



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

Управление вовлеченностью сотрудников компании

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

Проверка на объем заимствований:

41,1 % авторского текста

Работа рекомендована/ не рекомендована
к защите

«10» сентября 2024 г.
и.о.зав. кафедрой Э,УиП

[подпись] Корнеев Д.Н..

Выполнил(а):

Студент(ка) группы ЗФ-409-114-3-1

Парамонова Надежда Александровна

Научный руководитель:

Кандидат педагогических наук, доцент
Демцура Светлана Сергеевна

[подпись]

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ В РАБОТУ ОРГАНИЗАЦИИ	7
1.1 Теоретические подходы к определению вовлеченности персонала	7
1.2 Факторы, влияющие на вовлеченность персонала	22
1.3 Лояльность в системе мотивации труда	34
ВЫВОД ПО ГЛАВЕ 1	46
ГЛАВА 2. ВОЗМОЖНОСТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЦЕССА ВОВЛЕЧЕННОСТИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ	50
2.1 Управленческо-хозяйственная характеристика ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина	50
2.2 Оценка уровня вовлеченности персонала ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ через системы мотивации и стимулирования труда. Достоинства и недостатки при организации работы по вовлечению персонала ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ	65
2.3 Рекомендации по управлению вовлеченностью персонала для обеспечения процессов непрерывного совершенствования производства в ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ в системе мотивации и стимулирования труда ...	89
ВЫВОД ПО ГЛАВЕ 2	99
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	102
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	106

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. В настоящее время одной из самых актуальных проблем в менеджменте и управлении персоналом является проблема вовлеченности персонала в работу организации. Для достижения своих экономических целей организации используют новейшие технологические решения в производстве качественных продуктов, но зачастую этого недостаточно для создания конкуренции среди других конкурентов. В административном и производственном разделе организации осуществляются различные процессы, которые реализуют различные сотрудники. В современной бизнес - модели человеческий фонд организации становится основным предметом, который определяет конкурентное преимущество организации. Работа с привлечением и обучением нового персонала каждый год становится всё труднее для руководства организаций, так как конкуренты используют в своей деятельности каждый раз нестандартные решения, с персональным подходом к каждому сотруднику. Управляя штатом компании, в первую очередь перед специалистами по работе с кадрами стоит важная задача – улучшить условия труда в компании таким образом, чтобы с каждым годом увеличивать коэффициент полезности труда в несколько раз.

Низкий уровень вовлеченности сотрудников всех уровней является актуальной проблемой многих организаций. Примером актуальности данной проблемы может послужить штат линейных менеджеров компании, задачами которых является администрирование функций персонала. Ведь именно данные сотрудники играют важную роль в мотивировании людей, работающих в компании, так как их воздействие с персоналом напрямую влияет на показатели их текучести и производительности, а также на степень удовлетворённости работой. Учитывая то, что менеджеры играют важную роль в обучении кадров, они зачастую полностью не выполняют

возложенные на них обязанности. На это воздействует множество факторов. К ним относятся недостаточная поддержка от вышестоящего руководства, насыщенность трудового дня, недостаток средств и ресурсов, заложенных в бюджете. Помимо этого, основная доля линейных менеджеров не придают значения обучению персонала чему-то новому, а скорей считают, что его стоит производить по возможности.

Основоположником в формировании определения «вовлеченность персонала» был научный исследователь, профессор бостонского университета Уильям Кан. Он заговорил про него, как про отдельный способ определения уровня мотивации сотрудников в организации. Работая над данной темой, У. Кан написал множество статей, в том числе и его коллегами по направлению деятельности. Статья, написанная Фредериком Фрэнком и Патриком Финнеганом, основывалась на физическом аспекте, так как они считали, что вовлеченность персонала — это результат, который получит компания по итогу, то есть потраченные силы, как умственные, так и физические, которые сотрудник использует в своей работе. Со схожей точкой зрения рассматривает понятие Дилис Робинсон, стараясь максимально упростить понятие вовлеченности и рассмотрев его только в виде физического аспекта.

С каждым годом остро встают вопросы повышения производительности наемного персонала, что ставит перед организациями задачу не только привлечь и сохранить таланты, но и обеспечить их постоянное развитие и раскрытие внутреннего потенциала. Некоторые компании, в том числе и ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ, уже осознали, что их благополучие на рынке напрямую зависит от уровня отдачи сотрудников. Так, повышенная вовлеченность кадров может значительно увеличить финансовые показатели: доходы, рыночную долю и прибыль на акцию.

Однако исследования показывают, что ключевая роль в процессе повышения вовлеченности принадлежит линейным менеджерам, которые, занимаясь ежедневными задачами, недостаточно уделяют внимание тактическому развитию своих подчиненных. Это, в свою очередь, отражается на лояльности и продуктивности рабочей группы, снижает удовлетворенность от труда и увеличивает текучесть кадров. Возникает парадоксальная ситуация: хотя линейные менеджеры должны активно заниматься обучением сотрудников, они зачастую сталкиваются с барьерами, такими как рабочая загрузка, ограничения бюджета, недостаток поддержки руководства верхнего звена и недооценка значимости развития персонала. Это приводит к тому, что обучение и развитие кадров воспринимаются как опциональная деятельность, а не как часть стратегической необходимости.

