




МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

**Формирование вовлеченности персонала организации в процессе
достижения корпоративных целей**


**Выпускная квалификационная работа
по направлению 38.03.02 Менеджмент
Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»
Форма обучения заочная**

Проверка на объем заимствований:
4 % авторского текста

Работа рекомендована к защите
«20» апреля 2022 г.
Зав. кафедрой ЭУ и П
к.э.н., доцент

 Рябчук П. Г.

Выполнила:
студентка группы ЗФ-509-114-5-1
Щукина Маргарита Викторовна


Научный руководитель:
К.э.н. доцент
Рябчук Павел Георгиевич

Челябинск
2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

	Введение	3
ГЛАВА 1.	ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ В РАБОТУ ОРГАНИЗАЦИИ	7
1.1.	Вовлеченность персонала как объект научного исследования	7
1.2.	Факторы, влияющие на вовлеченность персонала	17
1.3.	Лояльность в системе мотивации труда	29
	Выводы по первой главе	40
ГЛАВА 2.	ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ	42
2.1.	Анализ внешней и внутренней среды базы исследования	42
2.2.	Исследование вовлеченности сотрудников в АО Тандер «Магнит» г. Копейск	58
2.3.	Разработка программы повышения уровня вовлеченности персонала базы исследования	69
	Выводы по второй главе	83
	Заключение	84
	Список использованных источников	87

ВВЕДЕНИЕ

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

Вовлечённость персонала в работу компании способствует росту доходов, увеличению доли рынка, прибыли на обыкновенную акцию, что является сегодня ключевыми задачами любой организации и АО Тандер «Магнит» г. Копейск в этом смысле не исключение.

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

поэтому они воспринимают обучение скорее, как «возможное», чем необходимое.

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

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

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

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

стимулирование, коллектив, справедливость и ценности.

Также некоторые исследователи анализировали особенности компаний, которые показывают высокую степень вовлеченности и выделяли конкретные критерии на основе анализа, характерные для таких компаний. Подобный анализ можно найти у С. Литти, Л. Нельсон, С. Кулар.

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

Объектом исследования вовлечённость непроизводственного персонала АО Тандер «Магнит» г. Копейск.

Предмет исследования — способы повышения уровня вовлеченности персонала АО Тандер «Магнит» г. Копейск.

Цель исследования — анализ феномена вовлечённости на примере сотрудников в АО Тандер «Магнит» г. Копейск и поиск эффективных форм управления вовлечённостью персонала в работу организации.

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

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

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

Методы исследования. В исследовании была использована система методов:

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

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

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

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

База исследования. Эмпирическое исследование условий формирования вовлеченности персонала проводилось на выборке, которую составили респонденты АО Тандер «Магнит» г. Копейск

Структура выпускной квалификационной работы определяется решаемыми в ней задачами и логикой проведенного исследования. Работа состоит из введения, трех глав, разделенных на параграфы, заключения, списка использованной литературы и приложений. В первой главе рассмотрены различные точки зрения на проблему вовлеченности, вторая

глава посвящена анализу состояния уровня вовлечённости сотрудников АО Тандер «Магнит» г. Копейск. В окончании второй главы предложен план по повышению уровня вовлечённости сотрудников для реализации в 2023 г.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ В РАБОТУ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Вовлеченность персонала как объект научного исследования

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

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

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

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

По мнению У. Кана:

1. Когнитивный аспект вовлечения сотрудников касается убеждений сотрудников об организации, ее лидерах (руководителях) и условиях труда.

2. Эмоциональный аспект касается того, как сотрудники думают о каждом из этих трех факторов и имеют ли они положительное или отрицательное отношение к организации и ее руководителям.

3. Физический аспект вовлечения сотрудников касается физической энергии, которую вкладывают сотрудники в выполнение своих ролей [41, с. 132].

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

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

1. Готовность, если это требуют интересы организации, к дополнительным усилиям, не ограничиваясь должностными инструкциями.

2. Чувство самоуважения, основанное на удовлетворенности своими профессиональными достижениями и своей работой.

3. Заинтересованность в достижении значимых для организации рабочих результатов.

4. Ответственность за результаты своей работы.

Определение вовлечённости, данное И. Хеллевигом, управляющим

партнёром компании Awara Group: «вовлечённость — это отношение сотрудника к компании, ее руководству, обязанностям и условиям труда, при котором он проявляет неподдельный интерес к успехам компании и стремится выполнять свои обязанности, превосходя установленные стандарты» [80]. По мнению И. Хеллевига «лидер организации должен создать в ней такую атмосферу, чтобы все сотрудники работали с максимальной производительностью: чтобы они были полностью «включены», чтобы на рабочих местах присутствовали не только их тела, но и их разум. Иными словами, чтобы сотрудники были полностью преданы и вовлечены в работу точно так же, как предприниматель заботится о собственном бизнесе, или как каждый из нас заботится о собственном доме» [80].

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

В книге Ж.Ж. Ламбена [40] дано следующее определение:

«Вовлечённость — это состояние энергии (активация), переживаемое человеком по поводу деятельности, связанной с потреблением». Высокий уровень вовлечённости означает высокий уровень продуманности и сильную эмоциональную реакцию, в то время как низкий уровень вовлечённости наблюдается тогда, когда работники вкладывают меньше энергии в свои мысли и чувства.

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

Высокий уровень вовлечённости — это состояние человека, при котором возникает безусловная мотивация к тому, чтобы полностью посвятить себя работе или действиям в интересах организации. В этом состоянии человек проявляет инициативу и мобилизует все свои возможности и скрытые резервы для решения поставленной задачи. В литературе [32] подобное состояние принято называть эмоциональной вовлечённостью. Состояние эмоциональной вовлечённости, достигшей уровня преданности делу, можно также описать как «стремление работника отдать всю свою энергию организации и быть ей преданным» [32]. Возможно и другое состояние исполнителей, которое можно назвать вовлечённостью по необходимости. В этом случае исполнитель выполняет заданную работу потому, что это необходимо, или по приказу.

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

Удовлетворённость персонала — это отношения людей к организации, в которой они работают. Удовлетворённость работой сотрудника складывается из двух частей. Первая часть связана с удовлетворённостью основными характеристиками своей работы в компании: нравится само содержание работы, нравится окружение на работе, коллектив, сложность решаемых задач, вознаграждение со стороны

организации. Вторая часть относится к удовлетворённости внутренними процессами компании: это все процессы управления персоналом (подбор, найм и адаптация персонала; развитие и обучение; мониторинг достижений и система кадровых передвижений; система вознаграждения, мотивации и корпоративных льгот), процессы коммуникации, сложившаяся корпоративная культура компании. То есть, сотрудник доволен тем, что он «получает» от своего работодателя, из чего следует его желание выполнять свою функцию в компании как можно эффективнее и лучше.

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

Основная идея концепции «удовлетворённости работой»: чем больше человек доволен своей работой, тем лучше он работает [80]. Основная проблема теории «удовлетворённости» - акцент лишь на одностороннем движении: работодатель обеспечивает сотрудникам удовлетворённость, но никто не говорит, чего нужно ожидать от сотрудников взамен. Проблему усугубляла традиция проводить опросы удовлетворённости работой в организациях. Считалось, что чем выше уровень удовлетворенности сотрудников, отраженный в опросе, тем лучше, эффективнее работает менеджмент в данной организации. В результате менеджеры добивались удовлетворённости различными

льготами, премиями и рабочей атмосферой, ничего не требуя взамен от сотрудников. Сегодня же, в организациях все чаще признают, что удовлетворённость персонала сама по себе не приводит к повышению качества работы. Напротив, зачастую сотрудники удовлетворены работой лишь потому, что она - достойно оплачивается, позволяет пользоваться льготами, в организации очень приятная атмосфера, а сам сотрудник при этом может заниматься другими вещами, не связанными с работой, в которые он больше вовлечён. Удовлетворённость не позволяет бросать вызов текущему положению дел в компании и создавать инновации — а именно этого ожидают от вовлечённых сотрудников. Удовлетворённость не побуждает концентрироваться и прилагать все возможные усилия, искать новые пути, — а эти качества и лежат в основе истинной вовлечённости.

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

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

В статье М.И. Магуры [45] «Патриотизм персонала по отношению к своей организации решающее конкурентное преимущество» отмечается, что только патриоты, только люди, преданные своей организации, приверженные ее целям, готовы без остатка отдавать свои способности,

все свои силы для достижения победы над конкурентами. Приверженность работников своей организации является психологическим состоянием, которое определяет ожидания, установки работников, особенности их рабочего поведения и то, как они воспринимают организацию. Приверженность организации предполагает: идентификацию, вовлечённость, лояльность.

Идентификация — это гордость за организацию, присвоение работниками организационных целей. Она зависит от того, в какой мере люди: информированы о положении дел в организации и о перспективах решения значимых для них проблем, видят единство собственных целей и целей организации, гордятся самим фактом своей работы в данной организации, считают справедливой оценку своего труда со стороны организации.

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

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

Лояльность — внутренняя добровольность, присутствие положительного мотива на определенные действия [80]. Под лояльностью также понимается желание сотрудников оставаться в компании. Это позитивное отношение к компании, ее бренду, гордость работодателем, которая, в том числе, демонстрируется сотрудниками вовне. Например,

когда сотрудники хвалят компанию в неформальных беседах, позитивно пишут про компанию в своих личных блогах, социальных сетях, с удовольствием носят брендовые футболки и другую символику и т.п. [44]. Теория лояльности больше основана на создании в организации таких условий, в которых сотрудник чувствует себя обязанным продолжать работать в этой организации, тогда как теория вовлечённости стремится создать условия, в которых у сотрудника остается свобода выбора, и возникает внутреннее желание работать на благо организации. Лояльность можно назвать односторонним «привлечением», а вовлечённость взаимна: вовлечены как сотрудник, так и работодатель. Если руководство компании следует теории лояльности, оно стремится создать эмоциональную связь с сотрудниками, НО вопреки теории вовлечённости: руководство компании пытается сделать так, чтобы сотрудники чувствовали, что они «что-то должны» компании, которая так много для них сделала; или «привязать» сотрудников большой зарплатой, или еще более популярной формой соблазна — предлагая сотрудникам опционы и другие льготные программы.

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

основанную на принципах вовлечённости. Чтобы давать полномочия сотрудникам разных уровней ответственности и компетентности, в организации необходима культура самодисциплины, самореализации и саморазвития.

Вовлечённость неразрывно связана с мотивацией. Но важно прояснить само понимание мотивации. В словаре «мотивация» определяется как «побуждение к действию или процесс мотивации» [97], или как «условия, при которых возникает мотивация». Чаще всего, в контексте теорий менеджмента, принято говорить о мотивации как об «акте или процессе мотивации» — внешняя мотивация. Но в теории вовлечённости речь идет о другом смысле мотивации: условия, при которых возникает внутренняя мотивация. В таком случае, задача менеджмента компании - создать такие условия, чтобы у сотрудников возникла внутренняя мотивация. Мотивация, то есть, желание прилагать все возможные усилия, должно возникать изнутри, а не под внешним давлением (позитивным или негативным), и не под контролем руководства. В этом смысле работодатель стремится раскрыть источники внутренней мотивации сотрудников, создать такие условия работы и такие отношения в компании (между ее руководителями, менеджерами и сотрудниками), чтобы сотрудники были внутренне мотивированы делать лучшее, на что они способны. Конечно, зарплата и материальные льготы остаются важными, но они перестают быть единственными средствами мотивации.

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

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

1.2. Факторы, влияющие на вовлеченность персонала

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

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

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

Классификации основных факторов, оказывающих влияние на вовлечённость, приведена в таблице 1.

Рассмотрим приведенные факторы более подробно.

