.

Рассмотрим коэффициенты по приему и выбытию персонала. Коэффициент по выбытию является скачущим, но ежегодно не превышает 3%, в сравнении 2021 и 2023 года прирост составил всего 1,1%, что является довольно хорошим результатом для компании. Коэффициент по приему персонала же ежегодно увеличивается и за 3 года имеет прирост в 10,4%, что в 9 раз больше, чем результаты прироста коэффициента по выбытию.

Одним из важных показателей движения рабочей силы внутри компании является коэффициент текучести персонала. За три года прирост данного показателя в ИП Балтачевой Г.Н. составил 1,4%, при этом ежегодно коэффициент текучести не превышал 5%, он находился в диапазоне от 2,2 до 5%, что является нормальной текучестью для компании. Также это значит, что в компании выбрана правильная политика управления сотрудниками, однако слишком низкая текучесть, как в 2021 году, могла привести компанию к «застою» и негативным последствиям, особенно на этапе роста.

Коэффициент постоянства кадров превышает текучесть персонала, это говорит нам о том, что в компании правильно выбрана кадровая политика. Основной состав сотрудников является стабильным и постоянным, а также имеет прирост за 3 года в 5,4%, по последним данным коэффициент постоянства сейчас составляет 92,7%.

Коэффициент замещения рабочей силы в компании ежегодно растет и за три года имеет прирост в 9,4%, а также он больше ежегодных значения

коэффициента оборота по выбытию, это означает, что 100% уволенных сотрудников замещаются вновь принятыми кадрами, помимо этого создаются новые рабочие места для других сотрудников.

Таким образом, мы проанализировали кадровый состав ИП Балтачевой Г.Н. В данной компании работают высококвалифицированные специалисты, которые в основном находятся в возрастном промежутке от 20 до 40 лет, то есть сформирован молодой коллектив. Также известно, что в компании численность женщин больше численности мужчин. Уровень заработной платы в компании является выше нормы и уровень минимальной заработной платы превышает прожиточный минимум.

Говоря о показателях движения рабочей силы внутри компании, стоит сделать вывод, что множество из них имеют положительную динамику. Коэффициент текучести варьируется от 2 до 5%, что является нормой. Коэффициенты замещения и постоянства имеют довольно высокие значения. Такие результаты анализа показателей движения рабочей силы говорят о правильно выбранной кадровой политике ИП Балтачевой Г.Н..

Анализ системы подготовки и переподготовки персонала в ИП Балтачевой Г.Н. позволяет сделать следующие выводы:

- 1) Вопросам управления вовлеченностью персонала уделяется мало внимания.
- 2) Организация, подготовка, переподготовка и повышение квалификации происходят ситуативно, а не в систематическом режиме.
- 3) Основными методами обучения является система инструктажей, советы и регулярные указания начальника, менторство.
- 4) Реальная оценка квалификационного уровня персонала в настоящее время производится только один раз при приеме на работу путем рассмотрения документов о квалификации и собеседования с руководителем подразделения.

5) Периодическая аттестация работников на соответствие уровня профессиональной подготовки требованиям профессии по факту носит чисто формальный характер.

Таким образом, в ИП Балтачевой Г.Н. отсутствует налаженная системная работа по активизации вовлеченности персонала, проникновения вовлеченного отношения к подбору и отбору кадров, а также организации адаптации и аттестации персонала, что вызвано, прежде всего, отсутствием структурного подразделения или специалиста по управлению персоналом, поскольку ответственные работники компании загружены повседневной текущей работой и не в состоянии уделять должное внимание таким важным вопросам в системе управления персоналом.

При этом в ИП Балтачевой Г.Н. эффективно используется совмещение профессий, расширение зон обслуживания. Так в компании работают специалисты, совмещающие должности юриста и офис-менеджера, бухгалтера и кассира; работники, совмещающие должности водителя и экспедитора.

В ИП Балтачевой Г.Н. все офисные работники обеспечены обустроенными рабочими местами, оборудованными компьютерной техникой с установленным программным обеспечением 1С:Предприятие, 7.2. При этом система сконфигурирована персонально под каждого работника в соответствии с его функциональными обязанностями и правами доступа к информационным базам.

Эффективность остальных работников компании не стимулируется, т.е. они получают только заработную плату в размере должностного оклада согласно штатному расписанию. Таким образом, система мотивации, внедренная в компании, не обеспечивает надлежащего стимулирования ее работников к повышению эффективности своего труда, росту уровня вовлеченности персонала.

2.2 Реализация модели совершенствования управления вовлеченностью персонала на примере цеха по производству полуфабрикатов ИП Балтачевой Г.Н

Исследование совершенствования управления вовлеченностью персонала было проведено на базе цеха по производству полуфабрикатов ИП Балтачевой Г.Н. (далее сокращенно – ИП Балтачевой Г.Н.)

Объект исследования – процесс вовлеченности сотрудников к организации.

Предмет исследования – модель совершенствования управления вовлеченностью персонала ИП Балтачева Г.Н.

Цель исследования – анализ частичной реализации модели совершенствования управления вовлеченностью персонала на примере ИП Балтачевой Г. Н.

Диагностический инструментарий практического исследования – эмпирические методы анализа данных, методы математической статистики, методики исследования:

а) Многоуровневый личностный опросник «Адаптивность» (МЛО-АМ) А.Г. Маклакова и С. В. Чермянина.

б) Методика исследования удовлетворения работой В. Смирновой.

в) Методика оценки вовлеченности HewittAssociates.

г) Экспресс-опросник вовлеченности Gallup.

В работе применяются методики, разработанные специалистами компаний HewittAssociates, Gallup, TowersWatson, BusinessResultGroup и ЭКОПСИ консалтинг.

1. Подход HewittAssociates. Компания AonHewitt 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 вовлеченности – это такое эмоциональное и интеллектуальное состояние, в котором сотрудники выполняют свою работу как можно лучше.

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.

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 (таблица 9).

Таблица 9 - Факторы вовлеченности по версии AonHewitt

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

Продолжение таблицы 9

Фактор	Содержание
	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.

2. 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, вовлеченность 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.

Многоуровневый личностный опросник «Адаптивность» предназначен для оценки адаптационных возможностей личности с учетом социально-психологических и некоторых психофизиологических характеристик, отражающих обобщенные особенности нервно-психического и социального развития. Опросник разработали А.Г. Маклаков и С.В. Чермянин. В основу методики положено представление об адаптации, как о непрерывном процессе активного приспособления человека к постоянно меняющимся условиям социальной среды и профессиональной деятельности. Эффективность адаптации во многом зависит от того, насколько реально человек воспринимает себя и свои социальные связи, точно соизмеряет свои потребности с имеющимися возможностями и осознает мотивы своего поведения. Искаженное или недостаточно развитое представление о себе ведет к нарушению адаптации, что может сопровождаться повышенной конфликтностью, нарушением взаимоотношений, понижением работоспособности и ухудшением состояния здоровья. Случаи глубокого нарушения адаптации могут приводить к грубым нарушениям воинской дисциплины, правопорядка, суицидальным поступкам, срыву профессиональной деятельности и развитию болезней. Опросник содержит 165 вопросов и имеет следующие шкалы: – «достоверность» (Д); «нервно-психическая устойчивость» (НПУ); – «коммуникативные способности» (КС); – «моральная нормативность» (МН); – «личностный адаптивный потенциал» (ЛАП).

Определение уровня адаптационного потенциала (АП) или индекса функциональных изменений (ИФИ) по формуле с использованием ряда

физиологических переменных (Р.М. Баевский) – расчетный индекс предназначен для оценки адаптационного потенциала. (Приложение 1).

При полученном значении менее 2,6 баллов уровень адаптации оценивают, как удовлетворительный. При АП от 2,61 до 3,09 баллов можно судить о напряжении механизмов адаптации индивида. При АП от 3,1 до 3,49 баллов адаптацию оценивают, как неудовлетворительную. При показателях АП более 3,5 баллов можно говорить о срыве механизмов адаптации, развитии дезадаптации в ситуациях требующих минимального увеличения нагрузки. Для данного диагностического метода экспериментально обоснован высокий уровень достоверности, он позволяет охватить широкий круг испытуемых.

Описание процедуры эмпирического исследования.

На 1-м этапе методом наблюдения и проведённого интервью был определён интеллектуальный потенциал сотрудников ИП Балтачевой Г.Н.

На 2-м - исследования на основании интервью с сотрудниками был проведён анализа вовлечённости сотрудников в деятельность предприятия.

На 3-м - методом анкетного опроса сотрудников, была составлена характеристика интеллектуальной вовлеченности персонала предприятию.

На 4-м этапе проведена оценка эмоциональной вовлеченности и построен график ранжирования персонала по 4 категориям вовлеченности в деятельность предприятия.

На первом этапе было проведено исследование интеллектуального потенциала сотрудников.

На втором этапе было проведено исследование интеллектуальной вовлеченности персонала.