Поиск оптимальных условий для роста производительности труда является одной из ключевых задач организационного характера, определяющих конкурентоспособность и успех любой корпорации на рынке. Крайне важный блок исследований проблемы вовлеченности касается того, какое влияние она оказывается на работу компании и какое влияние оказывает в случае, если общий ее показатель невысокий. Первое исследование, связанное с этим, было проведено коллегами-исследователями Дж.К.Хартером, Ф.Л.Шмидтом, Т.Л.Хейзом. Также, эту тему активно исследовали В.А.Кан, Д.Робинсон, С.Перриман, С.Хайдэй, С.Соннетаг, А.В.Беккер, М.П.Лейтер, Б.Шнайдер, Д.Боуэн, М.Саланова.

Объектом исследования – вовлеченность непроизводственного персонала ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ.

Предмет исследования – способы повышения уровня вовлеченности персонала ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ.

Цель исследования – анализ феномена вовлеченности на примере сотрудников в ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ и поиск эффективных форм управления вовлеченностью 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 ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ.
4. Разработка и обоснование мероприятий по созданию условий для повышения уровня вовлеченности сотрудников ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ.

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.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ В РАБОТУ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Вовлеченность персонала как объект научного исследования

Термин «вовлеченность» был введен в оборот Уильямом Каном в 1990 году в работе «Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work». Кан определял вовлеченность как состояние работника, характеризующееся степенью реализации его личного потенциала в процессе выполнения его трудовой роли, а также степенью его деятельной, когнитивной (умственной) и эмоциональной экспрессии в процессе трудовой деятельности.

Высокая степень вовлеченности, согласно этому определению предполагает труд с «полной отдачей».

Помимо вышеуказанного, исходного подхода к определению понятия «вовлеченность», существует также и ряд других подходов, переосмысливших значение этого явления и дополнивших представление о нем. Рассмотрим те подходы, что являются наиболее часто упоминаемыми в научных работах на данную тему, а затем оценим их содержание в сравнении друг с другом.

Подход Маслач. Вовлеченность как противоположность выгоранию

В рамках подхода Кристины Маслач вовлеченность определяется как устойчивое позитивное явление, характеризующее высокую степень активности сотрудников и получение ими осознанного удовольствия в ходе работы. Отличительная особенность подхода Маслач состоит в том, что вовлеченность в нем понимается как явление, противоположное по смыслу явлению выгорания на рабочем месте. В научной литературе помимо противопоставления понятию «вовлеченность» профессиональное

выгорание связывается со следующим фактором: оно характерно для людей, профессиональная деятельность которых требует активного взаимодействия с другими людьми, подразумевающего возникновение стрессовых ситуаций. В связи с этим определение, даваемое в рамках этого подхода, представляется неполным - факторы, вызывающие выгорание и являющиеся причинами вовлеченного поведения, не всегда противоположны друг другу по смыслу и содержанию.

Подход Хартера.

Вовлеченность как эквивалент удовлетворенности. Джим Хартер определил понятие «вовлеченность» как индивидуальную погруженность в работу с проявлением энтузиазма в ходе рабочего процесса. Отличительная особенность подхода Хартера заключается в том, что понятие «вовлеченность» в нем тесно связывается с понятием «удовлетворенность работой». Фактически речь идет о том, что состояние вовлеченности является следствием высокой удовлетворенности. С одной стороны, подобную точку зрения можно рассматривать, как логически верную - если сотрудник будет удовлетворен, он будет работать вовлеченно. С другой стороны, сотрудник может быть удовлетворен работой, но не проявлять энтузиазма в процессе труда, ограничиваясь выполнением своих должностных обязанностей. Также при таком подходе к определению вовлеченности не принимается во внимание возможное влияние на нее других факторов. Иными словами, удовлетворенность работой может не являться единственным необходимым и достаточным условием, стимулом для проявления сотрудником вовлеченного поведения. В связи с этим определение, даваемое в рамках подхода Хартера, также не представляется универсальным.

Подход Сакса. Многомерный подход к вовлеченности.

Подход Алана Сакса представляет собой разделение вовлеченности на такие категории, как организационная вовлеченность и вовлеченность в профессию.

По мнению автора магистерской работы, сотрудник, с одной стороны, может быть вовлечен в профессию - в этом случае для него в наибольшей степени будет важно занятие любимым делом. С другой стороны, для сотрудника принципиально важным может быть место работы. В таком случае его вовлеченность в трудовой процесс может быть объяснена условиями работы, наиболее соответствующими его ожиданиям, высокой репутацией компании на рынке, физическим и психологическим комфортом на рабочем месте. При наличии этих факторов сотрудник, характеризующийся организационной вовлеченностью, будет вкладывать все свои силы в трудовой процесс, дабы не потерять место работы.

В соответствии с теорией Сакса необходимыми условиями формирования вовлеченности являются наличие у персонала удовлетворенности работой и лояльности к организации. По мнению автора, в случае отсутствия этих факторов возникновение у сотрудников такого состояния, как вовлеченность, невозможно [10].

Сравнение подходов к определению вовлеченности. Стоит отметить, что во всех рассмотренных выше определениях «вовлеченность» описывается как многоэлементное понятие. Однако состав образующих его элементов совпадает не во всех подходах. У Маслач в составе вовлеченности выделяются физическая и когнитивная составляющая У Хартера - физическая и эмоциональная составляющая. Лишь в подходах Кана и Сакса выделяются все три составляющие: физическая, когнитивная и эмоциональная [2].