Политика компании

Стратегия, миссия, видение и ценности наделяют работу сотрудников смыслом и ориентируют на достижения результата. Отлаженные бизнес процессы, регламенты и процедуры поддерживают вовлечённость сотрудников [24]

Значительное влияние оказывают традиции компании, личный пример руководства, осведомленность о делах компании, перспективах и достижениях, о положительной динамике в достижении цели [19].

Таблица 1 – Классификация факторов вовлечённости

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

--	--

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

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

1. Определение миссии, видения и ценностей компании.

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

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

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

3. Коммуникации.

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

почему принимаются те или иные решения, хотят быть причастными к принятию важных решений, хотят быть услышанными и иметь возможность вести диалог [13]. Чем эффективнее коммуникации между сотрудниками, тем успешнее управляет предприятие своими бизнес— процессами.

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

2. Руководители формируют культуру общности.

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

Организационный климат

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

принятии решений.

Организационный климат — это восприятие людьми рабочей обстановки, восприятие того, насколько комфортно и легко в этой обстановке выполнять свою работу. Организационный климат в том числе определяется поведением человека на работе, восприятием сотрудником себя и своих коллег как членов команды, профессионального сообщества, неформальных групп [76].

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

1. «Настроены» на людей. Знают свою команду, мотивацию каждого участника. Политика открытых дверей и беспрепятственный доступ для разрешения сложных ситуаций.

2. Подают пример другим эффективной работой. Помогают другим сотрудникам, занимаются их обучением.

3. Побуждают персонал расти. Сами ставят высокие цели, а также помогают другим поверить в достижимость их глобальных и грандиозных замыслов.

4. Сопоставляют сильные стороны команды с возможностями для компании. Они знают наверняка, кто из сотрудников способен справиться с тем или иным сложным проектом.

5. Продвигают двустороннюю коммуникацию. Готовы выслушать ответное мнение, побуждают персонал вступать в общение с компанией.

6. Делают то, что обещали.

7. Создают «командный дух». Празднуют общие успехи, пусть даже самые незначительные на первый взгляд, совместно с персоналом.

8. «Держат руку на пульсе» коллектива. Следят за взаимоотношениями в команде, готовы предотвратить любые конфликты, отреагировать на просьбы и недовольства [19].

Сотрудникам важны и отношения с непосредственным

руководителем, и репутация высшего руководства. Вовлечённость повышается, когда сотрудник знает, что руководство (и высшее, и непосредственное) слушает и слышит своих работников. И еще один важнейший вопрос, который входит в данный фактор и напрямую коррелирует с вовлечённостью: вера в возможность устранить организационные барьеры внутри компании. Если сотрудник еженедельно пишет отчет и точно знает: говори не говори, хоть лбом об стену бейся, ничего не изменится — его вовлечённость падает. Если же он в силах изменить неэффективный бизнес-процесс, т. е. знает из практики, что его услышат, — его вовлечённость растет [71].

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

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

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

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

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

Вовлечённость выше в тех компаниях, в которых сформирована

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

Способствует вовлечённости и прогрессивность системы управления. Практика создания межфункциональных рабочих групп, организации обмена опытом, разного рода горизонтальных коммуникаций приводит к увеличению участия персонала в принятии решений, и как следствие к росту вовлеченности [74].

Организация труда

Культура вовлеченности немыслима без современной организационной структуры, позволяющей устранить устаревшую иерархическую модель. Очевидно, когда много людей работают вместе, некоторый уровень иерархии необходим, но ее необходимо сводить к минимуму. Современная культура вовлечённости основана на принципе самоорганизации людей, обладающих внутренней мотивацией и самодисциплиной. Самый важный организационный принцип — это командная работа. Очень важно создавать в компании атмосферу, позволяющую людям объединять свои профессиональные знания и навыки. Для этого необходимо совершенствовать организационную структуру компании, делать ее максимально плоской, ориентируясь на принципы проектных организаций. В проектной организации каждая задача рассматривается как проект. Все сотрудники организации формируют общий «пул компетентности», к которому обращаются, чтобы создать команду, наиболее подходящую для решения данной конкретной задачи. У проекта есть официально назначенный руководитель. Его полномочия зависят от роли в данном проекте, а не от положения в иерархии организации. Другой аспект современной проектной

организации — это организация проектных групп по типу кросс-функциональных виртуальных команд, участники которых могут находиться в разных регионах страны или даже в разных странах [80]. Одни команды при этом могут существовать в течение более или менее длительного времени, а другие возникают и распадаются спонтанно. В такие команды могут входить не только сотрудники одной организации, но также клиенты, поставщики и т.д. Почти все функции бизнеса можно разделить на отдельные проекты, и поэтому проектный принцип организации можно расширить на все операции компании. Виртуальные команды и проектная организация представляют собой самую современную стадию развития организационной структуры, и такая структура все чаще заменяет устаревшую функциональную структуру.

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

там, где налажен процесс получения сотрудниками регулярной обратной связи [85].

Бытовые условия, организация труда и другие факторы (баланс работы и личной жизни, безопасность труда) считаются базовыми. Именно ими, прежде всего, занимаются компании с низким уровнем вовлечённости, неважно, узнают они о нем после исследования или руководитель просто чувствует негативное отношение работников к своей компании. Базовые факторы не являются самыми важными. Но без работы над ними дальше по пути повышения вовлеченности не пойти, к тому же оптимизировать их самое простое и быстрое дело. Кроме того, активное продвижение в компании проекта по улучшению условий труда позволит сотрудникам почувствовать свою важность для руководства и поднимет рейтинг руководства в глазах персонала [86].

Самореализация, обучение и развитие

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

Сотрудники всегда хотят быть уверены, что компании есть до них дело не только как до работников, но и как личностей. Самый простой и быстрый способ значительно снизить вовлечённость — это дать сотрудникам понять, что их интересы не волнуют руководство.

Когда лидеры не чувствуют личной заинтересованности в своих работниках, не признают их заслуг, не предоставляют возможностей для развития, не поощряют успехи, то тем самым недвусмысленно сообщают им — их старания не имеют никакого значения. В таких условиях сотрудники либо просто уволятся, либо останутся, но работать эффективно на благо компании перестанут. Занятые руководители часто

забывают, что самые эффективные формы признания те, что имеют личностный окрас, и при этом выражаются откровенно и сразу же после успешного действия. Все это практически не требует затрат и отнимает мало времени, но отдача может быть значительной — сотрудники почувствуют, что их ценят и уважают. Необходимо выстроить в организации процессы постоянного выражения признания, чтобы менеджеры, руководители могли и умели отмечать и вознаграждать успехи сотрудников.

Содержание работы является важным драйвером вовлеченности: сотрудник должен заниматься тем, что ему интересно, и что соответствует его способностям. Работа должна иметь смысл для сотрудника и быть достаточно сложной, соответствовать его уровню ожиданий к компетентности и возможности применять интеллектуальные способности сотрудника. Для рядовых сотрудников, выполняющих стандартные операции, зачастую важно, чтобы их функциональные обязанности были достаточно разнообразными.

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

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

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

1.3. Лояльность в системе мотивации труда

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

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

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

В условиях доминирования рынка покупателя, обусловленного глобальным производством товаров и услуг, возникает потребность в

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

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

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

«лояльный» имеет два основных значения:

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

Чаще всего лояльность изучается в следующей последовательности:

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

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

Если за стартовый пункт анализа лояльности берется трудовая деятельность, то напрашивается вывод, что и потребности, и мотивы персонала опосредуются его предметно-практической деятельностью и всеми этапами общественно-исторической эволюции культуры. Это значит, что мотивы носят как личностный характер, так и возникают в общественной деятельности индивидов. Базовые потребности человека, заложенные в нем от природы, качественно отличаются от потребностей животных.

Все человеческие притязания так или иначе носят исторический характер, это означает, что они зародились в историческом процессе трансформации людьми природы и общества. Люди преобразуют внешнюю среду и за счет своего труда воспроизводят собственную жизнь, а животные адаптируются к внешней среде. Здесь возникает первая жизненная потребность человека потребность в самом труде. Это значит, что лояльность персонала (или нелояльность) должны изучать прежде всего по отношению к труду, а не к руководителю, управляющему трудом.

Изучать лояльность в дуете «работник — лидер» означает

дистанцироваться от первичного уровня отношений, определяющих лояльность. Между тем нередко утверждают, что лояльность появляется одновременно с феноменом лидерства: то есть, как только возникли лидеры, тут же появились лояльные почитатели и последователи. Таким образом, феномен лояльности обретает свои границы в незапамятные времена, когда один человек мог навязывать свои мысли другим. Получается, что таким доминирующим субъектом мог стать только умнейший, сильнейший и хитрейший. Если лояльность персонала есть лояльность к лидеру, то ясно, что при исследовании лояльности нужно уделять особенное внимание личностным характеристикам руководителя, акционера [4, с. 654]. Проанализировав литературу по теме лояльности персонала, мы поняли, что печатные труды, освещающие лояльность, практически отсутствуют, но о лояльности специалисты пишут, когда изучают феномен лидерства, стилей руководства, способов, методов, инструментов формирования высокоэффективных команд, управления производственными конфликтами. Другими словами, лояльность предстает предметом исследования тогда, когда менеджмент интересуется устройством связи «руководитель — персонал».

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

На текущий момент нет общепризнанного определения компонентов и типов лояльности персонала предприятия. Однако данная тема широко

представлена в современных исследованиях. Организационную лояльность рассматривают с двух основных позиций: как главный гарант благонадежности и безопасности сотрудников для организации (А.В.Ковров, И. Чумарин, К.В. Харский) и как эмоциональную связь, доброжелательное отношение и верность сотрудников своей организации (М. Магура, Л. Портер, Я. Браун) [1, с. 211]. Наиболее детализированной и распространенной является модель организационной лояльности Дж. Мейера и Н. Аллен [1, с. 234]. Она сводится к представлению организационной лояльности в виде связи сотрудника с организацией, препятствует его добровольному выходу из нее. Для обозначения компонентов модели авторы использовали термины аффективная, продолженная и нормативная лояльность. Исследователи лояльности персонала обратили внимание на то, что она не только имеет разный уровень, но и отличается качественно. У одной группы работников лояльность может быть связана с длительностью работы на предприятии, у другой - с главными мотивами их деятельности. Зарубежные ученые, в частности Джеральд Гринберг и Роберт Бейрон, а также Дуэйн П. Шульц и Сидни Е. Шульц [2, с. 24] и другие, уже привычно различают три вида лояльности: поведенческую, аффективную и нормативную. Поведенческая лояльность обусловлена расположением организации и длительностью (стажем) работы на предприятии («длительная лояльность»). Такой вид лояльности создается у работника вследствие долгой трудовой деятельности в организации. Аффективная лояльность — это эмоциональная привязанность, преданность. Нормативная лояльность, по мнению зарубежных ученых, связана с чувством долга остаться в организации из-за давления, оказываемого на работника.

Другие подходы к выделению типов лояльности работников предложены в виде двумерных моделей лояльности, позволяющие вычленять определенные типы лояльности персонала с учетом комбинации критериев. Так, К. Харский [1, с. 198], рассматривая лояльность с точки

зрения атрибутов преданности, предложил в основу выделения типов лояльности работников положить два критерия: фокус контроля личности и время. Фокус контроля рассматривается как первопричина лояльности. Соответственно, если он внешний, то лояльность формируется под влиянием родителей, друзей, самой организации и т. д. При внутреннем фокусе контроля лояльность формируется под влиянием собственных убеждений, ценностей, правил, принципов работника и т. п. Время выбрано потому, что лояльность развивается во времени и рассматривается процессуально. На основе этих критериев автор выделяет четыре крайних типа лояльности.