Оценка эмоциональной вовлеченности была проведена по следующим критериям:

- отношения между сотрудниками;
- условия для работы сотрудников;
- давление на сотрудников;

- честность по отношению к сотруднику;
- умение компании дать работнику ощущение его значимости, ценности личного вклада каждого в общее дело;
- предоставление возможности заниматься любимым делом, интересной работой;
- отношение руководства;
- возможность самореализации;
- корпоративная культура;
- вовлеченность в дела компании;
- атмосфера компании.

Характеристика выборки исследования.

Участники исследования: 28 сотрудников ИП Балтачевой Г.Н. (с. Барда), занимающих позицию линейных менеджеров. Линейный менеджер – это руководитель, который имеет в подчинении 1 или больше линейных специалистов (не руководителя, а исполнителя). Таких людей в ИП Балтачевой Г.Н. 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%).

Результаты интеллектуального потенциала сотрудников ИП Балтачевой Г.Н.:

- все сотрудники, за исключением нескольких сотрудников отдела АХО, имеют высшее образование (у некоторых даже по 2 диплома), кто-то только получает образование; однако людей без образования - не берут на работу;
- инициатива и предложения на предприятии приветствуются, однако сами сотрудники не особо себя проявляют. Они только выполняют положенную им работу.

Тем не менее есть доля сотрудников, которым действительно интересна работа, они развиваются, обучаются, в чем помогает и организация. Так, в организации есть образовательные тренинги, которые прокачивают навыки

сотрудников. Есть так называемый кадровый резерв: каждый сотрудник может подойти в отдел кадров и проявить себя, сказав, что он хочет развиваться в необходимом ему виде деятельности, и соответственно данного сотрудника могут перевести на другую должность, где он будет получать нужные ему навыки и знания. Помимо этого, в ИП Балтачевой Г.Н. достаточно часто проводятся различные тренинги, благодаря которым можно также прокачать свои знания и улучшить некоторые навыки. Тренинги проводят сотрудники (руководители служб), которые сами прошли курсы и имеют сертификат на право проведения обучения.

Результаты интеллектуальной вовлеченности персонала ИП Балтачевой Г.Н.:

– для понимания интеллектуальной вовлеченности сотрудников и степени их знаний о деятельности предприятия были заданы следующие вопросы:

1. Что делать?
2. Зачем?
3. Как это сделать?

– на данный вопрос (степень знаний) достаточно сложно дать ответ, поскольку есть те сотрудники (например, отдел бронирования, продаж), которые обладают необходимыми знаниями и полномочиями и в соответствии с этим понимают общую миссию (цель) бизнеса. Но есть и те (инженерная служба, официанты), которые просто выполняют свою работу, не задумываясь об общем смысле существования компании; люди выполняют поставленные перед ними задачи. В данном случае организация функционирует не как единый организм, хотя руководство старается делать всё для обратного.

Итак, проведём анализ полученных результатов по каждому критерию отдельно.

Первый - отношения между сотрудниками. В целом было отмечено, что в организации не совсем дружный коллектив. Хотя отделы и нормально

взаимодействуют друг с другом, тем не менее есть некоторые изъяны. Например, в отделах, где работают в основном молодые сотрудники, в то время как в других службах достаточно взрослые люди и порой они не считаются с мнением молодых, считают их некомпетентными, могут хамить, выполнять какие-либо виды работ долго, проявлять агрессию и отвечать не так, как положено, а порой и вовсе класть трубки.

Но есть некоторые люди, которые вообще не нравятся никому. Например, новенькие, которые являются сами по себе людьми с тяжёлым характером, трудно обучаемы, до них долго доходит то, чего от них хотят, они часто делают работу неверно, что в совокупности и отражает такое отношение к ним.

Следующий критерий - условия для работы сотрудников - выполняется в компании на должном уровне и оценивается сотрудниками высоко.

Давление на сотрудников, честность по отношению к сотруднику, отношение руководства - рассмотрим в одном блоке. Руководство хорошо относится к персоналу, всегда наведёт на нужный путь, подскажет в том или ином вопросе. Давление с его стороны отсутствует, руководство может быть недоволено, но оно не проявляет открытую агрессию и давление на сотрудников. Пытается найти компромисс и донести сотруднику что не так.

Критерий «Умение компании дать работнику ощущение его значимости, оценённости личного вклада каждого в общее дело». Происходит только следующим образом: в конце года, перед Новым годом происходит подведение итогов, собираются все службы - и награждаются лучшие сотрудники (сотрудник месяца и т.д.). Понимание вклада каждого в развитие компании при этом - отсутствует. Есть только выделение лучших сотрудников.

«Предоставление возможности заниматься любимым делом, интересной работой и возможность самореализации»: как говорилось ранее, существует кадровый резерв, в который каждый может обратиться и получить работу в другом городе сети. Также есть возможность участия в

кросс-тренингах: если ты хочешь понять, как устроена другая служба (хочешь лучше в ней разбираться и возможно предложить что-то интересное).

«Вовлечённость сотрудников в дела компании». Раз в 3-4 месяца в компании проходят собрания (с директором, службой гостевого сервиса и руководителями от каждого отдела), где сотрудники задают вопросы, выясняют какие есть проблемы и как это будет решаться. Каждый сотрудник может высказать своё мнение, предложить что-то - это только приветствуется. Но опять-таки сотрудники редко что-то выдвигают.

«Корпоративная культура и атмосфера компании». У компании есть видение в развитии (миссия), свой корпоративный стиль, а также ценности, например, поддержание дружелюбной атмосферы, стремление к карьерному росту, получение новых знаний и развитие навыков, забота о здоровье и т.д.

В компании достаточно часто проводятся корпоративы (Новый год, 8 марта, 23 февраля, день компании, летние корпоративы, день семьи, карьеры и т.д.). Дни рождения сотрудников также не обходятся без внимания. Внутри службы также проходят мини-корпоративы, когда сотрудники выбирают отдохнуть и расслабиться от рабочей рутины.

Что касается мотивации, то, как говорилось ранее, это выбор сотрудника месяца, например. При этом есть и другие материальные премии за хорошую работу.

Таким образом, в общем и целом, можно отметить достаточно высокую оценку эмоциональной вовлеченности персонала. Однако, к сожалению, не все пункты ценностей компании исполняются и во многом это зависит от безынициативных сотрудников и неким смирением руководства. Проведём ранжирование персонала по 4 категориям вовлечённости в деятельность предприятия (рисунок 6).

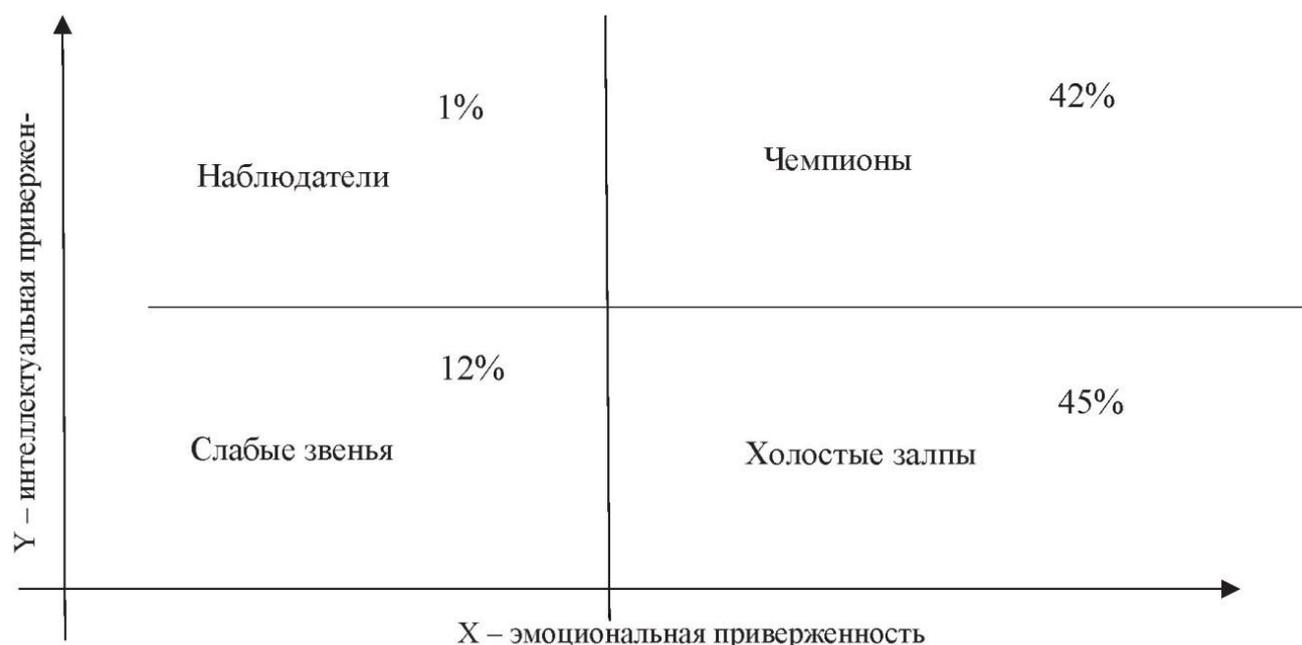


Рисунок 6 – Ранжирование персонала по 4 категориям вовлеченности в деятельность ИП Балтачевой Г.Н.