Модели интеграции сотрудников в Кана и Сакса подразделения недвусмысленно выделяются своим обширным охватом и высоким уровнем детализации описательных параметров. Сакс, расширяя теоретические положения Кана, уточняет наличие двух оттенков включенности в трудовую среду: профессиональной и организационной. Тем не менее, пограничные линии данных составляющих часто оказываются неопределёнными - отсекаемость задач от самой структуры предприятия не всегда очевидна.

Под воздействием постоянно изменяющейся профессиональной среды (в самом широком её толковании), представляется осуществимым вычленение лишь организационного участия работников. Следственно, предполагается, что методологические подходы Сакса, когда дело доходит до практики, существенно не расходятся с подходами Кана. Основополагающие принципы Кана, хотя и не обрели статус универсальных по определениям, однако, занимают фундаментальную позицию и становятся ключевой ориентацией при создании исследовательских инструментов, направленных на изучение и измерение глубины активного участия сотрудников в их профессиональной деятельности.

В доктрине обсуждаемого исследования, участие персонала трактуется как способность осознанно и творчески применять собственные способности в рабочих обязанностях, а также это выражение активности, умственных усилий и эмоциональной оживлённости в ходе профессиональной деятельности.

Для успешной деятельности компании в современных условиях возрастает роль рационального использования не только материальных и финансовых ресурсов, но и человеческих. Повышение роли персонала и

изменение отношения к нему связано с глубокими преобразованиями в производстве.

Традиционная технология стремилась свести к минимуму возможности вмешательства человека в устойчивые технологические процессы, тем самым позволяя широко применять труд низкой квалификации и экономить на издержках, связанных с персоналом.

В настоящее время традиционная технология постепенно уступает место гибким производственным комплексам. Вследствие их внедрения повышается удельный вес специалистов, руководителей, рабочих высокой квалификации.

Отличительная черта современного производства – его сильная зависимость от качества рабочей силы, форм ее использования и степени вовлеченности работника в дела организации [12].

Специалисты HR регулярно сталкиваются с необходимостью влиять на степень лояльности сотрудников, ибо она непосредственно воздействует на общую производительность предприятия, уменьшение текучести кадров и сокращение необоснованных прогулов. Условие осуществления профессиональной деятельности с высокой степенью мотивационной составляющей и лояльно настроенных работников категорически важно для устойчивости и безопасности компании, поскольку оно способствует повышению благонадежности персонала.

Лояльные работники склонны терпимее относиться к временным затруднениям, возникающим в ходе финансовых и организационных перемен в коллективе, и демонстрируют меньше сопротивления в процессах трансформации. Обширные исследования в данной области обнаруживают, что такие сотрудники на 12% более продуктивны в контексте доходности и

на 51% реже покидают компанию, а также на 27% менее склонны пренебрегать своими должностными обязанностями, в сравнении с коллегами, которым отсутствует аналогичная степень приверженности организации.

Отношения между работодателями и работниками с лояльной направленностью во многом можно ассоциировать с увеличением таких характеристик как преданность, трудовая энергичность, и полная погруженность в рабочий процесс, степень которой определяется способностью сотрудника к полной концентрации и непрерывному выполнению задач, исключая внешние отвлекающие факторы. Эти качества продемонстрированы в ряде современных научных работ, отражаясь в определениях и моделях, вида - не только в работах Сакса, но и исследованиях таких ученых как Шофели и его сотрудники. «Преданность» в свою очередь представляет собой ощущение сотрудником своей значимости для организации, связанное с этим чувства гордости, вдохновения и энтузиазма в работе, карьерные амбиции.

А «энергичность», согласно этой модели, включает в себя готовность прикладывать усилия в работе, инициативность, а также настойчивость в преодолении трудностей при столкновении с ними в процессе выполнения рабочих заданий).

Исходя из определений, «погруженность в работу» соотносится с когнитивным аспектом вовлеченности Кана, «преданность» - с эмоциональным аспектом, а «энергичность» - с деятельным. Именно поэтому можно смело утверждать, что, несмотря на свою давность (1990 год), определение вовлеченности Кана является актуальным и релевантным по отношению к современным исследованиям в этой области.

В связи с тем, что понятие «вовлеченность» не представляет область фундаментальных знаний, а его определение без операционализации представляется в определенной степени абстрактным, необходимо установить, в чем состоит его отличие от близких по смыслу понятий, появившихся в научной литературе ранее [5].

В научном сообществе нередко можно столкнуться с понятием вовлеченности как индикатором продуктивности работника. При этом оно часто используется как синоним при упоминании признаков, характеризующих качество трудовой деятельности. Обнаруживается тенденция замены классических терминов, вроде "мотивации", "приверженности" и "удовлетворенности работой", на более комплексный термин "вовлеченность". Рейли и Браун утверждают, что интеграция этих концепций под этим термином обеспечивает глубокое описательное содержание и ясность. Тем не менее спектр мнений разделяется, поскольку некоторые исследователи указывают на нечеткость этой терминологии в связи с ее смешением с близкими понятиями.