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

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

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

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

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

Другая модель лояльности предложена Т.А. Соломанидиной [3, с. 304]. Автор предлагает рассмотреть в двухмерном пространстве другие

параметры: со стороны предприятия - степень удовлетворения основных потребностей работника; со стороны работника - наличие и развитие личностных качеств, делающих лояльность возможной, естественной и необходимой. В результате соотношения этих двух факторов, автор выделила пять типов лояльности персонала: имитационная лояльность (создание видимой преданности), потенциальная лояльность (что переходит в преданность организации), мотивированная лояльность (лояльность, основанная на личной заинтересованности), стандартная общепринятая лояльность (лояльность заинтересованного сотрудника), лояльность на уровне ценностей и убеждений. К недостаткам данной модели можно отнести отсутствие учета поведенческой составляющей лояльности персонала.

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

потребителя будут идентичны для внутреннего потребителя - сотрудников предприятия [4, с. 367].

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

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

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

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

Ощутимая лояльность — высокий уровень воспринимаемой лояльности соответствует среднему уровню поведенческой лояльности. Этот тип лояльности персонала отличают гордость за предприятие, преданность интересам предприятия, положительные характеристики

предприятия и его добровольная пропаганда, как во внутренней, так и во внешней среде. Персонал придерживается принятых правил и норм, даже если не согласен с ними, очень бережно относится к ресурсам предприятия.

Скрытая лояльность — высокий уровень воспринимаемой лояльности соответствует низкому уровню поведенческой лояльности. Тип характеризуется положительным отношением к предприятию и стремлением улучшить его работу. Вместе с тем персонал мало инициативен, не достаточно активно стремится найти решение любой ценой, не всегда соблюдает трудовую дисциплину или показывает низкие результаты работы. В этом случае необходимо развивать поведенческую лояльность персонала.

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

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

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

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

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

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

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

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

Выводы по первой главе

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

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

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

В ходе данной работы проведен обзорный анализ подходов к описанию и исследованию вовлечённости персонала в работу организации, которые исходят от практических наработок конкретных компаний, осуществляющие прикладные исследования вовлечённости персонала в различных зарубежных и российских организациях. Приведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что теоретически каждая модель

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

ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Анализ внешней и внутренней среды базы исследования

В г. Копейск на 15.04.2022 года работало 120 магазинов «Магнит». Магазины классифицируются на три типа: «у дома», супермаркет и гипермаркет. В таблице 1 представлен состав магазинов «Магнит» в г. Копейск.

Таблица 1. Состав магазинов «Магнит» в г. Копейск

Тип магазина	2019	2020	2021
магазин у дома	76	87	101
супермаркет	11	11	12
гипермаркет	4	6	7
всего	91	104	120

Анализ организационной структуры базы исследования говорит, что штатное расписание на все торговые точки стандартное и устанавливается региональным руководством.

В данной отрасли бизнеса видится огромный потенциал и перспективы развития так, как продажа поддерживается постоянным спросом. К тому же высокая рентабельность способствует быстрому возвращению вложенных средств и получению прибыли. Предприятие в результате своей деятельности тесно взаимодействует с бюджетом - по поводу уплаты налогов, с органами социального страхования – по уплате отчислений на социальные нужды, с органами статистики – по предоставлению необходимых данных.

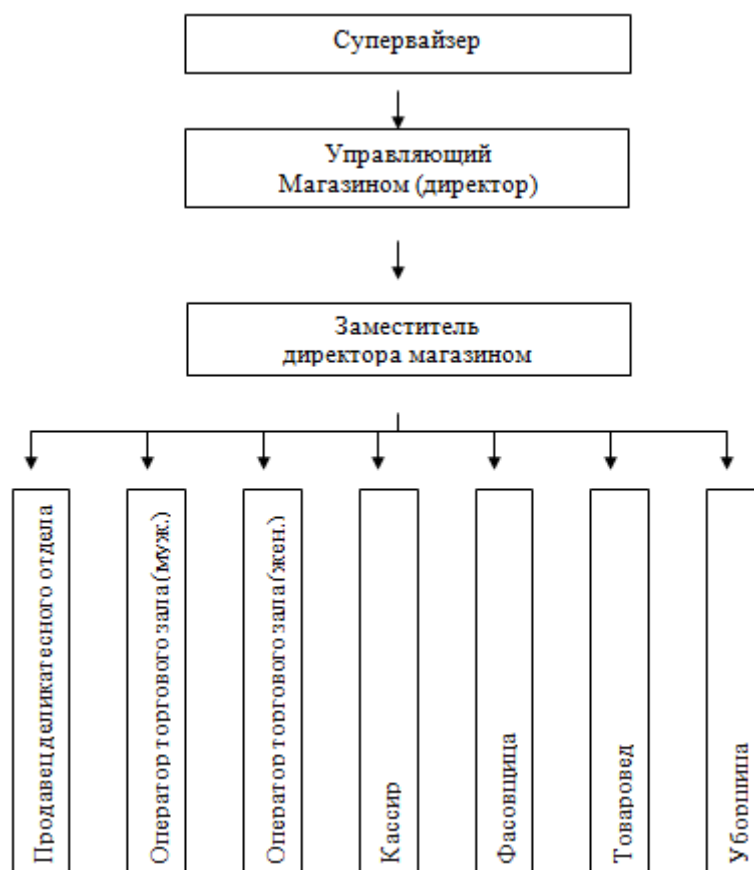


Рисунок 1. Организационная структура магазина «Магнит» формата «у дома».

Организационная структура управления Сети магазинов «Магнит» в г. Копейск:

- четкое разделение труда, использование на каждой квалифицированных специалистов;
- иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим;
- наличие формальных правил и норм, обеспечивающих однородность выполнения менеджерами своих задач и обязанностей;
- осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями к данной должности.

Система управления предприятием Сети магазинов «Магнит» в г. Копейск обладает всеми преимуществами структур бюрократического типа – рациональность, ответственность и иерархичность. Наблюдается исключение смещения человека и должности, ибо состав и содержание

управленческих работ определяются исходя из потребностей организации, а не людей в ней работающих. Оргструктура супермаркета представлена на рисунке 2. В процессе осуществления хозяйственной деятельности магазинов постоянно сталкивается с необходимостью производить денежные расчеты как внутри организации, так и вне ее. Внешние расчеты обусловлены финансовыми взаимоотношениями по поводу поставок продукции, уплаты налогов, получения и возврата кредита. Внутренние расчеты связаны с выплатой заработной платы, дивидендов и т.д.

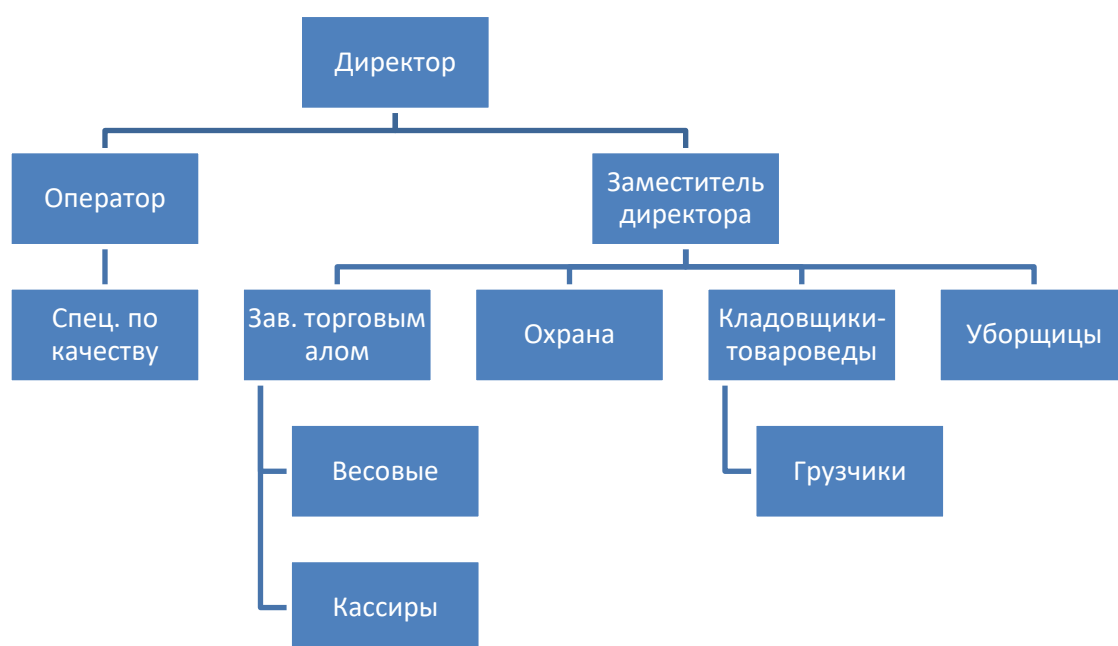


Рисунок 2. Общая организационная структура супермаркета

Таким образом, подавляющее большинство расчетов магазины осуществляет через различные банки. Среди них почетное место занимает «Сбербанк». «Сбербанк» присвоил организации номер расчетного счета, на котором сосредотачиваются все свободные средства и с которого производится оплата услуг, работ и т.д. С расчетного счета производятся все платежи в безналичном порядке, в том числе оплата всех налогов и выдача наличных денег. При наличных операциях оформляются объявления на взнос наличными и чек из чековой книжки. Большинство расчетов производятся в безналичной форме, путем перечисления денежных средств со счета плательщика на счет получателя с помощью

различных банковских операций, заменяющих наличные деньги в обороте (платежные поручения и денежные чеки).

Анализ внутренней среды Сети магазинов «Магнит» в г. Копейск

Проведем анализ факторов внутренней среды, которые оказывают влияние на величину конкурентоспособности. Среди них можно выделить:

1. Выручка от реализации продукции (товарооборот)
2. Прибыль.
3. Численность персонала и его характеристика.
4. Эффективность использования персонала.

В таблице 2 представлена средняя выручка от реализации продукции по форматам торговых точек в период 2019 – 2021 гг. Данные говорят о том, что темпы роста выручки от реализации серьезно замедлились. Формат магазинов «у дома» снизил рост с 21,2% до 3,2%; супермаркет после роста в 42,9% показали рост 11,2; гипермаркеты после 30,4% роста в 2020 году показали падение на 4,4%. Падение среднего чека покупки, сокращения спонтанных покупок объясняются ужесточением финансово – экономического кризиса, развернувшегося в Российской Федерации.

Таблица 2. средняя выручка от реализации продукции по форматам торговых точек в период 2019 – 2021 гг.

Вид магазина	Период анализа			Индекс	
	2019	2020	2021	2020/19	2020/21
магазин у дома	1414740	1714770	1769520	121,2%	103,2%
супермаркет	1160335	1505625	1064340	129,8%	70,7%
гипермаркет	1096460	1566507	1742510	142,9%	111,2%
Итого	3673548	4788916	4578385	130,4%	95,6%

Изменение среднедневной выручки оказывает влияние на изменение конечных финансовых результатов каждой торговой точки федеральной сети. В таблице 3 представлена динамика показателей экономической деятельности Сети магазинов «Магнит» в г. Копейск в период 2019-2021 гг.

Таблица 3. Динамика показателей экономической деятельности Сети

магазинов «Магнит» в г. Копейск в период 2019-2021 гг.