Как видно из рисунка 6, наибольшую долю составляют сотрудники (45%), которые не знают, что необходимо делать, но разделяют ценности компании и следуют им. На втором месте (42%) сотрудники, которые знают, что делать и разделяют ценности компании (но как говорилось ранее, это в основном сотрудники, у которых прописано в обязанностях продвижение, намётка стратегий развития и т.д.).

Для анализа особенностей адаптации, в частности, адаптивных способностей, нервно-психической устойчивости, коммуникативных особенностей и моральной нормативности, мы использовали данные, полученные с помощью многоуровневого личностного опросника «Адаптивность» (автор А.Г. Маклаков, С.В. Чермянин). Обработка полученных данных дала результаты, которые представлены на рисунке 7.

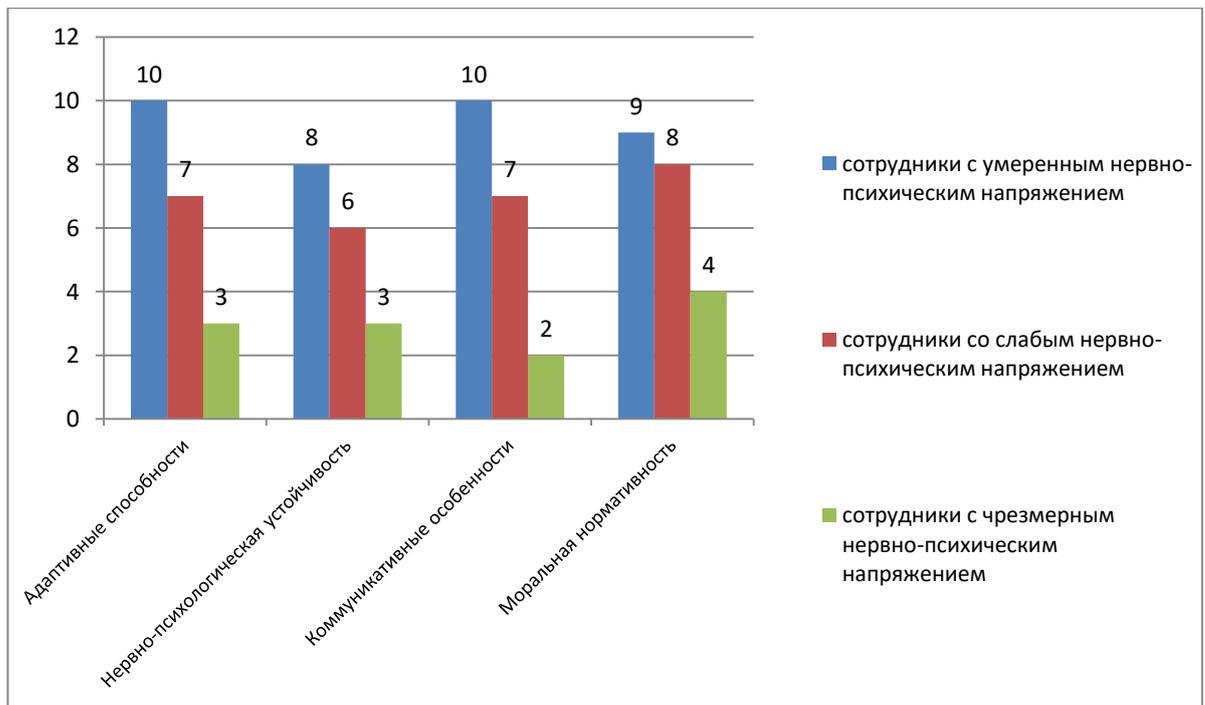


Рисунок 7 – Особенности адаптации сотрудников с разным уровнем состояния нервно-психического напряжения (ср. знач.)

Для анализа особенностей функциональной адаптивности сотрудников к возможным нагрузкам была использована формула с использованием ряда физиологических переменных (уровень адаптационного потенциала (АП) или индекса функциональных изменений (ИФИ) Р.М. Баевский и др.). Обработка полученных данных дала результаты, представленные на рисунке 8.



Рисунок 8 – Выраженность адаптационного потенциала (ИФИ) у сотрудников

Для сотрудников характерно напряжение механизмов адаптации – 75 % имеют индекс АП от 2,61 до 3,09 единиц. Для этих сотрудников характерен высокий риск развития дезадаптивных состояний, они характеризуются низкой стрессорной устойчивостью, в ситуациях напряжения возможно развитие избыточного симпатического отклика реагирования, что в свою очередь является риском развития соматических заболеваний.

У 10% сотрудников выявлена нормальная адаптивность с показателями АП до 2,6 единиц. Функциональная физиологическая устойчивость этих сотрудников обеспечивает снижение вегетативного отклика в ситуациях, способствующих развитию состояния НПН.

Для 15% сотрудников характерен индекс АП от 3,1 до 3,49, что говорит о неудовлетворительной адаптации с высоким риском развития соматических нарушений даже при незначительных психоэмоциональных нагрузках. Срыва механизмов адаптации (АП > 3,5) в нашей группе выявлено не было. АП (ИФИ) учитывает по расчетной формуле ряд показателей сердечно-сосудистой системы и антропоморфные данные. Полученные результаты подтверждают обоснованность возможности проведения коррекционной работы, направленной на формирование механизмов регуляции через осознанный контроль показателей частоты сердечных сокращений.

При проведении анализа адаптации принятых работников было осуществлено выявление недостатков, а их мы указали в таблице 10.

Таблица 10 –Ряд ключевых недостатков процесса адаптации вновь принятых работников в ИП Балтачевой Г.Н.

Недостатки процесса адаптации	Методики определения
Нет системы, стимулирующей наставников	Анализ документов
Нет адаптации вновь принятых работников к социальным нормам поведения, отношениям сотрудничества коллектива, а также нового работника	Проведение анализа результатов опроса Проведение интервью с ними

Испытательные сроки будут провалены в ряде таких случаев:

- план работ на данный период не выполнены;
- работник не соответствует той работе, которую ему поручали, или же занимаемой им должности;
- работник не имеет нужной квалификации.

Использовался целый ряд тестов для того, чтобы дать оценку уровню адаптации. Респонденты должны были заполнять карту оценки удовлетворенности в соответствии с В. Смирновой, а результаты данного исследования представили ниже на рисунке 9.



Рисунок 9 – Результат исследования удовлетворения работой в соответствии с методикой Смирновой

По данным вышеуказанного рисунка возможен вывод о том, что молодые работники трудом удовлетворены слабо (60%), а специалисты со стажем при этом в основном удовлетворены (50%), лишь 16,6% заявили онизкой удовлетворенности. Подобная ситуация говорит о том, что существуют некоторые проблемы в адаптации молодых специалистов, указывает на то, что есть факторы, ведущие к сокращению удовлетворенности трудом именно у конкретной категории работников, а это можно расценить как неэффективную адаптацию.

Результаты исследования показали, что предприятие ИП Балтачевой Г.Н. достаточно мощно развивается, здесь проходит много мероприятий, которые направлены на объединение взглядов, обмен опытом и лучшими наработанными практиками; в основе работы заложены правильные ценности, которые соответствуют нынешним реалиям; предприятие предоставляет сотрудникам хорошие условия, атмосферу, даёт возможность проявлять себя и самореализовываться, однако большинство сотрудников просто не вовлечены и выполняют работу, которую ожидают от них, не прикладывая дополнительных усилий, не выдвигая никаких идей, не развиваясь. Многие не знают важности существования компании, возможности её развития. Также в компании нет оценённости личного вклада каждого сотрудника в общее дело. Возможно, это одна из причин такого поведения со стороны персонала.

В заключении остановимся на приоритетных направлениях вовлеченности персонала в деятельность предприятия ИП Балтачевой Г.Н.

Во-первых, вовлечённость в работу оказывает ощутимое влияние на удержание сотрудников, качество предоставляемых ими услуг и продуктивность. Эти факторы, в свою очередь, способствуют возникновению у потребителя чувства удовлетворённости и вовлеченности, что в итоге влияет на рост и прибыль компании.

Во-вторых, если культура компании, на которую работает сотрудник, не подразумевает вовлечения своих сотрудников в работу, а скорее отравляет им жизнь, то данной компании трудно будет достичь финансового успеха.

В-третьих, каждый менеджер должен понимать, если вовлечённость в работу и удовлетворённость ею не одно и то же, тогда вовлечённость сотрудника в работу не только характеризует политический климат в организации, но также является важным звеном в цепочке получения прибыли.

На предварительном этапе для успешной частичной реализации модели совершенствования вовлеченностью персонала было проведено исследование, задачами которого стали:

1. Получение однозначного понимание того, как сотрудники воспринимают компанию.