Очевидны различия в толковании "вовлеченности", складывающие данный термин в отличающемся ключе, а не подтверждающие неоднозначность его определения. Следует разграничить его от "лабильности" при выражении подобных понятий, как "лояльность", означающую привязанность сотрудника к конкретной организации, и "удовлетворенность", отображающую довольство конкретным трудом. "Вовлеченность", согласно Кану, является сложным аффективно-мотивационным процессом, проявляющимся через отношение к труду, поведение в ходе трудовой деятельности и реакции на условия труда.

Как структурный аспект самосознания, мотивация влияет на взаимоотношение индивида с работой и его поведение на рабочем месте,

она рассматривается как совокупность желаний и потребностей, которые человек стремится удовлетворить в процессе труда. Следовательно, вовлеченность можно охарактеризовать как интегрированное состояние, которое воспроизводит когнитивные, деятельные и эмоциональные элементы отношения человека к трудовой деятельности. Рассмотрение вовлеченности в таком свете разъясняет ее мрачность и дает возможность для более точного изучения и оценки этого явления в контексте рабочей среды.

Вовлеченность и мотивация.

Действительно, стоит отметить, что современные исследования в этой области свидетельствуют о включении мотивации в состав вовлеченности. Для примера обратимся к Майклу Армстронгу, который в соответствующем разделе своего научного труда обзореваает модель вовлеченности, разработанную британским Институтом исследований занятости.

Согласно этой модели, мотивация рассматривается, как один из компонентов вовлеченности, наряду с приверженностью и организационным гражданством. Даже если не принимать эту модель как некую догму, то общее направление научной мысли на этот счет, так или иначе, свидетельствует о тенденции к включению мотивации в состав вовлеченности.

Стоит также отметить то, что все описанные модели вовлеченности характеризуются тем, что в них не описана связь вовлеченности работника с его мотивационным профилем. Важно понимать, что подразумевается под мотивацией в настоящей работе, поскольку у этого термина существуют различные определения, не имеющие общего смыслового значения.

Под мотивацией может пониматься процесс побуждения работника к эффективному труду, в котором формируется его трудовое поведение в соответствии с целями и функциями. Такое определение, по сути, является синонимом термина «стимулирование». И действительно, на практике менеджеры зачастую путают между собой эти понятия.

Также в российском деловом сообществе слово «мотивация» зачастую используется в качестве синонима компенсации и поощрений за труд. В рамках текущего исследования под мотивацией понимается структурный элемент самосознания работника, совокупность мотивов деятельности, определяющих ее общую направленность.

Мотив, в свою очередь, определен как актуальная потребность, которую работник пытается удовлетворить [11].

Важно также уточнить определение термина «стимул» - под ним понимается применяемый к работнику конкретный вид блага или наказания.

Итак, все рассмотренные ранее основные подходы к определению вовлеченности характеризуется тем, что в них не описана связь вовлеченности сотрудника с его мотивационным профилем - в отличие, например, от связи с его удовлетворенностью работой и лояльностью организации. Между тем, говоря о вовлеченности, как о состоянии, находясь в котором сотрудник прилагает в работе дополнительные усилия, не предусмотренные в рамках его должностных обязанностей, мы можем утверждать следующее.

Вовлеченный сотрудник может являться таковым, потому что он может быть соответствующим образом замотивирован на подобную активность (к его мотивационному профилю со стороны руководство применяется соответствующее стимулирование). Также вовлеченный

сотрудник может являться таковым, потому что он может обладать определенной самомотивацией.

Иными словами, желание прилагать дополнительные усилия у работников может возникать как под влиянием внешних факторов, так и исходить изнутри. Нельзя отрицать, что оплата труда и материальные льготы - неотъемлемые источники мотивации, однако они не являются единственными средствами стимулирования вовлеченного поведения.

Теория вовлеченности персонала тесно связана с теорией мотивацией Герцберга, которая гласит, что все побуждающие работника на труд потребности характеризуются двумя факторами: гигиеническими и мотивирующими.

Гигиенические факторы - это базовые условия необходимые сотруднику организации для того, чтобы выполнять свои трудовые обязанности, оставаясь на месте работы [11].

К этим факторам относятся:

- условия труда (безопасность);
- заработная плата;
- степень контроля за работой со стороны руководства;
- межличностные отношения с другими сотрудниками и другие.

Соответствие указанных факторов ожиданиям персонала способно обеспечить удовлетворенность работой, однако не гарантирует возможности получения от него полной отдачи при выполнении рабочих заданий и не гарантирует увеличения производительности.

Мотивирующие факторы, в свою очередь, отвечают за внутреннюю мотивацию персонала [21]. К ним относятся:

- одобрение и признание работы;
- возможность карьерного роста;
- возможность профессионального и личностного развития;
- высокая степень ответственности и другие.

Обеспечение высокого уровня вовлеченности требует удовлетворения не только гигиенических, но и мотивирующих потребностей работников - создания условий необходимых для реализации и совершенствования их творческого потенциала и формирования внутренней мотивации.

Однако эта категория организационных мероприятий также относится к категории внешних стимулов. Если говорить о таком желании работников прилагать дополнительные усилия, которое действительно исходит изнутри, то есть не зависит ни от влияния гигиенических, ни от влияния мотивирующих факторов, то важно напомнить, что понятие «вовлеченность» тесно связано с понятием «высокая производительность».