Показатель	Период анализа			Индекс	
	2019	2020	2021	2020/19	2021/20
Выручка от реализации	3673548	4788916	4578385	130,4%	95,6%
Себестоимость	3195987	4271713	4001508	133,7%	93,7%
Валовая прибыль	477561	517203	576877	108,3%	111,5%
Численность	607	704	808	116,0%	114,8%
Производительность труда	6052	6802	5666	112,4%	83,3%

Из таблицы 3 можно заключить следующее:

Выручка от реализации продукции, как мы это отмечали ранее, упала на 4,4%. Расходы на закуп товаров (себестоимость) снизилась на 6,3%. Это привело к тому, что валовая торговая наценка (валовая прибыль) увеличилась на 11,5% в 2021 году по сравнению с 2020 годом. Рост торговых точек и снижение выручки от реализации каждой из них приводит к падению производительности труда в 2021 году на 16,7%. На рисунке 3 представлена динамика данных показателей.

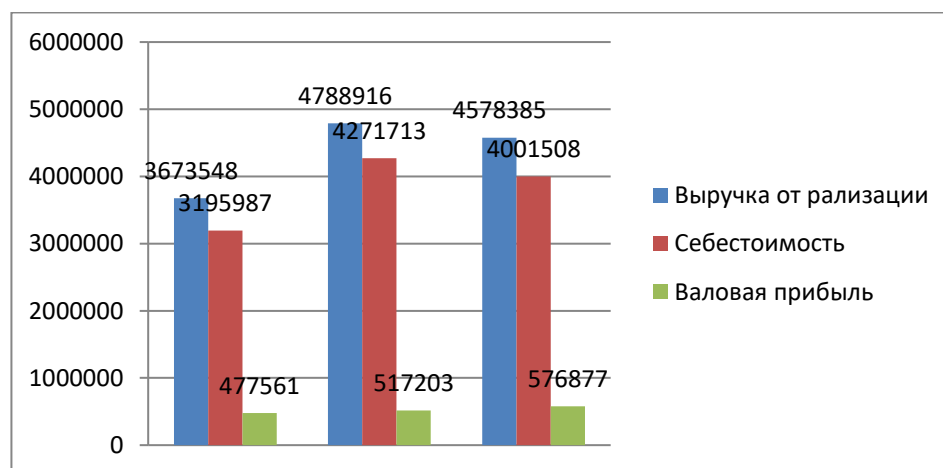


Рисунок 3. Динамика показателей экономической деятельности Сети магазинов «Магнит» в г. Копейск в период 2019-2021 гг.

Важное значение для торговой сети имеет эффективность деятельности, тот фактор, который очень сильно зависит от конкурентоспособности. В таблице 4 представлена динамика показателей рентабельности деятельности исследуемого торгового предприятия.

Таблица 4. Динамика показателей рентабельности деятельности

исследуемого торгового предприятия

Показатель	2019	2020	2021
Рентабельность продаж	13,0%	13,0%	10,8%
Торговая наценка	14,9%	12,1%	14,4%

Мы видим, что показатели рентабельности, показанные в таблице 4 в период анализа снижаются. Рассмотрим персонал предприятия. С ростом числа магазинов в городе Копейск, происходит рост численного состава. Численность персонала каждого формата установлена на высшем уровне холдинга. На 2022 год численность работников составила 808 человек.

Таблица 5. Динамика численности сотрудников Сети магазинов «Магнит» в г. Копейск

Формат	2019	2020	2021
магазин у дома	380	435	505
супермаркет	143	143	156
гипермаркет	84	126	147
Всего	607	704	808

Анализ системы кадрового менеджмента включает в себя:

1. анализ системы оплаты труда;
2. анализ системы мотивации сотрудников;
3. анализ удовлетворенности системой управления персонала предприятия.

Сети магазинов «Магнит» в г. Копейск

Оплата труда работников Сети магазинов «Магнит» в г. Копейск строится на основании следующих ее составляющих:



Рисунок 4. Схема системы оплаты труда работников Сети магазинов «Магнит» в г. Копейск

Рассмотрим анализ средней заработной платы работников исследуемого хозяйствующего субъекта по категориям работников в

период 2019 – 2021 гг. Данный анализ представлен в таблице 5.

Таблица 6. Динамика средней заработной платы работников по категориям в Сети магазинов «Магнит» в г. Копейск в 2019 – 2021 гг.

Категория работников	Период			Индекс	
	2019	2020	2021	20/19	21/20
Руководители (супервайзер, директор)	28963	31258	31780	107,9%	101,7%
Служащие (товаровед, продавцы)	12360	13250	13890	107,2%	104,8%
Рабочие (грузчики, уборщицы)	14589	18630	19780	127,7%	106,2%

Из указанной таблицы видно, что рост средней заработной платы в 2020 году существенно замедлился у руководителей (до 1,7%) и существенно сократился у людей рабочих профессий (с 27,7% до 6,2%).

Анализ внешней среды и SWOT-анализ для Сети магазинов «Магнит» в г. Копейск

Результаты деятельности предприятия в значительной степени определяются внешней его средой. Поэтому необходимы знания этой среды, и умение реагировать на ее изменения и воздействия на внутренние структуры предприятия. Само же предприятие, как открытая система, зависит от внешней среды в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, а также потребителей. Поэтому предприятия вынуждены приспосабливаться к своей среде, чтобы выжить и сохранить эффективность и конкурентоспособность.

Понятие окружающей (внешней) среды является одним из ключевых понятий маркетинга. Окружающая маркетинговая среда представляет собой совокупность субъектов и сил (факторов), активно действующих на конъюнктуру рынка и эффективность деятельности субъектов маркетинга.

Многочисленные факторы внешнего окружения влияют на деятельность предприятия с разной степенью интенсивности.

Факторы внешней среды подразделяются на: факторы макро- и микросреды. Внешняя микросреда представлена силами, имеющим непосредственное отношение к самой фирме и ее возможностям по обслуживанию клиентуры. К факторам микросреды предприятия относятся: покупатели, поставщики, конкуренты, посредники, контактные аудитории, собственники и инвесторы. Важнейшими элементами микросреды магазина Сети магазинов «Магнит» в г. Копейск являются покупатели, поставщики, посредники и конкуренты.

Покупатели. При работе на рынке предприятие должно ориентироваться на однородную группу потребителей (целевой сегмент), в соответствии с потребностями которой формируется ассортимент товаров, предлагается необходимый уровень обслуживания, ценовая и коммуникативная политика".

Наблюдения непосредственно самой организации показывают, что ее магазины посещают, в основном, люди рабочих профессий. И это не случайно, поскольку магазины Сети магазинов «Магнит» в г. Копейск расположены в "спальных" районах. Любое предприятие в своей деятельности сталкивается с различными конкурентами. Сети магазинов «Магнит» в г. Копейск будучи специализированной организацией по продаже продовольственных товаров, безусловно не исключение.

Сеть магазинов Сети магазинов «Магнит» в г. Копейск работает со многими предприятиями-поставщиками. Все изменения в деятельности поставщиков могут серьезно повлиять на маркетинговую деятельность магазинов Сети магазинов «Магнит» в г. Копейск. Необходимо внимательно следить за ценами на предметы снабжения, поскольку высокие отпускные цены могут сократить заказы. В виду этого, недостаточный заказ товаров может нарушить график поставок и график отгрузки продукции. В краткосрочном плане будут упущены возможности

сбыта, а в долгосрочном – организация подорвет свое расположение со стороны клиентуры. Чтобы провести сравнение, количество поставщиков сети магазинов «Магнит» в г. Копейск приняли за 100%.

Посредники – фирмы или отдельные физические лица, которые помогают предприятиям продвигать, доставлять потребителям и продавать их продукты.

У Сети магазинов «Магнит» в г. Копейск существует налаженная система связей. Связи с поставщиками и посредниками постоянно контролируются и анализируются, в случае изменения условий договоров или невыполнения обязательств, предприятие прекращает работу с "неудобными".

Внешняя среда, в которой действует фирма, либо открывает новые возможности, либо грозит фирме опасностями. Эти силы представляют собой не поддающиеся контролю факторы, за которыми фирма должна внимательно следить и адаптироваться к их изменению.

- социально-демографическая среда.
- экономическая среда.

В целом, проведение SWOT-анализа сводится к заполнению "матрицы SWOT-анализа".

В соответствующие ячейки матрицы необходимо занести сильные и слабые стороны предприятия, а также рыночные возможности и угрозы. Рассмотрим на примере таблицы 5 сильные и слабые стороны сети магазинов «Магнит» в г. Копейск.

Таблица 7. Сильные и слабые стороны сети магазинов «Магнит» в г. Копейск.

Сильные стороны	Слабые стороны
Солидный имидж	Низкая скорость обслуживания
Большой охват территории	Отсутствия парковок для личного транспорта
Высокое качество продукции	Выкладка товаров на полках
Большой ассортимент услуг	

Теперь в таблице 8 представим возможности, а в таблице 9 угрозы для предприятия.

Таблица 8 Оценка возможностей Сети магазинов «Магнит» в г. Копейск.

	Сильное влияние	Умеренное влияние	Малое влияние
Высокая вероятность			
Средняя вероятность	Выход на рынок нового поставщика материалов		
Низкая вероятность	Рост цен у основных конкурентов	Заключение договора на поставку продукции со скидкой	

Таблица 9. Оценка угроз Сети магазинов «Магнит» в г. Копейск.

	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	"Легкие ушибы"
Высокая вероятность			Высокая конкуренция	
Средняя вероятность			Рост цен на перевозку и тарифы	Снижение покупательской способности
Низкая вероятность			Падение спроса у населения	

После изучения всех сильных и слабых сторон предприятия, а также основных его возможностей и угроз перейдем к их сопоставлению.

Для этого заполним таблицу 10.

Таблица 10.

Сопоставление сильных и слабых сторон Сети магазинов «Магнит» в г. Копейск с его возможностями и угрозами.

	Благоприятные возможности			Угрозы		
	Выход на рынок нового поставщика	Рост цен у основных конкурентов	Предоставление скидки	Выход на рынок крупной организации	Снижение покупательской способности населения	Снижение цены у основных конкурентов
Сильные стороны						
Солидный имидж	Большая вероятность того, что новый поставщик будет охотно работать с нашей организацией.	Рост цен у основных конкурентов при условии, что у нас они остаются на прежнем уровне повышает конкурентоспособность нашего предприятия	Солидный имидж организации позволит заключать более выгодные условия контрактов на поставку продукции, что позволит снизить цену на товар	Благоприятный имидж организации позволит поддержать конкурентоспособность перед новым конкурентом	При снижении покупательской способности населения благоприятный имидж поможет поддержать конкурентоспособность предприятия	Солидный имидж организации поможет удержать основных поставщиков и клиентов
Большой охват территории	Большой охват территории привлечет нового поставщика именно к нашей организации	Большой охват территории повышает конкурентоспособность нашего предприятия. Рост цен у основных конкурентов снижает их конкурентоспособность, следовательно наше предприятия в данном случае получает дополнительные преимущества.	Большой охват территории позволит с большей вероятностью заключить с поставщиками выгодные контракты	Большой охват территории так дают значительные преимущества перед новым, еще не окрепшим на рынке конкурентом	Большой охват территории позволит удержать спрос на услуги предприятия	Большой охват территории позволит сохранить большую часть клиентов и покупателей.
Высокое качество продукции	высокое качество реализуемого товара придает большую привлекательность для нового поставщика, который желает сотрудничать только с серьезными организациями	Высокое качество реализуемого товара при более низких ценах добавляет нам конкурентные преимущества	Позволяет поставщикам продукции с большим уважением относиться к нашей организацией и больше доверять ей, что может сыграть большую роль при заключении выгодных для нас договоров	Постоянные клиенты организации, знающие о высоком качестве предлагаемых услуг будут охотнее покупать в нашей организации, нежели в новой, о которой они ничего не знают	Высокое качество позволит удержать основную часть покупателей	Высокое качество даже при более высоких ценах позволит удержать пользователей услуг

Слабые стороны						
Высокая цена на предлагаемые услуги	Высокая цена на предлагаемые услуги может отпугнуть нового клиента.		Данные факторы могут насторожить потенциальных клиентов и поставщиков и заставить их отказать нам в предоставлении выгодных контрактов и скидок на продукцию. Необходимо убедить поставщиков, что предоставление скидки приведет к снижению цен на предоставляемые товары, а следовательно и к увеличению товарооборота и привлечению новых покупателей.	если у нового конкурента цены будут значительно ниже, это может привести к потере значительной части покупателей	Данный фактор очень сильно может ударить по конкурентоспособности предприятия. Для снижения удара необходимо найти способы снижения цены на предлагаемые услуги.	Для снижения влияния данного фактора необходимо разработать меры по снижению цены, иначе предприятие рискует потерять очень значительную часть поставщиков и клиентов и оказаться в тяжелом положении
Отсутствие инноваций	Может отпугнуть нового клиента и заставить его сотрудничать с более современными организациями, так как отсутствие инноваций приводит к более низкому спросу на услуги	данный фактор может привести к потере части покупателей с большим достатком, которым не сильно важна цена		Отсутствие парковки, очереди.	Данный фактор не сильно повлияет на спрос на предоставляемые услуги, так как не зависят от покупательской способности населения. Единственное, что можно предложить, это попытку снижения влияния данных слабых сторон для привлечения новых клиентов.	При модернизации предприятия оно получает дополнительных клиентов и это позволяет ему справиться с данным неблагоприятным фактором

Итак, подведя итоги проведенному анализу, можно сделать следующие выводы.