2. Определение факторов, 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 и влияют на вовлеченность персонала.

3. Выявление основным моментов, которые могут оказать влияние на реализацию модели совершенствования управления вовлеченностью персонала.

Анкета исследования, разработанного специалистами HewittAssociates, состоит из 36 вопросов, 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 11).

Таблица 11 - Содержание факторов вовлеченности по мнению AonHewitt

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»	Мои компания ежедневно вдохновляет меня делать работу лучше
	Моя компания мотивирует меня достигать гораздо большего, чем от меня требуют мои формальные обязанности

Исследование являлось 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. В таблице 12 представлены результаты опроса по трем индикаторам.

Таблица 12– Результаты опроса по трем индикаторам

Индикатор	Вопрос	«совершенно но согласен»	«скорее согласен»	скорее не согласен	совершенно не согласен
«ГОВОРИТ»	Я положительно отзываюсь о компании	53,7	25,1	17,1	4,1
	Я порекомендовал бы компанию другу	36,1	38,0	23,6	2,3
«ОСТАЕТСЯ»	Нужна серьезная причина, чтобы я покинул компанию	59,2	33,8	5,6	1,4
	Я никогда не думаю о том, чтобы уйти	58,6	37,1	3,3	2,0
«СТРЕМИТСЯ»	Компания ежедневно вдохновляет меня работать лучше	37,1	30,3	20,3	12,6
	Компания мотивирует меня достигать большего	34,5	37,3	19,1	9,1

В таблице 13 представлена степень вовлеченности в зависимости от занимаемой должности.

Таблица 13–Степень вовлеченности в зависимости от занимаемой должности

Уровень	Степень вовлеченности (%)
Руководитель	87,1
Специалисты среднего звена управления	49,0
Линейные специалисты	51,6

В результате из таблицы 13 видим, что самый высокий уровень вовлеченности демонстрируют руководители, и этот результат не является для нас неожиданностью – во многих исследованиях подчеркивается, что именно руководство является самой высоко вовлечённой категорией персонала. Но, из таблицы также видим, что вовлеченность специалистов среднего звена управления – демонстрирует самый низкий уровень вовлеченности, даже ниже, чем у линейных специалистов. В таблице 14 представлена степень вовлеченности в зависимости от стажа в компании.

Таблица 14–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 таблицы 14 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. 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.

В таблице 15 представлена степень вовлеченности в зависимости от возраста.

Таблица 15–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

Таким образом, исследование показало актуальность совершенствования процесса вовлеченности персонала, а также перспективность реализации модели в ИП Балтачевой Г.Н.

2.3 Практические рекомендации по реализации модели совершенствования управления вовлеченностью персонала на производстве

В целях оптимизации исследуемого процесса разработаны практические рекомендации по реализации модели совершенствования управления вовлеченностью персонала на производстве. Поскольку вовлеченность базируется на чувстве привязанности к организации, связанном дружескими отношениями с сотрудниками, воспоминаниями о важных и приятных событиях, произошедших за время работы в ней, признанием заслуг и поощрениями. В основе такой привязанности лежит чувство идентичности сотрудника и организации, вовлечённости в её дела, переживание её успехов и неудач. Также вовлеченность персонала обусловлена социально-психологическими потребностями в принадлежности к группе, общении, безопасности, соучастии и причастности к общим делам.

Для повышения эффективности управления вовлеченностью персонала в целом реализации модели совершенствования управления вовлеченностью персонала на производстве, в частности, предложены практические рекомендации. Главная их задача – повысить вовлеченность персонала, а также повысить конкурентоспособность компании посредством

корпоративного взаимодействия, а также мобилизации всех работников – на решение единых стратегических задач развития. К слову сказать, такие задачи определены миссией компании ИП Балтачевой Г.Н.

Принято считать, что сохранение стабильного положения важных в стратегическом плане объектов в условиях нестабильности является первостепенной задачей. В то же время важно. Работать над удовлетворением потребностей тех, которые есть сейчас, а также ожидаемых потребностей клиентов в услугах высокого качества. Оптимизировать расходы через максимально эффективное, а также результативное применение ресурсов. Поддерживать репутацию, а также положительный имидж компании.

В качестве задач практических рекомендаций, представленных выше, можно назвать:

- 1) Обеспечение максимально эффективного применения ресурсов предприятия с целью повышения качества услуг, а также работ;
- 2) Перспективное развитие систем в рамках стратегического партнерства, где будут обеспечены обратные связи Общества и внешней среды;
- 3) Выработка требуемых условий, которые в целом позволят повысить вовлеченность персонала, обеспечат их соответствие потребностям личностного развития;
- 4) Обеспечение для персонала максимально скоординированных действий в рамках формирования стабильных традиций, создания системы сотрудничества, а также партнерства. Нормализация психологического, нравственного климата в трудовом коллективе;
- 5) Перспективное развитие системы корпоративных коммуникаций, расширение обратных и прямых связей во внешней и внутренней среде, совершенствование стиля компании.

Известно о том, что корпоративная культура выступает в качестве мощнейшего стратегического инструмента, посредством которого можно

направить всех работников предприятия на решение общих задач; мобилизовать инициативу некоторых работников, обеспечив их нормальное взаимодействие; повысить эмоциональную вовлеченность к персоналу предприятия.

Сейчас положение ИП Балтачевой Г.Н. в рамках корпоративной культуры – неоднородное. Тут есть только отдельно взятые компоненты, но целостной системы они не формируют. В то же время отметим «узнаваемые», яркие черты корпоративной культуры исследуемого предприятия:

- строго сформулированная миссия предприятия;
- наличие среднесрочных, а также долгосрочных перспектив развития;
- осознание сильных конкурентных преимуществ.

Известно о том, что к особенностям корпоративной культуры можно отнести наличие неких градаций. Например, это может быть корпоративная культура постоянного персонала, сезонного персонала или же корпоративная культура управленческого состава (в то же время меняющийся контингент сезонных сотрудников, как носителей прочих культур, угрожает разрушением корпоративной культуры, ее изменениями).

В ИП Балтачевой Г.Н. эффективное управление вовлеченностью персонала как элемент развития корпоративной культуры решает следующие вопросы:

- активная позиция работников влияет на предоставление услуг и работ высокого качества – ведет к созданию отменной репутации на рынке;
- получение максимума отдачи от человеческого капитала посредством управления вовлеченностью персонала через формирование благоприятного социально-психологического климата, достойной оплаты, за счет предоставления работникам возможности развиваться, пользоваться некоторыми дополнительными привилегиями.

Практика показывает, что важность перспективного развития управления вовлеченностью персонала заключается в том, что она дает возможности безо всякого административного давления, естественным путем – находить самые эффективные модели поведения персонала для достижения миссии компании.

В целях повышения эмоциональной вовлечённости сотрудников ИП Балтачевой Г.Н. рекомендуется разработка следующих мероприятий:

- выделение успехов и достижений сотрудников;
- вовлечение персонала в принятие решений;
- поощрение инициативы;
- разработка фирменного стиля для рабочего персонала с логотипом предприятия;
- улучшение состояния санитарно-бытовых помещений;
- благоустройство прилегающих территорий ИП Балтачевой Г.Н.;
- приобщение к нормам, ценностям и традициям ИП Балтачевой Г.Н..

Для рядовых сотрудников и рабочих важно отмечать индивидуальные и командные достижения. Регулярное проведение конкурсов: лучшая сменная бригада, Лучший сотрудник, Лучший по специальности и т.д. Необходимо отмечать те достижения, которые очевидны и понятны, имеют количественную оценку: производительность, качество, многофункциональность.

Важную роль на производственном предприятии играет культура производства. В ИП Балтачевой Г.Н.– это чистота рабочих мест, соблюдение норм и правил охраны труда, соблюдение техники безопасности и трудовая дисциплина. Все эти показатели необходимо регулярно отмечать.

Принципы подведения итогов становятся важным элементом управления вовлеченность персонала предприятия:

- критерии оценки должны быть заранее определены и известны участникам;
- правила подведения итогов должны быть доведены до участников;

- публичное подведение итогов.

Форма поощрения для персонала ИП Балтачевой Г.Н.:

- итоговое собрание, где проходит награждение грамотами, благодарственными письмами;

- доска объявлений, доска Почёта.

В ИП Балтачевой Г.Н. рекомендуется проводить собрания с разными категориями работников, где им предоставляется возможность участвовать в принятии решений. Это даст положительный эффект, т.к. у работника нет шансов отказаться от выполнения решения, сами решили – сами приняли к действию. Необходимо умело подводить сотрудников к правильному решению, дать им почувствовать ответственность за его принятие.

Что касается актуальности модели совершенствования управления вовлеченностью персонала предприятия, то она обуславливается итогами настоящего исследования. Анализ итогов показывает, что нужно повышать вовлеченность линейных менеджеров предприятия.