Результаты ряда исследований подтверждают, что в организациях, добившихся высоких показателей в области производительности труда работников, стимулирование ничем принципиально не отличаются от аналогичного стимулирования в компаниях, демонстрирующих куда более низкие результаты. Более того существует значительное число исследований, подтверждающих, что наиболее высокий уровень производительности среди работников организации в долгосрочной перспективе достигается за счет подбора людей с соответствующей структурой мотивации, а не за счет внешнего стимулирования [6].

Таким образом, если мы говорим о том, что вовлеченность - это степень реализации личного потенциала работника, влияние внешних факторов отходит на второй план.

Ключевым вопросом становится то, что представляет из себя мотивационный профиль вовлеченного работника. Вовлеченность - эмоциональное и интеллектуальное состояние, пребывая в котором, сотрудники стремятся выполнять работу как можно лучше.

Изначально данное понятие использовалось социальными психологами для оценки степени адаптации человека к должности [18]. Однако в дальнейшем исследования вовлеченности начали проводить в компаниях для диагностики отношения сотрудников к своей деятельности и к организации в целом, а также для оценки качества работы менеджеров.

По данным Gallup (организация, занимающаяся проведением общенациональных опросов общественного мнения в разных странах), ежегодные потери от отсутствия вовлеченности сотрудников американских компаний составляют от \$ 272 до 340 млрд. Самые серьезные потери происходят за счет снижения производительности труда и качества обслуживания клиентов. Измерить вовлеченность персонала можно проведением небольшого опроса среди сотрудников компании, с целью понять их отношение к работе.

Исходя из этих данных, можно сделать вывод, какими резервами компания обладает в плане повышения производительности труда. Повышение вовлеченности сотрудников необходимо при наличии следующих признаков:

- сотрудники компании не проявляют инициативу, и не предлагают идеи, как можно улучшить их работу;
- сотрудники не проявляют интерес к обучению по своей специальности;

- сотрудники компании затягивают выполнение поставленных задач.

Затем, анализируя данные, собранные с помощью опросника, определяется наиболее экономичные способы повышения уровня вовлеченности, составить план действий и приступить к его реализации.

Вовлеченность персонала базируется на трех основных «китах»: информированности, возможности влиять на развитие компании и участвовать в принятии решений.

Сотрудники часто не вовлечены, потому что реально мало понимают в том, где сейчас компания и куда она движется, и не считают эти вопросы «своими».

Руководители должны представить сотрудникам полную картину бизнеса. Сюда относится и текущая ситуация, и специфика рынка, и сегмент покупателей, и наличие конкуренции, и основные стратегические направления.

Очень полезно рассказывать сотрудникам обо всех проектах, которые запускаются в компании, о достигнутых успехах и людях, чьи усилия этому способствовали [21].

Эту работу нужно начинать с создания информационной среды - каналов распространения информации внутри коллектива, определения основных направлений информирования сотрудников (корпоративные новости, идеология и ценности, перспективные направления развития деятельности подразделений), формирования пула спикеров (людей, чьи мнения и суждения будут транслироваться по каналам внутрикорпоративной связи - от руководителя компании до лидеров подразделений).

Самыми популярными каналами информирования сотрудников сегодня считаются интернет и корпоративное издание. Возможны и иные варианты: корпоративный блог, рассылка, аккаунт в Twitter, группа в социальной сети или их сочетание. Только тогда бизнес становится увлекательной историей, понятной и захватывающей. Привлечение сотрудников к процессу принятия решений.

Для сотрудников «важно быть в игре, т.е. иметь право голоса. И так, следующая задача - стимулировать сотрудников к принятию самостоятельных решений на рабочем месте и вносить предложения по улучшению деятельности подразделений и компании в целом [29].

По результатам исследования, проведенного в 2017 году на сайте компании HeadHunter (в исследовании приняло участие более 5 тысяч человек из разных регионов и разных сфер бизнеса) 54 % соглашались с тем, что не могут высказать своего мнения при обсуждении вопросов, касающихся деятельности компании и не могут рассчитывать, что руководство примет это мнение во внимание. В качестве примера служит опыт компании МТС. Столкнувшись с первыми последствиями кризиса 2008 года, МТС ввела новый инструмент для повышения вовлеченности и развития бизнеса - «Фабрику идей». Каждый сотрудник МТС получил возможность высказать свою идею, которая поступает на рассмотрение экспертов и в случае их одобрения тиражируется по всем подразделениям компании. Кроме того, авторы лучших идей получают и нематериальные, и материальные поощрения.

Имеются и иные способы увеличения вовлеченности сотрудников, например:

- оказание помощи руководителями своим подчиненным в профессиональном развитии путем делегирования задач, передачи имеющихся знаний, обучения на личном примере;
- амбициозным сотрудникам необходимо предоставлять возможность обучаться и развиваться - для этого должны существовать эффективные программы внутреннего обучения, при необходимости можно оплатить обучение и у внешних провайдеров услуг;
- вовлечение персонала через проведение соревнований между бригадами на производствах, командами, а также поощрение победителей;

Таким образом, можно сделать вывод, что вовлеченность персонала обязательно сказывается на удовлетворённости клиента, и как следствие - повышает прибыльность бизнеса в целом. Компании, где уровень вовлеченности персонала составляет менее 25%, никогда не достигнут своих бизнес - целей. Это объясняется рядом причин.

Во-первых, равнодушные сотрудники обладают довольно низкой производительностью. На работу приходят только потому, что надо где-то работать, где-то получать зарплату.