Сети магазинов «Магнит» в г. Копейск. имеет ряд преимуществ, такие как

- солидный имидж организации;
- большой охват территории;
- высокое качество предлагаемых услуг;
- широкий ассортимент.

Так же предприятия имеет и ряд недостатков:

- отсутствие парковок, низкая скорость обслуживания и низкого качества мерчендайзинг;
- высокая цена на товары
- Возможностями организации являются:
- выход на рынок нового поставщика продукции
- рост цен у основных конкурентов
- заключение договора на поставку материалов со скидкой

Из которых самые существенные это выход на рынок нового поставщика продукции и рост цен у основных конкурентов. Два данных фактора позволят предприятию значительно повысить свою конкурентоспособность. Заключение выгодного договора так же является достаточно важной возможностью, которую нельзя упускать из виду.

Угрозами организации являются:

- выход на рынок крупной организации
- снижение покупательской способности
- снижение цены у основных конкурентов

Причем самыми серьезными угрозами из них являются выход на рынок крупной организации – конкурента и снижение цен у основных конкурентов.

Для снижения влияния неблагоприятных факторов на конкурентоспособность предприятия можно предложить следующее:

- расширить ассортимент предлагаемых услуг. Это приведет к привлечению дополнительных клиентов и покупателей, а, следовательно, увеличит товарооборот и повысит доход предприятия. Для того, чтобы расширить ассортимент, необходимо привлечь новых поставщиков;

- произвести модернизацию предприятия и используемого оборудования. Это позволит значительно увеличить оборот предлагаемых услуг предприятия.

При реализации данных предложений предприятие сможет за короткие сроки увеличить свою конкурентоспособность и занять более выгодное место на рынке.

Вывод: Одна из тенденций развития российского ритейла связана с процессами персонализации в торговле, которые диктуются предпочтениями покупателей. Перспективы России в данном контексте заключаются том, что рост доходов россиян сопровождается увеличением численности среднего класса, благодаря чему емкость рынка розничной торговли в России увеличится к 2021 г. (по сравнению с 2011 г.) на 12,7%. Однако необходимость изучать и учитывать покупательские предпочтения обуславливают рост издержек торговых операторов независимо от формата: крупноформатные торгово-развлекательные центры, супермаркеты, магазины "шаговой доступности", торговые организации с узкой специализацией, торговые сети (самый быстрорастущий и успешный сегмент розничного рынка).

Другая тенденция развития российского ритейла – переход сетей к мультиформатности, в основном за счет диверсификации, создания магазинов, ориентированных на различные целевые группы, а также дружественных слияний и поглощений.

Анализ показал, что лидером в городе Копейск является Магнит

Потребителями данной организации являются 40% опрошенных. На втором месте находится Пятерочка – покупателями являются 35% опрошенных. Дикси отстает от Пятерочки на 10%, его покупателями

оказались 25% опрошенных.

Анализ показал, что 32% опрошенных высказывают не слишком хорошие отзывы о магазинах. 17% из них намереваются обслуживаться у других фирм, что в свою очередь дает Магниту возможность расширить рынок сбыта и привлечь к себе данную часть покупателей.

Для этого Магниту необходимо провести ряд мероприятий по привлечению клиентов и создать конкурентоспособную позицию в городе Копейске, что подтверждает важность и актуальность предлагаемого проекта.

Подводя итоги проведенному анализу, можно сделать следующие выводы.

Сеть магазинов «Магнит» в г. Копейск" имеет ряд преимуществ, такие как

- солидный имидж организации;
- большой охват территории;
- высокое качество предлагаемых услуг;
- широкий ассортимент.

Так же предприятия имеет и ряд недостатков:

- отсутствие инноваций;
- высокая цена на услуги

Возможностями организации являются:

- выход на рынок нового поставщика продукции
- рост цен у основных конкурентов
- заключение договора на поставку материалов со скидкой

Из которых самые существенные это выход на рынок нового поставщика продукции и рост цен у основных конкурентов. Два данных фактора позволят предприятию значительно повысить свою конкурентоспособность. Заключение выгодного договора так же является достаточно важной возможностью, которую нельзя упускать из виду.

Угрозами организации являются:

- выход на рынок крупной организации
- снижение покупательской способности
- снижение цены у основных конкурентов

Причем самыми серьезными угрозами из них являются выход на рынок крупной организации – конкурента и снижение цен у основных конкурентов.

2.2. Исследование вовлеченности сотрудников торговой сети «Магнит»

Цели исследования:

1. Получить однозначное понимание того, как сотрудники воспринимают компанию.
2. Определить факторы, которые оказывают наибольшее влияние на мотивацию сотрудников, а также степень, в которой персонал удовлетворен и мотивирован. Определить, каким образом эти факторы связаны с удовлетворенностью сотрудников.
3. Выявить тенденции, которые возникают в разрезе мотивации по всем факторам вовлеченности
4. Поставить основные важные точки, на основе которых будет разрабатываться программа по вовлеченности

Анкета исследования, разработанного специалистами Aon Hewitt, состоит из вопросов, которые 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 Содержание факторов вовлеченности по мнению Aon Hewitt

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

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

Таблица 12 Представленность в исследовании различных уровней занимаемой должности

Уровень	Количество	%
ТОП	16	6,3
МИДДЛ	28	11,2
Линейные специалисты	205	82,5

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

Таблица 13 Результаты опроса по трем индикаторам

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

Таблица 14 Степень вовлеченности в зависимости от занимаемой должности

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

В результатах из таблицы (табл. 14) мы видим, что самый высокий уровень вовлеченности демонстрируют топ-менеджеры, и этот результат не является для нас неожиданностью — во многих научных исследованиях подчеркивается, что высшее руководство всегда является самой высоко вовлечённой категорией персонала. Но, из таблицы мы также видим, что вовлеченность линейного менеджмента — уровня миддл демонстрирует самый низкий уровень вовлеченности, даже ниже, чем у линейных специалистов.

Таблица 15 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

В таблице (табл. 15) мы видим, что самую низкую степень вовлеченности демонстрирует категория, которая работает в компании от двух до пяти лет. К этой возрастной категории относится большая часть линейных менеджеров, что подтверждает наши выводы о необходимости уделить дополнительное внимание линейным менеджерам.

Таблица 16 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

Данные из таблицы (табл. 16) 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.

Цель исследования: получить однозначное представление об уровне вовлеченности линейных менеджеров АО Тандер «Магнит» г. Копейск

Способ проведения исследования: анкетирование с помощью онлайн-опроса.

Объект исследования: 28 сотрудников, занимающих позицию линейных менеджеров

Линейный менеджер в нашем понимании — это руководитель, который имеет в подчинении 1 или больше линейных специалистов (не руководителя, а исполнителя). Таких людей в АО Тандер «Магнит» г. Копейск на момент проведения исследования работало 43 человека (из производственного персонала). В выборке представлены сотрудники обоего пола: 17 женщин (59,0%) и 11 мужчин (41,0%).

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

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

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

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

Структура анкеты выглядит следующим образом

ЧТО Я ПОЛУЧАЮ:

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

ЧТО Я ДАЮ:

3. Имеете ли Вы возможность ежедневно делать на своей работе то, что Вы делаете лучше всего?
4. Получали ли Вы за последние 7 дней одобрение или похвалу за хорошо выполненную работу?
5. Относится ли Ваш непосредственный руководитель или кто-либо другой на работе к Вам как к личности?
6. Кто-нибудь на Вашей работе способствует Вашему профессиональному развитию?

Я ПРИНАДЛЕЖУ:

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

КАК Я МОГУ РАСТИ:

11. За последние полгода говорил ли кто-нибудь с Вами на работе о

Ваших профессиональных успехах и достижениях?

12. За последний год были ли у Вас на работе возможности для приобретения новых знаний и профессионального роста?

Все ответы линейных руководителей были проанализированы, и в нашей работе мы предлагаем ознакомиться с результатами в таблице 18

Таблица 17 Факторы вовлеченности по Gallup

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

Таблица 18 Результаты анкетирования линейных менеджеров АО Тандер «Магнит» г. Копейск

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

Исследование Gallup в 2021 г. помогло выявить следующие закономерности: у компаний с высокой степенью вовлеченности персонала был ниже уровень таких негативных и непродуктивных показателей, как: прогулы, текучесть кадров и безопасность; и наоборот, был выше уровень факторов, определяющих успех: удовлетворенность клиентов, продуктивность и рентабельность [51]. Как следует из исследований Gallup, у компаний с высокой вовлеченностью персонала по сравнению с другими игроками продуктивность выше на 8%, текучесть кадров ниже на 14%, травматизм — на 25%, количество прогулов — на 3%. Компании, в которых уровень вовлеченности максимально высок, в два раза рентабельнее конкурентов.

Таблица 19 Степень вовлеченности в зависимости от стажа в компании

Стаж работы на руководящей должности	Степень вовлеченности (%)
3 месяца — 1 год	61,54
1-2 года	56,31
2-3 года	46,15
3-5 лет	50,69
5-10 лет	49,89
Больше 10 лет	53,10

В результатах (табл.19) мы видим, что наиболее вовлечены те, кто работает меньше двух лет, а после вовлеченность становится низкой. Это говорит о том, что при приходе в компанию люди чувствуют большую готовность вкладывать в работу, но, те факторы, которые мы увидели в результатах Aon Hewitt, оказывают значительно влияние на вовлеченность линейного менеджмента на более поздних годах работы в компании.

Таблица 20 Степень вовлеченности в зависимости от возраста

Возраст	Степень вовлеченности (%)
20-24	59,23
25-34	48,34
35-44	51,33
45-54	54,11

Более 55	43,69
----------	-------

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

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

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

Кроме того, еще один показатель в том же блоке показал не очень

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

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

С этим же показателем связан и результат по следующей невысокой цифре — примерно 46% не согласны с тем, что стратегия компании вызывает в них чувство значимости той работы, которую они выполняют. Мы видим, что сотрудники не ощущают того, что их ценят, что их работа имеет значение, соответственно, необходимость включать персонал в работы с важными стратегическими проектами крайне высока.