С уверенностью можно сказать о том, что вовлеченность – это фактор, который оказывает прямое воздействие на эффективность работы предприятия. 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 вовлеченности сотрудника. Ощущение своей значимости для компании способствует не только благоприятному отношению к ней, но и стремлению «отплатить» ей доверием.

Предложенные практические рекомендации способствуют оптимизации процесса реализации модели совершенствования управления вовлеченностью персонала на предприятии.

Выводы по второй главе исследования

Исследование позволило выделить практические аспекты совершенствования управления вовлеченностью персонала на примере цеха по производству полуфабрикатов ИП Балтачевой Г.Н..

Проведен анализ состава персонала и системы управления персоналом ИП Балтачевой Г.Н., который показал наличие проблемы в управлении вовлеченностью персонала организации.

Проведено эмпирическое исследование по частичной реализации модели совершенствования управления вовлеченностью персонала на примере цеха по производству полуфабрикатов ИП Балтачевой Г.Н..

Разработаны практические рекомендации по совершенствованию управления вовлеченностью персонала на примере цеха по производству полуфабрикатов ИП Балтачевой Г.Н.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование совершенствования управления вовлеченностью персонала на производстве доказало свою актуальность. В современных условиях недостаточности квалифицированного активного заинтересованного персонала проблема повышения уровня вовлеченности персонала в работу, интересы организации, приверженность делу являются одними из самых актуальных трендов HR-менеджмента.

Исследование теоретических и практических аспектов совершенствования управления вовлеченностью персонала на производстве на примере ИП Балтачевой Г.Н. позволило сделать следующие выводы:

1. Дано общее представление о процессе управления вовлеченностью персонала. Вовлеченность персонала рассматривается как процесс идентификации индивида с деятельностью в организации; как испытываемая индивидом психологическая привязанность к организации, отражающая степень принятия им ее целей; как желание работать дольше, больше и лучше ради выживания и развития организации, даже терпеть временные неудобства. Понятие «вовлеченность» имеет ряд синонимов: вовлеченность, преданность, верность и т. д.

2. Современный анализ опыта управления вовлеченностью персонала на производстве показал, что в профессиональном HR-сообществе проблема вовлеченности персонала рассматривается как одна из приоритетных в области управления персоналом и привлекает все больше внимания ученых, исследующих ее теоретические аспекты, и практиков с точки зрения применения вовлеченности как фактора повышения эффективности деятельности компании. В настоящее время нет единого подхода к определению понятия «вовлеченность», к факторам, влияющим на этот процесс, а также к мероприятиям, повышающим вовлеченность персонала, тем не менее, интерес к данной теме очевиден. В ближайшей перспективе

решающим конкурентным преимуществом будут обладать те организации, которые признают сотрудников своей основной ценностью.

3. Разработана модель сущности, которой является совершенствование управления вовлеченностью персонала на производстве.

4. Проведен анализ состав персонала, системы управления персонала, управления вовлеченностью персонала на примере ИП Балтачевой Г. Н., выявлены проблемы в управлении персоналом организации.

5. Проведенное практическое исследование по совершенствованию управления вовлеченностью персонала ИП Балтачевой Г.Н. позволило выделить ряд факторы вовлеченности. В составе первого фактора были определены маркеры, посредством которых описывается человек с низким идентификационным уровнем в плане компании, как карьерист, для которого работа – это трамплин, направленность на карьерный и должностной рост, ради чего есть смысл рисковать.

Во втором факторе состоят маркеры, посредством которых дано описание приверженного работника к организации, который делает все возможное, чтобы развиваться, профессионально расти и делать карьеру в рамках предприятия; не допускаются конфликты, а под все изменяющиеся условия – человек обязательно подстраивается.

В третьем факторе описывается обязательственный, ответственный работник. Скорее всего, он понимает, что дня него будет лучше покинуть организацию, однако чувство ответственности и долга перед ней, понимание своей незаменимости и бытовые привычки – все это, как правило, прочно удерживает на прежнем рабочем месте. Очевидно, что данный работник – стабильный, как бы проявляет себя в качестве «коллективного одиночки».

Четвертый фактор состоит из ряда характеристик работника, который имеет невыраженную организационную вовлеченность. Он считает, что не он должен что-то организации, а наоборот. Данный работник оценивает свои преимущества в работе, желает их сохранить; готов к коммуникации, к конкуренции, однако не конфликтует.

В составе пятого фактора – характеристики, которые описывают работника, который демонстрирует среднюю стратегию ухода – избегание, не держится за что-то особое, не борется с трудностями.

Итоги анализа подтверждают, что уровень организационной вовлеченности обуславливается не просто внешними факторами, но и особенностями личности, что позволяет составить психологический портрет лояльного работника. Известно о том, что сотрудник с высоким уровнем вовлеченности характеризуется стремлением – сохранить нейтральность в спорах, в конфликтах; склонен находить компромиссы, направлен на баланс интересов и индивидуальных потребностей себя самого с интересами и потребностями компании.

б. Разработаны практические рекомендации по совершенствованию управления вовлеченностью персонала на примере цеха по производству полуфабрикатов ИП Балтачевой Г.Н. Отмечено, что при идентичных условиях работы в организации каждый сотрудник может демонстрировать тот или иной уровень вовлеченности к рабочему месту. Очевидно, что на вовлеченность воздействуют внешние факторы (ценностно-ориентационное единство, социально-психологический климат, ценностно-ориентационное единство), а также внутренние факторы (уровень готовности к риску, принятие или избегание борьбы, степень зависимости от группы, прочее).

Гипотеза полностью подтвердилась.

Перспективой исследования является продолжение реализации модели совершенствования управления вовлеченностью персонала в цехе по производству полуфабрикатов ИП Балтачевой Г.Н..

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Амерова К.С., Грязнова Е.Р. Совершенствование кадровой работы с молодыми педагогами // Педагогика в теории и на практике: актуальные вопросы и современные аспекты. – Пенза, Изд-во «Наука и Просвещение». 2021. – С. 32-35.
2. Антропова А. Как мотивировать топ-менеджера? – М., 2020. – 255 с.
3. Базаров Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом. – М., 2017 – 290 с.
4. Балынская Н. Р. Система управления кадровым потенциалом современной организации / Н.Р. Балынская, Н. В. Кузнецова, О. Н. Сеницына // Вопросы управления. – 2018. – № 2 (20). –С. 214-220.
5. Батурина О.В. Вовлеченность сотрудников: причины и преимущества // Кадровый менеджмент. – 2020. – № 35. – С. 17.
6. Березина Е.С. Индивидуальный план развития как элемент системы управления карьерой специалистов // Профессиональная ориентация. – 2019. – №2. –С. 65-68.
7. Березина Е.С., Борщева Ю.А., Грязнова Е.Р. Принципы, методы и технологии обучения персонала в организациях // Экономика и управление: теория, методология, практика: монография. – 2019. – С. 77-90.
8. Вавакина Т. С., Журавлев А. Л., Позняков В. П. Ориентация на принципы и нормы социального взаимодействия как фактор психологического отношения к деловому партнерству // Психологический журнал. –2022. –Т. 38. –№ 1. –С. 5-15.
9. Веретковская О.В. Вовлечённость персонала организации как актуальная задача современных компаний II Экономика и бизнес: теория и практика. –2020. –№ 4 (2). –С. 40-43.
10. Всяких Ю. В. Управление развитием кадрового потенциала в организации / Ю. В. Всяких, А. Р. Строкова // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 12-2. – С. 31-33.

11. Герасимов Б.Н. Корпоративное управление. –Самара: СФ ГОУ ВПО МГПУ, 2018. –374 с.
12. Герасимов Б.Н. Технологии управления. –Самара: Изд-во НОАНО СИ-БиУ, 2020. –472 с.
13. Голуб И.Н. Вовлеченность персонала как ключевой фактор успеха компании» // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. –2020. –№ 8. –С. 121-124.
14. Гринберг Дж. Организационное поведение: от теории к практике / Дж. Гринберг, Р. Бэйрон; пер. с англ. О.В. Бредихина, В.Д. Соколова. –М.: ООО «Вершина», 2018. – 912 с.
15. Громова Н.В. Вовлеченность персонала – основной резерв повышения эффективности деятельности современных компаний // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова.– 2018. –№ 6(102). –С. 103-115.
16. Грязнова Е.Р. Виртуальное наставничество в условиях цифровизации / Государство, общество, бизнес в условиях цифровизации. Сборник научных трудов по материалам Всероссийской научно-практической конференции. –Саратов, 2021. – С. 76-77.
17. Грязнова Е.Р. Трансформация института наставничества: объективная реальность и мифы // Профессиональная ориентация. – 2019. – №1. – С. 40-44.
18. Гунина Е.С., Андрющенко О.В. Условия формирования вовлеченности персонала в современной организации // Профессиональная ориентация. –2017. –№ 2. –С. 168-173.
19. Доминьяк В.И. Организационная вовлеченность: модель реализации ожиданий работника от своей организации. –СПб., 2016. – 281 с.
20. Дугушкина А.Н., Рыбкина М.В. Вовлеченность персонала как фактор успеха компании II Новая наука: теоретический и практический взгляд. –2015. –№ 5 (1). –С. 62-64.