Во-вторых, для не вовлечённых сотрудников является важным постоянное пребывание в зоне комфорта, а всякое развитие, как мы знаем, начинается исключительно в зоне дискомфорта.

От развития сотрудников во многом зависит и развитие самой компании - кому, как не рядовому сотруднику, привнести новую идею,

новые способы решения старых и нестандартных задач, повысить результативность труда, заставить новое время и новые технологии этого изменяющегося мира работать в пользу компании и себя самого [16]. Не вовлечённые сотрудники ничем из перечисленного заниматься точно не будут, а значит, бизнес будет идти проторенной дорожкой до тех пор, пока не исчерпает сам себя. Поэтому управление вовлеченности сотрудников - большая и сложная задача, которая требует повышенного внимания.

1.2 Факторы, влияющие на вовлеченность персонала

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

Основные факторы, оказывающие влияние на вовлеченность 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 вовлеченность, 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 вовлеченность сотрудников [32]. Значительное влияние оказывают традиции компании, личный пример руководства, осведомленность о делах компании, перспективах и достижениях, о положительной динамике в достижении цели [17].

Таблица 1 - Классификация факторов вовлеченности

Классификация факторов вовлечённости	Группа факторов Драйверы, входящие в группу
Политика компании – стратегия компании;	<ul style="list-style-type: none"> - миссия, видение, ценности; - политики и процедуры; - корпоративная культура; - руководство компании; - традиции компании; - цели компании; - имидж компании; - коммуникации
Организационный климат - отношения с руководителем;	<ul style="list-style-type: none"> - стили лидерства; - отношения с коллегами; - взаимодействие в команде; - доверие, справедливость, уважение; - условия, для проявления инициативы; - наличие среды для обмена опытом; - полномочия сотрудников; - возможность принимать самостоятельно решения в зоне своей ответственности
Организация труда - организационная структура;	<ul style="list-style-type: none"> - 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;

	<ul style="list-style-type: none"> - управление изменениями; - ориентация на качество и удовлетворение потребностей потребителя
Самореализация, обучение и развитие - признание;	<ul style="list-style-type: none"> - 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 вовлеченности отсутствие стратегии и ясных целей, наличие двойных стандартов, расхождение слов и дела у руководства.

По мнению И. Хеллевинг [52] основной вопрос, связанный с вовлеченностью сотрудников – это корпоративная культура. Вовлеченность должна быть встроена в корпоративную культуру, стимулирующую и поддерживающую вовлеченность. 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 [41]. 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 вовлеченности 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 [46].

В культурах с высокой вовлеченностью 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 [27]. Для культуры вовлеченности 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 вовлеченности, ведь имидж компании в обществе повышает уровень вовлеченности 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 вовлеченности 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 [38]. Чем эффективнее коммуникации между сотрудниками, тем успешнее управляет предприятие своими бизнес-процессами.

4. Помогают сотрудникам увидеть связь между их личным вкладом и успехом всей организации. Как правило, работники делают то, чего от них ожидают. В культурах с низкой вовлеченностью менеджеры просто не выражают своих ожиданий от сотрудников понятным образом [38]. Хотя у многих организаций есть системы для установления стандартов производительности и измерения результативности, большинство из них не

столь успешны, когда речь идет о прояснении ожиданий относительно поведения сотрудников, какую бы работу они не выполняли.

5. Руководители формируют культуру общности.

Когда вовлеченность 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 вовлеченностью 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 [36].

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 [22].

Сотрудникам важны и отношения с непосредственным руководителем, и репутация высшего руководства. Вовлеченность 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 вовлеченность падает. Если же он в силах изменить неэффективный бизнес-процесс, т. е. знает из практики, что его услышат, – его вовлеченность растет [22].

Сила доверия определяет силу организации [24]. Никто не будет чувствовать себя вовлечёнными действовать соответствующим образом, если не может доверять организации, ее лидерам или своему непосредственному руководителю. Ниже приведены основные принципы руководителей для формирования доверия в организации:

1. Умение выслушать и понять: действительно уделять внимание сотрудникам и показывать, что их проблемы и заботы небезразличны.
2. Слова не расходятся с делом: быть честными, верными своему слову, выполнять обещанное.
3. Поддержка идей и предложений: давать возможность сотрудникам высказаться о рабочем процессе [55].

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 вовлеченности, сотрудники должны чувствовать, что для них проявлять инициативу и действовать самостоятельно – безопасно.

Вовлеченность 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 [44].

Способствует вовлеченности 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 [13].

Организация труда

Культура вовлеченности немыслима без современной организационной структуры, позволяющей устранить устаревшую иерархическую модель. Очевидно, когда много людей работают вместе, некоторый уровень иерархии необходим, но ее необходимо сводить к минимуму. Современная культура вовлеченности основана на принципе самоорганизации людей, обладающих внутренней мотивацией и самодисциплиной. Самый важный организационный принцип – это командная работа. Очень важно создавать в компании атмосферу, позволяющую людям объединять свои профессиональные знания и навыки. Для этого необходимо совершенствовать организационную структуру компании, делать ее максимально плоской, ориентируясь на принципы проектных организаций.