И последний показатель, на который нам крайне важно обратить внимание — это то, что примерно 59% не согласились с тем, что их коллеги считают своим долгом качественное выполнение работы. На наш взгляд, это наиболее существенно влияет на работу коммерческого блока, так как большая часть линейного менеджмента работает в тесной связке друг с другом, и общий результат во многом зависит от работы каждого из них и наоборот. В данном случае, необходимо провести мероприятия, которые смогут опосредованно повлиять на этот фактор, так как из результатов нашего исследования и исследования Aon Hewitt мы видим,

что большая часть линейных руководителей имеет близкого друга на работе, а вовлеченность по фактору «коллеги» находится на достаточно высокой отметке. Соответственно, нам необходимо использовать эти сильные дружеские связи.

2.3. Разработка программы повышения уровня вовлеченности персонала базы исследования

Актуальность разработки программы вовлеченности персонала компании обусловлена результатами проведенного исследования. Анализ результатов показал необходимость повышения вовлеченности линейных менеджеров компании. При разработке программы мы опираемся на теоретическое положение исследователей понятия вовлеченности о ее влиянии на ключевые показатели эффективности компании. В нашем случае мы рассматриваем прибыль компании, эффективность сотрудников, удовлетворенность клиентов, текучесть кадров. Соответственно, при разработке программы мы опирались в первую очередь на то, насколько эффективно мы сможем повлиять на эти показатели. Для того, что определить степень нашего влияния — косвенное оно или непосредственное — нам помогли результаты нашего исследования.

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

Отмечается небольшое отсутствие социально-психологических методов мотивации и стимулирования труда. Это может привести к серьезным конфликтам между группами работников, и, как следствие, полной демотивации работников, и возможности увеличения текучести кадров. В организации нет психолога для реабилитации персонала и урегулирования конфликтов. Также работники не участвуют в управлении

фирмой, не являются её совладельцами. Простой рабочий не заинтересован в процветании фирмы - ему это безразлично.

Можно с уверенностью заявлять, что вовлеченность оказывает прямое влияние на эффективность деятельности организации, что подтверждается результатами различных исследований на этот счет. В свою очередь именно это привлекает всё большее внимание руководителей организаций к понятию вовлеченности. Однако вовлечь сотрудников в работу — не самая простая задача. Важно учитывать множество различных факторов, от которых зависит выбор той или иной практики управления вовлеченностью для конкретной организации. Оказание внимания работнику со стороны компании — немаловажный фактор для формирования лояльности сотрудника. Ощущение своей значимости для компании способствует не только благоприятному отношению к ней, но и стремлению «отплатить» ей доверием.

Из результатов проведенных исследований мы видим, что на каждый из этих показателей имеет влияние тот или иной фактор. Предлагаем рассмотреть каждый из них в разрезе влияния на приведенные показатели (таблица 4). В таблице обозначен основной инструментарий, который мы используем в программе по вовлеченности персонала.

Программа повышения вовлеченности непроизводственного персонала АО Тандер «Магнит» г. Копейск состоит из нескольких этапов:

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

Таблица 21 – Взаимосвязь факторов вовлеченности и показателей бизнеса

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

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

Задачи инструмента:

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

Для этих целей необходимо создать общую площадку, к которой будут иметь возможность подключения все линейные менеджеры АО Тандер «Магнит» г. Копейск. Частота обучения: 1 раз в месяц, длительность — 3 часа Инструмент: вебинарная площадка (онлайн обучение)

Приблизительные темы: оценка сотрудника, мотивация, психодиагностика, коучинг, расчет компенсаций и льгот, тайм-менеджмент, организационное проектирование и так далее Ответственный: 2 сотрудника управления по работе с персоналом Спикеры: эксперты в своей области (внутренние / внешние) Содержание:

1. Участники онлайн—обучения делятся на 5 групп, каждый спикер проводит 5 вебинаров.
2. Спикер в течение 3 часов выдает инструменты и теорию по интересующей теме.
3. Предварительно с ответственным из отдела обучения спикер согласовывает домашнее задание для групп, дает его на выполнение вовремя вебинара с инструкциями.
4. В течение обозначенного срока участники выполняют задание и направляют его на почту ответственному сотруднику из отдела обучения.
5. По результатам выполнения задания озвучиваются те, кто сделал его лучше всего (этот показатель идет дополнительным плюсом к премиальной части).

Второй Этап. Участие в проведении ежемесячных совещаний. Цель

инструмента состоит в том, чтобы дать возможности линейным менеджерам попробовать более высокий уровень ответственности и проработать свое отношение к своей работе

Задачи данного инструмента:

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

Частота проведения: 1 раз в месяц, на ежемесячном собрании топ— менеджеров. Содержание: вместо топ-менеджера на собрание готовится выступить один из его подчиненных — линейных управленцев.

Задачи:

1. Самостоятельно собрать информацию с линейных руководителей других отделов
2. Создать презентацию под запрос вице—президента
3. Провести анализ показателей
4. Согласовать форму предоставления информации с топ-менеджером
5. Выступить на собрании

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

Третий Этап. Проведение кросс-функциональных проектов.

Цель инструмента состоит в том, чтобы привлекать к реализации проектов HR руководителей из всех функциональных блоков.

Задачи инструмента:

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

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

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

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

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

Задачи данного инструмента:

1. Предоставление линейным менеджерам конструктивной обратной
2. Создание ощущения ценности сотрудника

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

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

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

Задачи данного инструмента:

1. Выяснить, чего не хватает линейным менеджерам для надлежащего выполнения своих обязанностей
2. Создание ощущения ценности сотрудника
3. Частота проведения опроса: 1 раз в год

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

Опрос — это только первая часть инструмента, так как

необходимо инициировать изменения:

1. Проведение опроса
2. Анализ результатов
3. Инициация изменения
4. Доведение до сведения сотрудников, что проблема

исправлена благодаря опросу

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

Задачи данного инструмента:

1. Создание ощущения значимости выполняемой работы
2. Возможность высказывать свою точку зрения и быть услышанным
3. Повышение значимости сотрудника

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

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

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

Приблизительная система стимулирования участников системы работы с идеями представлена в таблице (табл. 22)

Таблица 22 Система стимулирования участников системы работы с идеями

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

Руководство реализацией программы необходимо передать проектной группе из сотрудников управления по работе с персоналом. Распределение задач среди проектной команды представлено в таблице (табл. 23).

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

Таблица 23 Распределение задач по программе среди участников проекта

Задача	Функции	Ответственный
1	2	3
Руководство проектом по вовлеченности	Планирование реализации сроков; Распределение задач; Контроль исполнения задач; Отчетность перед заказчиками — топ-менеджментом компании	Руководитель центра обучения
Реализация проекта «Школа HR»	Поиск и договоренности со спикерами; Формирование списка участников; Рассылка информационных писем; Контроль посещения занятий; Контроль выполнения домашних заданий; Снятие обратной связи с участников; Корректировка программы.	Специалист отдела обучения, специалист по внутренним коммуникациям
Реализация проекта «Участие в ежемесячных совещаниях топ-менеджмента»	Составление списка участников в собрании; Рассылка графика очередности среди линейных менеджеров; Помощь в формировании отчета для совещания и для защиты перед своим руководителем перед проведением совещания; Снятие обратной связи с непосредственного руководителя выступающего.	Руководитель группы регионального подбора
Реализация проекта «проведение кросс-функциональных проектов»	Формирование списка проектов Информационная рассылка Включение желающих в проектные группы Назначение руководителя проектной группы Снятие обратной связи по процессу работы	Специалист отдела планирования и мотивации, специалист отдела обучения
Реализация проекта «Центр оценки»	Информирование линейных менеджеров о возможности участия в центре оценке Проведение центра оценки Предоставление обратной связи Приглашение внешнего коуча Проведение коуч-сессий	Специалист отдела обучения, специалист по работе с HR-брендом, специалист группы регионального подбора

Реализация проекта «Проведение опроса среди линейных менеджеров»	Рассылка ссылки на анкету Консолидация результатов Составление проекта по результатам опроса Защита результатов перед топ-менеджментом Корректировка программы по результатам опроса Реализация программы	Руководитель группы регионального подбора, два специалиста группы регионального подбора
Реализация проекта «Система работы с инициативами»	Разработка системы мотивации за выдвинутые и внедренные инициативы. Консолидация выдвинутых инициатив, оценка инициатив. Отчетность перед руководителем проекта	Руководитель отдела планирования и мотивации, специалист от отдела обучения, специалист группы регионального подбора

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

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

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

Исследование Gallup в 2019 г. помогло выявить следующие закономерности: у компаний с высокой степенью вовлеченности персонала был ниже уровень таких негативных и непродуктивных показателей, как: прогулы, текучесть кадров и безопасность; и наоборот, был выше уровень факторов, определяющих успех: удовлетворенность клиентов, продуктивность и рентабельность [51]. Как следует из исследований Gallup, у компаний с высокой вовлеченностью персонала по

сравнению с другими игроками продуктивность выше на 8%, текучесть кадров ниже на 14%, травматизм — на 25%, количество прогулов — на 3%. Компании, в которых уровень вовлеченности максимально высок, в два раза рентабельнее конкурентов [71].

Расчет потерь в связи с отсутствием работника на вакансии.

В данном случае потери были рассчитаны за промежуток 12 месяцев (январь 2022 — декабрь 2022).

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

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

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

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

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

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

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

Таблица 24 Расчет потерь вследствие отсутствия работника на позиции

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

Таблица 25 Бюджет на подбор персонала

Квартал	Бюджет на подбор персонала
2023Q1	35 620,00
2023Q2	64 500,00
2023Q3	50 040,00
2023Q4	46 320,00
Текучесть линейного менеджмента	0,17

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

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

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

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

Снижение производительности сотрудника перед увольнением на 40%

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

Таблица 26 Потери в связи с текучестью работников на испытательном сроке

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

Расчет потерь производился следующим образом: стоимость рабочего часа сотрудника умножалась на количество рабочих часов в периоде, после умножалось на количество вакансий за период и на процент выведенных вакансий из штатного расписания.

Таблица 27 Общая стоимость проекта

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

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

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

Выводы по второй главе

В ходе работы над исследованием изучен феномен вовлечённости сотрудников АО Тандер «Магнит» г. Копейск и разработана программа действий для повышения уровня вовлечённости сотрудников. Процесс работы с вовлечённостью сотрудников — это долгосрочный процесс, который включает в себя последовательные шаги по формированию лояльного персонала, ориентированного на достижение целевых результатов. Здесь очень важны систематичность и контроль за внедрением и поддержанием данных процессов. Важно, что как сотрудники, так и руководители воспринимали данные мероприятия не как потерю времени, а как необходимые инструменты для достижения целей компании. Мероприятия, которые были разработаны для исследуемой компании, носят рекомендательный характер и, конечно, должны дополняться и адаптироваться в зависимости от приоритетов, внутренней и внешней ситуаций, нововведений. Важно отметить, что исследуемая компания имеет яркую специфику - сильная корпоративная культура с высокой степенью вовлечённости сотрудников. Поэтому проведенное выше исследование подойдет только компаниям с аналогичной политикой работы с персоналом. На этапе реализации программы стоит обратить внимание на сотрудничество с руководителями подразделений, которые помогут найти наиболее комфортное время для данных мероприятий и которые помогут вовлечь сотрудников в них. Важно помнить, что без инициативы руководителя данные процессы внедрить будет крайне сложно в связи с напряженным графиком работы, отсутствия свободного времени у сотрудников, непонимания целей участия в различных мероприятиях.