21. Ермолина, Л.В. Мотивация работодателя к активизации инвестирования в человеческий капитал / Л.В. Ермолина // Аспирант. – 2021. – №1. – С. 112-114.
22. Жигалко, З.М. Механизм мотивации и целеполагания / З.М. Жигалко // Экономикс. – 2021. – №12. – С. 35-42.
23. Журавлев А.Л., Рубахин В.Ф. Индивидуальный стиль руководства коллективом // Психология управления. Вып. 2 / Под общ.ред. Б. Ф. Ломова. –М.: Знание, 2016. –С. 17-32.
24. Жучков Ю.Г. Компенсационный пакет как модель инвестирования в персонал организации// Материалы практического семинара «Конкурентноспособные компенсационные пакеты». – М., 2014. – 586 с.
25. Заугольников С.А. Вовлеченность сотрудников как ключевой показатель эффективности работы организации II Известия Регионального финансово-экономического института. –2015. –№ 1 (7). –С. 1-8.
26. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. – М.: Питер, 2020. – 512 с.
27. Исмоил М. Изучение общей организационной культуры и организационной вовлеченности сотрудников университета // Вестник Таджикского национального университета. –2021. –№ 3-4. –С. 296-298.
28. Каверин, С.Б. Мотивация труда / С.Б. Каверин. – М.: Институт психологии РАН, 2020. – 224 с.
29. Калашник, И.А. Основные теории мотивации / И.А. Калашник. – М.: Знание, 2020. – 312 с.
30. Козлов В.В., Одегов Ю.Г., Сидорова В.Н. Организационная культура. –М.: КноРус, 2022. –270 с.
31. Кокурина И.Г. «Отношение» как фундаментальная категория социальной психологии в анализе мотивации совместной деятельности // Вестник Моск. ун-та. Сер. 14. «Психология». 2021. –№ 1. –С. 29-40.

32. Колесниченко Е.А., Радюкова Я.Ю., Сутягин В.Ю. Инструментарий диагностики и усиления вовлеченности персонала в управленческую деятельность организации // Лесотехнический журнал. –2022. –№ 4 (28). – С. 245-256.
33. Луценко Е.Л., Лайкова Л.А. Управление вовлеченностью персонала организации как эффективный инструмент кадровой политики // Вестник современных исследований.– 2020. –№ 1.5 (28).– С. 176-181.
34. Магура М.И., Курбатова М.Б. Секреты мотивации или мотивация без секретов / М. Магура, М. Курбатова. – Москва: Управление персоналом, 2018. –206 с.
35. Маслов В.И. Управление сотрудниками в инновационной экономике // Финансовый бизнес. –2016. –№ 3. –С. 52-62.
36. Минаева Л.В. Формирование вовлечённости персонала. Опыт компании Соса-Сола НВС Россия // Социальные коммуникации: наука, образование, профессия. –2020. –№1.–С. 242-247.
37. Минков Е.Г. Мотивация. Структура и функционирование. – М.: Феникс, 2022. – 416 с.
38. Михайлова А.В., Попова Л.Н. Организационная культура как управленческая технология эффективности // EuropeanSocialScienceJournal. 2016. –№ 3. –С. 121-128.
39. Мишурова И.В., Кутелев П. В. Управление мотивацией персонала. – М.: ИКЦ «МарТ», Издательский центр «МарТ», 2022. – 240 с.
40. Морозов И.М., Александров А.П. Отечественные модели оценки организационной вовлеченности // Инженерные кадры – будущее инновационной экономики России. –2016. –№ 4. –С. 90-97.
41. Нагерняк С. 2022: куда пойдет Well-being и к чему готовиться бизнесу? // Льготы и бенефиты. –2021. –Том 14. –С. 5-15.
42. Николаева М. Зачем компании лояльные сотрудники // Льготы и бенефиты. –2022. –Том 17. –С. 55-59.

43. Плутова М.И., Малик Л.З. Формирование вовлеченности работников: отечественный и зарубежный опыт // HumanProgress. –2016. – Т.2. –№ 12. –С. 9.
44. Позняков В. П. Психологические отношения индивидуальных и групповых субъектов совместной экономической деятельности. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2019.– 132 с.
45. Пономарев И.П. Мотивация работой в организации. – М.: Едиториал УРСС, 2022. – 224 с.
46. Поспелов Е.В. Программы развития человеческого капитала // Льготы и бенефиты. –2021. –Том 12. –С. 16-19.
47. Пряжников, Н. С. Мотивация трудовой деятельности : учебник для студентов ВУЗ / Н.С. Пряжников. – М.: Академия, 2020. – 368 с.
48. Ребрилова Е. С. Психологический контракт в организации: из истории становления понятия // Вестник Тверск. гос. ун-та. Сер. «Педагогика и психология». –2018. –№ 4. –С. 86-95.
49. Ребрилова Е. С. Психологический контракт как показатель качества трудовой жизни субъектов труда в организации // Вестник Твер. гос. ун-та. Сер. «Педагогика и психология». –2016. –№ 2. –С. 30-40.
50. Ребрилова Е.С. Психологический контракт как характеристика субъекта труда в контексте социальных условий производственной среды. – Тверь. –2019.– 132 с.
51. Ребрилова Е.С. Типология психологического контракта // Вестник ТвГУ. Сер. «Педагогика и психология». –2020. –№ 9. –С. 40-53.
52. РоджерсФ.Дж. ИБМ. Взгляд изнутри: Человек –фирма – маркетинг: пер. с англ. –М., 2020. – 510 с.
53. Рябов В.Б. Гуманитарная технология организационного проектирования и развития. –М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2021.– 142 с.

54. Рябов В.Б. Когнитивная карта как инструмент управления психологическим контрактом // Человеческий фактор: проблемы психологии и эргономики. –2022. –№ 4 (85). –С. 14-22.

55. Рябов В.Б. Модели качества трудовой жизни // Психологические исследования проблем современного российского общества / Под ред. А. Л. Журавлева, Е.А. Сергиенко. –М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2021. –С. 382-398.

56. Рябов В.Б. Организационно-фрактальный подход к психологическим исследованиям жизнедеятельности человека // Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда. –2021. –Т. 5. –№ 2. –С. 34-67.

57. Рябов В.Б. Психологический контракт как субъективное качество управленческого взаимодействия // Институт психологии Российской академии наук. Социальная и экономическая психология. –2022. –Т. 2. –№3. –С. 165-191.

58. Рябов В.Б. Стратегия трудовой жизни как характеристика самореализации человека в труде // Прикладная юридическая психология. – 2021. –№ 4 (7). –С. 113-118.

59. Рябов В.Б. Субъективное качество трудовой жизни // Разработка понятий в современной психологии. Т. 2 / Под общ.ред. А. Л. Журавлева, Е. А. Сергиенко, Н. Е. Харламенковой, Г. А. Виленской. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2020. –С. 646-667.

60. Рябов В.Б. Теоретические основания исследований качества жизни человека // Институт психологии Российской академии наук. Социальная и экономическая психология. –2019. –Т. 3 (10). –№ 2. –С. 51-73.

61. Рябов В.Б. Типология психологического контракта на основе модели субъективного качества жизни // Наука. Культура. Общество. –2022. –№ 2. –С. 56-65.

62. Рябов В.Б. Ценностные детерминанты качества управленческого взаимодействия // Современные тенденции развития психологии труда и

организационной психологии / Отв. ред. Л. Г. Дикая, А. Л. Журавлев, А. Н. Занковский. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2015. –С. 566-572.

63. Сафонов А.Ю. Управление персоналом в период пандемии // Московский экономический журнал. – 2021. – №5. –С. 554-559.

64. Симакин М.А., Сухорукова Н.Ф. Компоненты и виды вовлеченности персонала организации//Вестник науки и образования. – 2021. –№1. – С. 57-61.

65. Словарь общественных наук / под ред. Е. А. Подольской, Д. Е. Погорелого, В. Д. Лихвар. – Ростов н/Д : Феникс, 2020. –С. 236.

66. Сорокоумов А. Мотивация: несколько подводных камней // Психология. – 2019. – № 3. – С. 44.

67. Статейнов Р.А. Методология расчета организационной вовлеченности в современной науке и практике // Образование. Наука. Научные кадры. –2021. –№ 5. –С. 267-271.

68. Сухова Е.В., Кузаева Е.Ю. Возможность повышения эффективности деятельности организации путем воздействия на определенные аспекты организационной культуры // Мотивация и оплата труда. – 2016. – № 1. – С. 8-13.

69. Ткаченко М.С., Миронова И.И. Вовлеченность персонала: сущность, содержание, формы проявления// Правовые, экономические и гуманитарные вопросы современного развития общества: теоретические и прикладные исследования / Сборник научных трудов. Вып. 4 // под общ.ред. Л.А. Демидовой, Т.А. Куткович. –Новороссийск: Новороссийский институт (филиал) АНО ВО МГЭУ, 2020. –С. 110-115.