В проектной организации каждая задача рассматривается как проект. Все сотрудники организации формируют общий «пул компетентности», к которому обращаются, чтобы создать команду, наиболее подходящую для решения данной конкретной задачи. У проекта есть официально назначенный руководитель. Его полномочия зависят от роли в данном

проекте, а не от положения в иерархии организации. Другой аспект современной проектной организации – это организация проектных групп по типу кросс-функциональных виртуальных команд, участники которых могут находиться в разных регионах страны или даже в разных странах [35]. 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 вовлеченности в такой компании выше [19]. 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 [24].

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 вовлеченности, 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 [24].

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 вовлеченность 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 вовлеченность – 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 [10].

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 [6].

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 [39];
- во главу угла теории трудовой мотивации он поставил мотивационный характер трудовой деятельности, т.е. он был убеждён, что сама работа, сам процесс профессиональной деятельности должны пробуждать у работника не только трудовую активность, но

и чувство удовлетворения. Именно то, что работа предстает источником удовлетворенности трудом, оказывает мотивирующий характер на труд.

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

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

Чаще всего лояльность изучается в следующей последовательности: в первую очередь изучается лояльность к директору организации (лидеру), затем к фирме и в последнюю очередь к самой деятельности в компании. Такая иерархия, по нашему мнению, делает основной целью анализа лояльности не первичные, а вторичные, производные этапы отношений. Изначально лояльность выступает из взаимоотношений «работник – лидер», а между тем отправным уровнем изучения лояльности должны выделяться трудовые отношения. В связи с этим, важно приступить к исследованию лояльности с 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].

Если за стартовый пункт анализа лояльности берется трудовая деятельность, то напрашивается вывод, что и потребности, и мотивы

персонала опосредуются его предметно-практической деятельностью и всеми этапами общественно-исторической эволюции культуры. Это значит, что мотивы носят как личностный характер, так и возникают в общественной деятельности индивидов. Базовые потребности человека, заложенные в нем от природы, качественно отличаются от потребностей животных. Все человеческие притязания так или иначе носят исторический характер, это означает, что они зародились в историческом процессе трансформации людьми природы и общества. Люди преобразуют внешнюю среду и за счет своего труда воспроизводят собственную жизнь, а животные адаптируются к внешней среде. Здесь возникает первая жизненная потребность человека – потребность в самом труде. Это значит, что лояльность персонала (или нелояльность) должны изучать прежде всего по отношению к труду, а не к руководителю, управляющему трудом. Изучать лояльность в дуэте «работник – лидер» означает дистанцироваться от первичного уровня отношений, определяющих лояльность. Между тем нередко утверждают, что лояльность появляется одновременно с феноменом лидерства: то есть, как только возникли лидеры, тут же появились лояльные почитатели и последователи. Таким образом, феномен лояльности обретает свои границы в незапамятные времена, когда один человек мог навязывать свои мысли другим. Получается, что таким доминирующим субъектом мог стать только умнейший, сильнейший и хитрейший. Если лояльность персонала есть лояльность к лидеру, то ясно, что при исследовании лояльности нужно уделять особенное внимание личностным характеристикам руководителя, акционера [4].

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 [50]. 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) [11, с. 211]. Наиболее детализированной и распространенной является модель организационной лояльности Дж. Мейера и Н. Аллен [11, 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 [22, с. 14] 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 [11, с. 174], 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. 117]. 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 [15].

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

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

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

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

Ощутимая лояльность – высокий уровень воспринимаемой лояльности соответствует среднему уровню поведенческой лояльности. Этот тип лояльности персонала отличают гордость за предприятие,

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

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

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

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

Начальная лояльность – уровень поведенческой лояльности низкий, но заметна перспектива роста воспринимаемой лояльности. Важным для

возникновения лояльности является проявление компанией заботы и внимания к своим сотрудникам. Наряду с этим, следует укреплять и развивать воспринимаемую лояльность персонала.

Следующие три типа лояльности персонала характеризуется низким уровнем воспринимаемой лояльности при различных уровнях поведенческой лояльности. Это подтверждает то, что сотрудник эмоционально не расположен к предприятию, независимо от его поведения, поэтому можно смело говорить о нелояльности человека. Нелояльные сотрудники работают «как-нибудь», их мало интересует качество их работы и сроки ее выполнения. Они формируют атмосферу неприязни, постоянно выражают недовольство, высмеивают и критикуют любую конструктивную инициативу и пытаются обесценить все позитивные начинания в компании [7].

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.

ВЫВОД ПО ГЛАВЕ 1

Анализ академических исследований выявляет недостаточно определенное значение концепта вовлеченности персонала, причем это касается как отечественных, так и зарубежных трудов. Синонимичные термины, как лояльность, удовлетворенность персонала и мотивация, используются в контексте данной темы, хотя семантика их часто перекликается. Разногласия относительно различий между концепцией лояльности и понятием вовлеченности нередко возникают среди специалистов, одни из которых видят их как синонимы, в то время как другие – как разветвления разных научных подходов.

Исторически сотрудники и руководители акцентировались на лояльности до того момента, пока теория вовлеченности не начала набирать популярности. Современные представления, однако, утверждают, что вовлеченность является продвинутым этапом в развитии теории лояльности, представляя из себя более детализированную и комплексную концепцию.