Вовлечённость персонала — один из самых важных факторов развития и результативности организации. При постоянной, системной работе по повышению уровня вовлечённости персонала, по совершенствованию процессов организация будет преуспевать несмотря

ни на тенденции рынка, ни на действия конкурентов, ни на дефицит финансовых ресурсов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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

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

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

В ходе данной работы проведен обзорный анализ подходов к описанию и исследованию вовлечённости персонала в работу организации, которые исходят от практических наработок конкретных компаний,

осуществляющие прикладные исследования вовлечённости персонала в различных зарубежных и российских организациях. Приведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что теоретически каждая модель

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

В ходе работы над исследованием изучен феномен вовлечённости сотрудников АО Тандер «Магнит» г. Копейск и разработана программа действий для повышения уровня вовлечённости сотрудников. Процесс работы с вовлечённостью сотрудников — это долгосрочный процесс, который включает в себя последовательные шаги по формированию лояльного персонала, ориентированного на достижение целевых результатов. Здесь очень важны систематичность и контроль за внедрением и поддержанием данных процессов. Важно, что как сотрудники, так и руководители воспринимали данные мероприятия не как потерю времени, а как необходимые инструменты для достижения целей компании. Мероприятия, которые были разработаны для исследуемой компании носят рекомендательный характер и, конечно, должны дополняться и адаптироваться в зависимости от приоритетов, внутренней

и внешней ситуаций, нововведений. Важно отметить, что исследуемая компания имеет яркую специфику - сильная корпоративная культура с высокой степенью

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

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

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

Список использованных источников

1. Адаменко Е. Оценка результативности персонала [Текст] // Менеджер по персоналу. 2016. № 9.;
2. Алавердов, А.Р. Управление персоналом [Текст]: учеб, пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова. — М.:МФПУ Синергия, 2021. — 192 с.
3. Алехина О.Ф. История менеджмента. Н. Новгород: Изд-во ИНГУ, 2021;
4. Аллин, О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала [Текст]: учеб, пособие / О.Н. Аллин, Н.И. Сальникова. — М.: Генезис, 2021. — 189 с.
5. Алавердов, А. Р. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учеб, пособие / А. Р. Алавердов, Е. О. Куроедова, О. В. Нестерова и др. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2021.)
6. Андрасюк М., Чардымский М. Бенчмаркинг как инструмент совершенствования ассортиментной политики промышленного предприятия // Маркетолог. — 2010. — № 3(125)
7. Андреев, В.И. Конкуренциология. Учебный курс для творческого саморазвития конкурентоспособности: монография / В.И. Андреев — Казань: Центр инновационных технологий, 2011 — С.32
8. Анохин, С.В. Современный менеджмент: стратегия на инновации [Текст] / С. В. Анохин // Эксперт. — 2020. — №6.- С.44
9. Антонов О.Б. Современная организация. Персонал и технологи: учебник.- М.: Самиздат,2021.-104с.
10. Анцупов А.Я, Ковалёв В.В. Социально-психологическая оценка персонала. - М.: ЮНИТИ, 2016.
11. Аренков И.А. Бенчмаркинг и маркетинговые решения / И.А. Аренков, Е Голубева Т.Г., Елисеев О.Н. Бенчмаркинг как эффективный инструмент управления организацией. — М.: Качество. Инновации.

Образование, 2006. -76с.

12. Армстронг М. MBA Практика управления человеческими ресурсами. // Издательский центр: Питер, 2012.

13. Арутюнян В. Оценка эффективности юридической функции и использование данных бенчмаркинга // Legal Insight. — 2021. — № 1. — 25 с.

14. Багирова И.Х., Бурыхин Б.С. Кейс-стади как интерактивный метод в образовании студентов-экономистов в процессе изучения дисциплины «Управление персоналом». Вестник Томского государственного университета. Экономика №3(19), 2012. — 243 с.

15. Базаров Т.Ю., Еремин Б. Л. Управление персоналом: Учебник для вузов— М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2003. — 423 с.

16. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом. Практикум [Электронный ресурс]: учеб, пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент организации» / Т. Ю. Базаров. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. (Режим доступа: <http://znanium.com>)

17. Базарова Т.Ю., Ерёмкина Б.Л. Управление персоналом: учебник для вузов.-М.: Юнити-Дана, 2012.-273с.

18. Байденко, В.И. Компетенции в профессиональном образовании (к освоению компетентностного подхода). // Журнал: Высшее образование в России. — 2004. — № 11.

19. Балабанова Л. В. Организация труда менеджера : учебник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. — К. : Професионал, 2010. — 416 с.

20. Бармакова Н. Современные методы подбора персонала // Кадровик, ру. 2011. № 8. С. 60 - 64.

21. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник/ Л.Е. Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2021. - 365 с.

22. Баткаева И. А. Управление персоналом: Энциклопедия. // Под редакцией профессора А.Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2009.

23. Бенчмаркинг — выгодно ли учиться у других? Маслов И.// РБК. Электронный ресурс [текст]: Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/controlling/benchmarking.shtml>
24. Бергер П., Лукман Т. Социальное конструирование реальности. Трактат по социологии знания. — М.: Медиум, 1995. — 323 с.
25. Блинов, А.О. Искусство управления персоналом [Текст]: учеб, пособие для экономических колледжей и вузов / А.О. Блинов, О.В. Василевская. — М.: ГЕЛАН, 2021. — 411 с.
26. Бобков В.Н., Черных Е.А. Влияние неустойчивой занятости на переход молодежи на рынке труда //Уровень жизни населения регионов России. 2020. № 3 (193). С. 23-55.
27. Бобков, В. Н. Неустойчивость занятости: негативные стороны современных социально-трудовых отношений/В. Н. Бобков, Е. А. Черных, У. Т. Алиев//Уровень жизни населения регионов России. -2011. -№ 5. -С. 13—26.
28. Богомолова Е.В. Управление персоналом: поиск, отбор, оценка эффективности. Проблемно-тематический сборник/Е.В. Богомолова — Москва: ИНИОН РАН, 2020. - 543 с.
29. Большой толковый словарь — Маркетинговая энциклопедия. 2009. — 635 с.
30. Большой экономический словарь. / Под ред. А.Н. Азрилияна. 7-е изд., доп. — М.: Институт новой экономики, 2008.
31. Борисова, К. Когда потерял интерес [Текст] / К. Борисова // Служба кадров и персонал. — 2020. — №1.- С.21.
32. Бритова, В.С. Развитие системы грейдов в компании / В.С. Бритова // Инициативы XXI века. — 2011. — №3. — С. 11—12.
33. Бугаков, В.М. Управление персоналом [Текст]: учеб, пособие / В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров. - М.: ИНФРА-М, 2021. - 237 с.
34. Бухалков М. И. Управление персоналом. / М.И. Бухалков. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2008. — 400 с. — (Высшее

образование). (Режим доступа: <http://znanium.com>)

35. Вербах Кевин, Хантер Дэн. Вовлекай и властвуй. Игровое мышление на службе бизнеса /Под ред. Малахова Е., Карташова Н. Издательство: Манн, Иванов и Фербер, 2021 г. — 224 с.

36. Веснин, В.Р. Методы набора, отбора и оценки персонала [Текст]: учеб, пособие для экономических колледжей и вузов / В.Р. Веснин. — М.: ВГНА, 2020. - 312 с.

37. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах [Текст]: учеб, пособие / В.Р. Веснин. — М.: Проспект, 2021. — 96 с.

38. Ветошкина Т. Роль компетенций в управлении персоналом // Журнал «Кадровик. Кадровый менеджмент», 2008, №3.

39. Вилюнас В. К. Психологические механизмы биологической мотивации. — М.: Изд-во Моек, ун-та, 1986.

40. Виниченко М.В. Трудоустройство выпускников вузов России: проблемы и пути решения. Виниченко М.В. Социальная политика и социология. 2012. № 4 (82). С. 7—20.

41. Виниченко М.В. Эффективность как основа КРІ. Материалы Ивановских чтений. 2021. № 5. С. 209—216.

42. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Гардарики, 2003 — 296 с.

43. Вишнякова М.В. КРІ-инструмент долговременной настройки системы мотивации. // Журнал: Справочник по управлению персоналом. — Год: 2010. — №8.

44. Владимпев Н.В., Елшина И.А. «Формирование инфраструктуры бенчмаркинга: инструменты эталонного сопоставления в маркетинговых исследованиях». Экономический анализ: теория и практика, № 10, 2010.,38с.

45. Волгин Н.А. Рынок труда : учебник/общ. ред. В. С. Буланов. - 3-е изд., перераб. и доп. -М., 2007.

46. Вукович, Г. Г. Региональные аспекты развития рынка труда/

Г.Г.Вукович//Экономика: теория и практика. -2011. -№ 2 (22). - С. 9-17.

47. Вукович, Г. Г. Рынок труда в инвестиционно привлекательном регионе/Г. Г. Вукович//Человек и труд. -2011. -№ 7. -С. 232—237

48. Гаврилов, Д.В. Инновационные технологии в кадровом менеджменте [Текст]/Д.В. Гаврилов, Э.В. Бардасова // Вестник Казанского технологического университета. — 2021. — Т. 16. — № 3. — С. 267—270.

49. Гадецкая О.: «KPI — не самоцель, а рабочий инструмент, позволяющий управлять эффективностью сотрудников и организации». // Журнал: Справочник по управлению персоналом. — Год: 2011. — №5.

50. Гапонова О. С. Возможности использования системы грейдинга как метода мотивации персонала современной организации / О. С. Гапонова // Функционирование промышленных предприятий в условиях модернизации экономики / науч. ред.: Ю. И. Ефимычев. — Н. Новгород : Международная Академия науки и практики организации производства — Нижегородское региональное отделение, 2011. - С. 202-217.

51. Гапонова Ольга Сергеевна. Организационно-экономический механизм формирования системы мотивации и стимулирования труда в сфере НИОКР промышленного приборостроения. Монография. Екатеринбург-Нижний Новгород. Изд-во института экономики УрО РАН, 2010, 181 с.

52. Гарафутдинова, Н.Я. Конкурентоспособность будущего специалиста высшей квалификации как показатель качества его подготовки [Текст] / Н.Я. Гарафутдинова // Вестник ОмГУ. — 1998. — № 1. — С.76

53. Гарвин, Д.А. Создание научающейся организации / Д.А. Гарвин // Управление знаниями: Хрестоматия / Пер. с англ. — СПб.:Высшая школа менеджмента, 2010

54. Гейб Зикерманн. Геймификация в бизнесе, как пробиться сквозь шум и завладеть вниманием сотрудников и клиентов: — пер. с англ.

Иделии Айзятулловой. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. — 272 с.

55. Дейнека А. В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А. В. Дейнека. — М.: Дашков и К°, 2021. — 288 с.;

56. Дейнека А.В.; Жуков Б.М. Современные тенденции в управлении персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие / 2009. — 198 с.

57. Демин, Б. А. Профессиональная компетентность специалиста: понятие и виды / Б. А. Демин // Мониторинг образовательного процесса. — 2000. — № 4. — С. 35—37

58. Демина, Н.В. Сущность и содержание отбора персонала как функции кадрового менеджмента [Электронный ресурс] / Н.В. Демина // Социология: электронный научный журнал. — 2016. — №16. — URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-i-soderzhanie-otbora-personala-kak-funksii-kadrovogo-menedzhmenta>. (Дата обращения: 29.10.2021).

59. Денисова А.Д. КРП: за и против // Журнал: Справочник по управлению персоналом. — 2011. — № 5. — С. 26-31.

60. Доминяк, В.И. Организационная лояльность: модель реализации ожиданий работника от своей организации: дисс.....канд. психол. наук:/Доминяк Владислав Игоревич.- Санкт-Петербург, 2006.- 281 с.

61. Егорова А.С. Вовлеченность персонала: 7 шагов к пониманию. — М.: ИНФРА-М, 2020-314 с.