70. Трофимова Е.Л., Бондаренко В.Ю. Проблема вовлеченности персонала к организации в отечественной и зарубежной литературе//Психология в экономике и управлении. – 2020. –№ 4. –С.181-186.

71. Франселла Ф, Баннистер Д. Новый метод исследования личности: Руководство по репертуарным личностным методикам. –М.: Прогресс, 2017.– 141 с.

72. Фурсов А.Л. Наставничество как форма поддержки профессиональной адаптации специалистов медийной сферы // Гуманитарный научный журнал. - 2021. - № 1. - С. 127-131.

73. Фурсов А.Л., Крылецкая К.А. Совершенствование процедуры адаптации персонала в муниципальном предприятии // Парадигма. – 2016. – № 2. – С. 340-344.

74. Харский К.В. Оценка полезности сотрудников. / К.В. Харский. - М.: Школа гостеприимства, 2021. – 256 с.

75. Хеллевиغ Й. Вовлеченность персонала в России. Как построить корпоративную культуру, основанную на вовлеченности персонала, клиентоориентированности и инновациях. Хельсинки: RussiaAdvisoryGroupOy, 2013. –119 с.

76. Хитрин С.И. Личный успех и вовлеченность организации // Омский научный вестник. - 2019. - № 4. - С. 122-124.

77. Чудесова Г.П. Изменение организационной культуры предприятия как необходимого элемента его системного преобразования // Экономика и предпринимательство. –2016. –№ 1-2 (66). –С. 566-574.

78. Шарахова Е.Ф., Сушкова М.С. Трудовая этика и организационная вовлеченность фармспециалистов: оценка с позиции «теории поколений» // Экономическое развитие региона: управление, инновации, подготовка кадров. –2016. –№ 3. –С. 425-428.

79. Эсаулова И. А. Психологический контракт: от теории к практике // Кадровик. –2017. –№ 10. –С. 103-112.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Многоуровневый личностный опросник «Адаптивность»

(МЛО-АМ) (авторы: А.Г. Маклакова и С. В. Чермянина)

Опросник содержит 165 вопросов и имеет следующие шкалы:

«Достоверность» (Д);

«Адаптивные способности» (АС);

«Нервно-психическая устойчивость» (НПУ);

«Моральная нормативность» (МН).

На каждое утверждение обследуемый должен ответить «да» или «нет».

1. Бывает, что я сержусь.
2. Обычно по утрам я просыпаюсь свежим и отдохнувшим.
3. Сейчас я примерно так же работоспособен, как и всегда.
4. Судьба определенно несправедлива ко мне.
5. Запоры у меня бывают очень редко.
6. Временами мне очень хотелось покинуть свой дом.
7. Временами у меня бывают приступы смеха или плача с которыми я никак не могу справиться.
8. Мне кажется, что меня никто не понимает.
9. Считаю, что если кто-то причинил мне зло, то я должен ответить ему тем же.
10. Иногда мне в голову приходят такие нехорошие мысли, что лучше о них никому не рассказывать.
11. Мне бывает трудно сосредоточиться на какой-либо задаче или работе.
12. У меня бывают часто странные и необычные переживания.
13. У меня отсутствовали неприятности из-за моего поведения.
14. В детстве я одно время совершал мелкие кражи.
15. Бывает, что у меня появляется желание ломать или все вокруг.
16. Бывало, что я целыми днями или даже неделями ничего не мог делать, потому что никак не мог заставить себя взяться за работу.
17. Сон у меня прерывистый и беспокойный.
18. Моя семья относится с неодобрением к той работе, которую я выбрал.
19. Бывали случаи, что я не сдерживал обещаний.
20. Голова у меня болит часто.
21. Раз в неделю или чаще я без всякой вид чины внезапно ощущаю жар во всем теле.

22. Было бы хорошо, если бы почти все законы отменили.
23. Состояние моего здоровья почти такое же, как у большинства моих знакомых (не хуже).
24. Встречая на улице своих знакомых или друзей, с которыми я давно не виделся, я предпочитаю проходить мимо, если они со мной не заговаривают первыми.
25. Большинству людей, которые меня знают, я нравлюсь.
26. Я человек общительный.
27. Иногда я так настаиваю на своем, что люди теряют терпение.
28. Большую часть времени настроение у ленивое.
29. Теперь мне трудно надеяться на то, что я чего-ни будь добьюсь в жизни.
30. У меня мало уверенности в себе.
31. Иногда я говорю неправду.
32. Обычно я считаю, что жизнь – стоящая штука.
33. Я считаю, что большинство людей способны солгать.
34. Я охотно принимаю участие в собраниях и других общественных мероприятиях.
35. Я ссорюсь с членами моей семьи очень редко.
36. Иногда я испытываю сильное желание нарушить правила приличия или кому-нибудь навредить.
37. Самая трудная борьба для меня – это борьба с самим собой.
38. Мышечные судороги или подергивания у меня бывают крайне редко (или почти не бывают).
39. Я довольно безразличен к тому, что со мной будет.
40. Иногда, когда я себя неважно чувствую, я бываю раздражительным.
41. Часто у меня такое чувство, что я сделал что-то не то или даже что-то плохое.
42. Некоторые люди до того любят командовать, что меня так и тянет делать все наперекор, даже если я знаю, что они правы.
43. Я часто считаю себя обязанным отстаивать то, что нахожу справедливым.
44. Моя речь сейчас такая же, как всегда (ни быстрее, ни медленнее, нет ни хрипоты, ни невнятности).
45. Я считаю, что моя жизнь такая же хорошая, как у большинства моих знакомых.
46. Меня ужасно задевает, когда меня критикуют или ругают.
47. Иногда у меня бывает чувство, что я просто должен нанести повреждение себе или кому-нибудь другому.
48. Моё поведение в значительной мере определяется обычаям и тех, кто меня окружает.
49. В детстве у меня была компания, где все старались стоять друг за друга.
50. Иногда меня так и подмывает с кем-нибудь затеять драку.
51. Бывало, что я говорил о вещах, в которых не разбираюсь.
52. Обычно я засыпаю спокойно и меня не тревожат никакие мысли.

53. Последние несколько лет я чувствую себя хорошо.
54. У меня никогда не было ни припадков, ни судорог.
55. Сейчас мой вес постоянен (я не худею и не полнею).
56. Я считаю, что меня часто наказывают незаслуженно.
57. Я легко плачу.
58. Я мало устаю.
59. Я был бы довольно спокоен, если бы у кого-нибудь из моей семьи были неприятности из-за нарушения закона.
60. С моим рассудком творится что-то неладное.
61. Чтобы скрыть свою застенчивость, мне приходится затрачивать большие усилия.
62. Приступы головокружения у меня бывают очень редко (или почти не бывают).
63. Меня беспокоят сексуальные вопросы.
64. Мне трудно поддерживать разговор с людьми с которыми я только что познакомился.
65. Когда я пытаюсь что-то сделать, часто замечаю, что у меня дрожат руки.
66. Руки у меня такие же ловкие и проворны как и прежде.
67. Большую часть времени я испытываю общую слабость.
68. Иногда, когда я смущен, я сильно потею, и меня это очень раздражает.
69. Бывает, что я откладываю на завтра то, что должен сделать сегодня.
70. Думаю, что я человек обреченный.
71. Бывали случаи, что мне было трудно удержаться, чтобы что-нибудь не стащить у кого-нибудь или где-нибудь, например в магазине.
72. Я употреблял спиртные напитки.
73. Я часто о чем-нибудь тревожусь.
74. Мне бы хотелось быть членом нескольких кружков или обществ.
75. Я редко задыхаюсь, и у меня не бывает сильных сердцебиений.
76. Всю свою жизнь я строго следую принципам, основанным на чувстве долга.
77. Случалось, что я препятствовал или поступал наперекор людям просто из принципа, а не потому, что дело было действительно важным.
78. Если мне не грозит штраф и машин поблизости нет, я могу перейти улицу там, где мне хочется, а не там где положено.
79. Я независим и свободен от контроля со стороны семьи.
80. У меня бывали периоды такого сильного беспокойства, что я даже не мог усидеть на месте.
81. Зачастую мои поступки неправильно истолковывались.
82. Мои родители и (или) другие члены моей семьи придираются ко мне больше, чем надо.
83. Кто-то управляет моими мыслями.
84. Люди равнодушны и безразличны к тому, что с тобой случится.
85. Мне нравится быть в компании, где все подшучивают друг над другом.

86. В школе я усваивал материал медленнее, чем другие.
87. Я вполне уверен в себе.
88. Никому не доверять – самое безопасное.
89. Раз в неделю или чаще я бываю очень возбужденным – и взволнованным.
90. Когда я нахожусь в компании, мне трудно найти подходящую тему для разговора.
91. Мне легко заставить других людей бояться себя, и иногда я это делаю ради забавы.
92. В игре я предпочитаю, выигрывать.
93. Глупо осуждать человека, обманувшего того, кто сам позволяет себя обманывать.
94. Кто-то пытается воздействовать на мои мысли.
95. Я ежедневно выпиваю много воды.
96. Счастливее всего я бываю, когда один.
98. В моей жизни был один или несколько случаев, когда я чувствовал, что кто-то посредством гипноза заставляет меня совершать те или иные поступки.
99. Я редко заговариваю с людьми первым.
100. У меня никогда не было столкновений с законом.
101. Мне не приятно иметь среди своих знакомых значительных – людей – это как бы придает мне вес в собственных глазах.
102. Иногда, без всякой причины у меня вдруг наступают периоды необычайной веселости.
103. Жизнь для меня почти всегда связана с напряжением.
104. В школе мне очень трудно говорить перед классом.
105. Люди проявляют по отношению ко мне столько сочувствия и симпатии, сколько я заслуживаю.
106. Я отказываюсь играть в некоторые игры, потому что у меня это плохо получается.
107. Мне кажется, что я завожу друзей с такой же легкостью, как и другие.
108. Мне неприятно, когда вокруг меня люди.
109. Мне, как правило, везет.
110. Меня легко привести в замешательство.
111. Некоторые из членов моей семьи совершали по ступки, которые меня пугали.
112. Иногда у меня бывают приступы смеха или плача, с которыми я никак не могу справиться.
113. Мне бывает трудно приступить к выполнению нового задания или начать новое дело.
114. Если бы люди не были настроены против меня, я в жизни достиг бы гораздо большего.
115. Мне кажется, что меня никто не понимает.
116. Среди моих знакомых есть люди, которые мне не нравятся.
117. Я легко теряю терпение с людьми.
118. Часто в новой обстановке я испытываю тревогу.
119. Часто мне хочется умереть.

120. Иногда я бываю так возбужден, что мне трудно заснуть.
121. Часто я перехожу на другую сторону улицы что бы избежать встречи с тем, кого я увидел.
122. Бывало, что я бросал начатое дело, так как боялся, что я не справлюсь с ним.
123. Почти каждый день случается что-нибудь, что пугает меня.
124. Даже среди людей я чувствую себя одиноким.
125. Я убежден, что существует лишь одно-единственное правильное понимание смысла жизни.
126. В гостях я чаще сижу в стороне и разговариваю, с кем-нибудь одним, чем принимаю участие в общих развлечениях.
127. Мне часто говорят, что я вспыльчив.
128. Бывает, что я с кем-нибудь посплетничаю.
129. Часто мне бывает неприятно, когда я пытаюсь предостеречь кого-либо от ошибок, а меня понимают неправильно.
130. Я часто обращаюсь к людям за советом.
131. Часто, даже тогда, когда для меня мне складывается хорошо, я чувствую, что мне все безразлично.
132. Меня довольно трудно вывести из себя.
133. Когда я пытаюсь указать людям на их ошибки или помочь, они часто понимают меня неправильно.
134. Обычно я спокоен и меня нелегко вывести из душевного равновесия.
135. Я заслуживаю сурового наказания за свои проступки.
136. Мне свойственно так сильно переживать свои разочарования, что я не могу заставить себя не думать о них.
137. Временами мне кажется, что я ни на что не пригоден.
138. Бывало, что при обсуждении некоторых вопросов я, особо не задумываясь, соглашался с мнением других.
139. Меня весьма беспокоят всевозможные несчастья.
140. Мои убеждения и взгляды непоколебимы.
141. Я думаю, что можно, не нарушая закона, попытаться найти в нем лазейку.
142. Есть люди, которые мне настолько неприятны, что я в глубине души радуюсь, когда они получают нагоняй за что-нибудь.
143. У меня бывали периоды, когда я из-за волнения терял сон.
144. Я посещаю всевозможные общественные мероприятия, потому что это позволяет побывать среди людей.
145. Можно простить людям нарушение правил, которые они считают неразумными.
146. У меня есть дурные привычки, которые настолько сильны, что бороться с ними просто бесполезно.

147. Я охотно знакомлюсь с новыми людьми.
148. Бывает, что неприличная и даже непристойная шутка у меня вызывает смех.
149. Если дело у меня идет плохо, мне сразу хочется все бросить.
150. Я предпочитаю действовать согласно собственным планам, а не следовать указаниям других.
151. Люблю, чтобы окружающие знали мою точку зрения.
152. Если я плохого мнения о человеке или даже презираю его, почти не стараюсь скрыть это от него.
153. Я человек нервный и легко возбудимый.
154. Все у меня получается плохо, не так, как надо.
155. Будущее кажется мне безнадежным.
156. Люди довольно легко могут изменить мое мнение, даже если до этого оно казалось мне окончательным.
157. Несколько раз в неделю у меня бывает чувство, что должно случиться что-то страшное.
158. Чаще всего я чувствую себя усталым.
159. Я люблю бывать на вечерах и просто в компаниях.
160. Я стараюсь уклониться от конфликтов и затруднительных положений.
161. Меня часто раздражает, что я забываю, куда кладу вещи.
162. Приключенческие рассказы мне нравятся больше, чем о любви.
163. Если я захочу сделать что-то, но окружающие считают, что этого делать не стоит, я легко могу отказаться от своих намерений.
164. Глупо осуждать людей, которые стремятся взять от жизни все, что могут.
165. Мне безразлично, что обо мне думают другие.

Обработка результатов осуществляется путем подсчета количества совпадений ответов испытуемого с ключом по каждой из шкал. Начинать обработку следует со шкалы достоверности, чтобы оценить стремление обследуемого представить себя в более социально-привлекательном виде. Если обследуемый набирает по шкале достоверности более 10 баллов, результат тестирования следует считать недостоверным и после проведения разъяснительной беседы необходимо повторить тестирование.

Ключи к шкалам Многоуровневого личностного опросника
«Адаптивность» (МЛО-АМ)

Достоверность (Д)

«Да»

«Нет» 1, 10, 19, 31, 51, 69, 78, 92, 101, 116, 128, 138, 148

Адаптивные способности (АС)

«Да» 4, 6,7, 8, 9, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 24, 27 , 28, 29, 30, 33, 36, 37, 39, 40, 41, 42, 43, 46, 47, 50 , 57, 59, 60, 61, 63, 64, 65, 67, 68, 70, 71,72, 73, 75, 77, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 86, 88, 89, 90, 91, 93, 94, 95, 96, 98, 99, 102, 103, 104, 106, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 117, 118 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 129, 131, 133, 135, 136, 137, 139, 141, 142, 143, 145, 146 , 149, 150,151,152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 161, 162, 164, 165

«Нет» 2, 3, 5, 13, 23, 25, 26, 32, 34, 35, 38, 44, 45, 48, 49, 52, 53, 54, 55, 58, 62, 66, 74, 76, 85, 87, 97, 100, 105, 10 7, 127, 130, 132, 134, 140, 144, 147, 159, 160, 163

Нервно-психическая устойчивость (НПУ)

«Да» 4, 6, 7, 8, 11, 12, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 28, 29, 30, 37, 39, 40, 41, 47, 57, 60, 63, 65, 67, 68, 70, 71, 73, 75, 80, 82, 83, 84, 86, 89, 94, 95, 96, 98, 102, 103, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 115, 117, 118, 119, 120, 122, 123, 124, 129, 131, 135,136, 137, 139,143, 146,149, 153,154, 155, 156, 157,158, 161, 162

«Нет» 2, 3, 5, 23, 25, 32, 38, 44, 45, 49, 52, 53, 54, 55, 58, 62, 66, 87, 105, 127, 132, 134, 140

Коммуникативные особенности (КО)

«Да» 9, 24, 27, 33, 46, 61, 64, 81, 88, 90, 99, 104, 106, 114, 121, 126, 133, 142, 151, 152

«Нет» 26, 34, 35, 48, 74, 85, 107, 130, 144, 147, 159

Моральная нормативность (МН)

«Да» 14, 22, 36, 42, 50, 56, 59, 72, 77, 79, 91, 93, 125, 141, 145, 150, 164, 165

«Нет» 13,76, 97, 100, 160, 163.

Анкета выявления факторов лояльности персонала Gallup

№	Вопрос	Ответ	
		Да	Нет
1	Знаете ли Вы, что ожидает от Вас работодатель?		
2	Имеете ли Вы необходимые материалы и инструменты для надлежащего выполнения своей работы?		
3	Имеете ли Вы возможность ежедневно делать на своей работе то, что Вы делаете лучше всего?		
4	Получали ли Вы за последние семь 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?		
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 настоящий друг?		
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?		

Сертификаты докладчика на Всероссийских конференциях с международным участием 2022, 2023 гг. (УрФУ, г. Екатеринбург)



Сертификат докладчика на Международном межвузовском кадровом
форуме им. А. Я. Кибанова 2022 г. (ГУУ, г. Москва)