62. Егоршин А. П. Основы управления персоналом: Учебное пособие. // Егоршин А. П. — 2-е издание. — М.: ИНФРА-М, 2006.

63. Журнал исследований по управлению. 2016. Т. 2. №. 4. С. 1—1. DOI: 10.12737/20294

64. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник/ Л.Г. Зайцев. — М.: Магистр, 2021. — 528 с.

65. Занько Д.М. Технология ассесмента как инструмент эффективной комплексной оценки персонала. — 2016. — № 6 (45). — С.

196-203.

66. Захаров А.С. Ассесмент-центр и оценка методом 360 градусов: сравнительный анализ. — 2012. — № 1—2. — С. 102—106.

67. Зиновьева О. Тренды развития HRM-технологий 2020

68. Злобина, Н.В. Современные инструменты развития системы менеджмента качества организации : монография /Н.В. Злобина, М.М. Висков, В.А. Толстошеина. — Тамбов : Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2011. - 100 с.

69. Зуб А.Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. — М.: Генезис, 2001. — 335с.

70. Иванов А. Аутплейсмент: как корректно уволить сотрудника и сохранить имидж компании?/Иванова А. [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://212.34.47.45/article/n48819>

71. Ивановская Л. В., Кибанов А. Я. Управление персоналом энциклопедия. // Под редакцией профессора А.Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2009.

72. Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. — М.: Дело., 2006. — 453 с.

73. Карпова Е. А. Совершенствование программ подготовки менеджеров по персоналу на основе анализа стилей обучения // Научно-технический вестник СПбГУ ИТМО. — 2021. — № 6 (88). — С. 157- 161.

74. Карташов С. А., Олегов Ю. Г., Кокорев И. А. Рекрутинг: наем персонала: Учеб, пособие / Под ред. Ю. Г. Одегова. М.: Экзамен, 2009

75. Квагинидзе, В.С. Управление персоналом в современных условиях [Электронный ресурс] / В.С. Квагинидзе // Горный информационно — аналитический бюллетень: научно-технический журнал. — 2021. — №6(42). — URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-personalom-v-sovremennyh-usloviyah>. (Дата обращения: 01.11.2021).

76. Кеннет Фи. Технологии обучения менеджеров. Где, когда и как

их использовать. /Под ред. Калинин А. Издательство: Хорошая книга, 2006 г. - 304 с.

77. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: Учебник / Государственный Университет Управления. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2020. - 437с.

78. Кибанов А.Я. — Управление персоналом организации: Учебник Под ред. А.Я. Кибанова,— 4-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2010.

79. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация 2-е изд., перераб. и доп. — М.: 2005. - 334с.

80. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б., Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учебное пособие для студентов вузов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Экзамен, 2004. — 416 с.

81. Кибанов, А.Я. Организация маркетинга персонала / Кадровик. Кадровый менеджмент, № 11, 2008

82. Кириллов А. В., Мельничук А.В., Мельничук Ю.А. Управление организационной культурой в современных российских корпорациях. // Социальная политика и социология. 2020. Т. 2. № 4—1 (105). С. 270— 285.

83. Кириллов А.В. Технологии управления персоналом и конъюнктура. // Социальная политика и социология. 2020. № 4 (105). С. 173—184.

84. Кириллов А.В. Управление инновационной деятельностью на современном этапе развития России. //Материалы Афанасьевских чтений. 2020. № 1. С. 139-143.

85. Кириллов А.В., Виниченко М.В., Мельничук А.В., Макушкин С.А. Проблемные вопросы развития технологий управления персоналом в отечественной практике и пути их решения. // Москва, 2017.

86. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года. -Режим доступаФйр://

www.economy.gov.ru/minec/activity/sections/strategicplanning/concept/doc20081117_01.

87. Коргова, М.А. Кадровый менеджмент [Текст]: учеб, пособие для экономических колледжей и вузов / М.А. Коргова. — Москва — Пятигорск, 2020. — 199 с.

88. Коробко В.И. Охрана труда [Текст]: учебное пособие / В.И. Коробко. - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2021. - 239 с.

89. Коротков Э.М. Концепция обучающейся организации. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.elitarium.ru/konceptija_obuchajushhejsja_organizacii

90. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник/ Б.Г. Литвак. — М.: Юрайт, 2021. — 507 с.

91. Литвинцева Н.А. Психологические тесты для деловых людей. / — М.: Интел-Синтез, 2004.

92. Лобова С. В. «Аут» в современных технологиях управления персоналом [Электронный ресурс]/С.В. Лобова// Вестник алтайского государственного аграрного университета 2011. №8. С.111—114 — Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/aut-v-sovremennyh-tehnologiyah-upravleniya-personalom> Дата обращения: 02.12.15

93. Лосев, В.С. Оценка конкурентоспособности управленческого персонала и его развитие: монография / В.С. Лосев, В.Е. Соколова. — Хабаровск: изд-во ДВГУПС, 2010 — С. 112

94. Марк, Д. А. Методология структурного анализа и проектирования SADT / Д. А. Марк, К. МакГоуэн ; пер. с англ. — М.: Интерфейс, 2000.

95. Маркетинг (3-е издание): Учебник / Багиев Л.Г., Тарасевич В.М. — СПб.: Питер, 2009. - 576 с.

96. Мартиросова Н. В. Компетентностный подход: Психологические методы и методики в разработке и оценке компетенций сотрудников органов внутренних дел // Личность, семья и общество: вопросы педагогики и психологии: сб. ст. по матер. X междунар. науч.-практ. конф. Часть III. — Новосибирск: СибАК, 2011.
97. Масааки И. Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний / И. Ма-сааки — Москва: Альпина Бизнес Букс, 2012. — 250 с.
98. Маслов Е.В. Управление персоналом: Учебное пособие / Под ред. Ю.П. Анискин. — М.: Омега-Л, 2021
99. Маслова В.М. Управление персоналом предприятия: учебное пособие. — М.: Юнити-Дана, 2012.-314с.
100. Маслова, В.М. Управление персоналом [Электронный ресурс] / учебник и практикум для экономического бакалавриата / В.М. Маслова. Режим доступа: <https://yadi.sk/i/ZvU6qJOWkcUjQ.pdf> (Дата обращения: 12.11.2021).
101. Махотина-Гараева, М.А. Построение системы корпоративного обучения персонала с целью мотивации и развития талантов в организации [Текст] / М.А. Махотина-Гараева // Нормирование и оплата труда в промышленности. — 2021. — № 10. — С. 45—48.
102. Мелихов Ю. Е., Малуев П.А. Управление персоналом: портфель надежных технологий: учебно-практическое пособие. — М.: Дашков и К, 2020.-287с.
103. Оганян, К.М. Социологическое сопровождение обеспечения конкурентоспособности выпускников вуза в условиях современного рынка труда: Коллективная монография / К.М. Оганян [и др.]; под ред. д-ра филос. наук, проф. К.М. Оганяна — М.: ИНФРА-М, 2021 — С.47
104. Одегов, Ю. Г. Экономика труда: учебник: в 2 т. / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко, Л. С. Бабынина ; под. ред. Ю. Г. Одегова ; Рос. эконом, акад. им. Г.В. Плеханова. — М.: Издательство «Альфа-пресс», 2007.— Т. 1.
105. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского

языка. Интернет версия, (<http://www.km.ru/base/ojegov/main.asp>)

106. Олегов Ю.Г. Экономика труда [Электронный ресурс]: учебник/ Олегов Ю.Г., Руденко Г.Г.— Электрон, текстовые данные.— М.: Волтере Клувер, 2011.— 800 с.— Режим доступа: <http://www.iprbook.shop.ru/16813>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

107. Олегов Ю.Г., Абдурахманов К.Х., Котова Л.Р. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход: Учебно-практическое пособие — М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2011. — 752 с.

108. Петрова Ю.А. 10 критериев оценки персонала [Электронный ресурс]/ Петрова Ю.А., Спиридонова Е.Б./ 2011. — 274 с.

109. Резник, С.Д. Система управления конкурентоориентированием студенческой молодежи вузов России [Электронный ресурс] / С.Д. Резник, Е.С. Коновалова // Интернет-журнал «Проблемы современной экономики». — 2011. — №2 — Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/sistema-upravleniya-konkurentoorientirovaniem-studencheskoj-molodezhi-vuzov-rossii>, свободный.

110. Семенова, В.Н. Использование системы грейдов при мотивации персонала / В.Н. Семенова // Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации. — 2010.-№ 156.-С. 81-85.

111. Сенге П., Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization. Олимп-Бизнес, 2003 г. Твердый переплет, 408 с.

112. Стариков В.В. Бенчмаркинг// Маркетинг в России и за рубежом. 2009. - №4 (31 с.)

113. Телегин В.А. Мотивация и стимулирование работников на предприятии сервиса [Текст] / В.А. Телегин //Технико-технологические проблемы сервиса. — 2008. — № 8. — С. 85—91.;

114. Уиддет С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям. М.:НІРРО, 2008. 240 с.

115. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации: Пер. с англ. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. 304 с.;
116. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность /Хьюберт К. Рамперсад; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2011.
117. Управление персоналом /А.А. Литвинюк [и др.] —М.: Юрайт,2021.— 434 с.
118. Управление персоналом : учеб.пособие [Текст]/ А. Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О. В. Нестерова [и др.]. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2021. — 192 с.;
119. Управление персоналом организации: Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2021. — 695 с.;
120. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие / Е.В. Куприянчук [и др.] — М.: РИОР,2021. — 255 с.
121. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации / К.Э. Оксенойд [и др.] — М.: Проспект,2021. — 64 с.
122. Управление персоналом: Толковый словарь / Авт.-сост. В. М. Маслова. — М.: Дашков и К, 2021. — 120 с.
123. Управление персоналом: Учебник/А.В. Дейнека. — М.: Издательско- торговая корпорация «Дашков и К», 2021. — 292 с.
124. Управленческое консультирование: Учебное пособие / О.Л. Чуланова, — 2-е изд., испр. и доп. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. — 202 с.: 60x90 1/16. — (Высшее образование: Магистратура) (Переплёт) ISBN 978-5-16-010726-4
125. Утенин В. В. Ключевые показатели эффективности (KPI) и практическая система мотивации персонала. // [Электронный ресурс].- Режим доступа: http://www.elitarium.ru/kljuchevye_pokazатели_jeffektivnosti/.

Элитариум 2.0. (Дата обращения 12.11.2021г.)

126. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента / Э.А. Уткин — Москва: Экмос, 2020. — 278 с.

127. Фармацевт практик [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://fp.com.ua/articles/graduate-recruitment-program-bolshe-chem-poisk-talantov>; (Дата обращения 15.05.2021)

128. Чуланова О. Л. Вовлеченность персонала организации: понятие, функции, классификация / С. С. Костюкова, О. Л. Чуланова // Журнал исследований по управлению. 2016. Т. 2. №. 6. С. 1—1. DOI: 10.12737/21140

129. Чуланова О. Л. Грейдинг как система мотивации трудовой деятельности персонала организации / Н. А. Мокрянская, О. Л. Чуланова

130. Чуланова О. Л. Исследование включенности компетентностного подхода, как основы формирования качества рабочей силы, в систему управления персоналом ООО «Газпром переработка» / Г. Х. Кучеренко, О. Л. Чуланова // Уровень жизни населения регионов России. 2016. Т. 3. №. 4. С. 106-118. DOI: 10.12737/17686

131. Чуланова О. Л. Кадровые риски при внедрении компетентностного подхода в управление персоналом организаций: классификация, идентификация, минимизация / Н. С. Борисенко, О. Л. Чуланова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2021. Т. 4. №. 5. С. 30-34. DOI: 10.12737/14954