Отдельно следует отметить отличие теории вовлеченности от другой управленческой концепции, активно обсуждаемой на протяжении последнего десятилетия – теории расширения полномочий. Теория полномочий утверждает важность предоставления сотрудникам возможности принятия ключевых решений. Правда, предоставление полномочий в вакууме без других элементов вовлеченности остается бессмысленным жестом и не может быть реализовано адекватно. Полномочия должны быть предоставлены лишь тем, кто показывает высокий уровень вовлеченности, и в компаниях необходимы правильно подобранные сотрудники для этого. Корпоративная культура, основанная на принципах вовлеченности, лежит в основе предоставления полномочий,

а также требуется наличие организационной культуры, характеризующейся самодисциплиной, самоуправлением и стремлением к самосовершенствованию для внедрения полномочий на всех уровнях ответственности и компетенции сотрудников.

При анализе концепции "вовлеченности персонала" в первом разделе исследования, предложена версия определения данного понятия. Определяется оно как устойчивое аффективное состояние, отражающее степень соответствия личных стремлений работника (его индивидуальных задач, стратегического видения, стремлений, интересов, удовлетворения, преданности и ключевых факторов успеха) с корпоративными ценностями. Дополнительно, оно подразумевает способность сотрудника осуществлять преданный труд в пользу компании, выходя за рамки обязательных обязанностей, добровольно проявлять активность и вкладывать экстра-энергию в осуществление стратегических целей предприятия.

Основные факторы, оказывающие влияние на вовлеченность 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.

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

В сфере корпоративного управления значителен вклад кадровой стратегии, превращающей каждодневные задачи в поле для повышения вовлеченности сотрудников. Это достигается благодаря адекватно построенным системам отбора кадров и стимулирования. Определение лояльности сотрудника исходит не только из его профессиональных умений, опыта и знаний, но и из гармонии ценностей персонала с философией компании. Доказательством тому служат компании, где рассматривается широта личностных качеств и отношений кандидата, что коррелирует с повышенным уровнем вовлеченности их работников.

В рамках стремления к укреплению внутренней мотивационной структуры, предприятия разрабатывают системы вознаграждений, связывая результаты выработки с конкретными формами поощрения. Такая прямая связь между вкладом и направлением карьерного роста, а также системой премирования наряду с качеством корпоративного климата, является основой для устойчивого развития корпоративной лояльности.

Существенно, что для достижения этого не всегда предполагаются высокие заработные платы, важнее четкая перспектива развития и грамотно выстроенная политика компенсаций. Благодаря эффективной организации рабочего процесса и реализации системы материальной мотивации, сотрудники переживают чувство значимости своего вклада, что поддерживает высокую вовлеченность.

Тем не менее, актуальным остаётся вопрос об описании и разграничении разновидностей лояльности в трудовом коллективе. Исследования в данной области часто упускают из виду важность ясной атрибуции соответствующих критериев, отражающих всё многообразие взаимосвязей между отношением и поведением сотрудников, которые могли бы в полной мере демонстрировать их приверженность организации.

Более того, недостаточное внимание уделяется связи этих аспектов с профессиональной эффективностью, хотя именно она может служить весомым подтверждением лояльности работника к его компании.

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.

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.

ГЛАВА 2. ВОЗМОЖНОСТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЦЕССА ВОВЛЕЧЕННОСТИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Управленческо-хозяйственная характеристика ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е.И. Забабахина

ФГУП «Российский федеральный ядерный центр – Всероссийский научно-исследовательский институт технической физики имени академика Е. И. Забабахина» – это производственное предприятие, входящее в структуру Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом». Юридический адрес предприятия: Россия, Челябинская область, город Снежинск, улица Васильева, дом 13.

Миссия предприятия: создание продукции, выполнение работ и услуг, находящихся в сфере научно-технических и хозяйственных интересов страны, соответствующих передовому уровню науки и техники при соблюдении требований ядерной, промышленной, пожарной безопасности, природоохранных и экологических норм.

Стратегические цели:

- осуществление научной и научно-технической деятельности, связанной с обеспечением безопасности Российской Федерации;
- разработка и изготовление отдельных видов продукции, находящейся в сфере интересов Российской Федерации.

Приоритетные направления:

- проведение теоретических и прикладных исследований, опытно-конструкторских и технологических работ;
- проведение исследований для своевременного реагирования на возможные научно-технологические прорывы в области создания вооружения и военной техники;

- поддержание и развитие научно-производственной, технологической, экспериментальной и информационно-вычислительной баз.

Самое современное оснащение, богатейший научный потенциал и уникальный опыт ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» в настоящее время позволяют успешно решать сложные задачи не только в оборонной промышленности, но и ядерно-энергетическом комплексе, ядерной медицине, супер-ЭВМ и расчетных технологиях.

Для ядерной энергетики страны ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» реализует целый ряд проектов, в том числе проводит беспрецедентные исследования по повышению водородной безопасности АЭС, решает сверхсложные задачи, связанные с транспортировкой отработавшего ядерного топлива, разрабатывает модели и коды для расчетного обоснования технико-технологических решений при проектировании и реализации технологических модулей ОДЭК (опытно-демонстрационного энергетического комплекса).

В сфере супер-ЭВМ, полного жизненного цикла математического моделирования и инженерных расчетов, построения ИТ-инфраструктуры и информационной безопасности ВНИИТФ является ведущим российским разработчиком. При этом ряд продуктов (модульные решения для ЦОД средней и большой производительности) имеет патентную защиту.

Работа уральского ядерного центра всегда получает высокую оценку и по достоинству оценивается государством.

Организационная структура управления ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» представлена на рисунке 1.

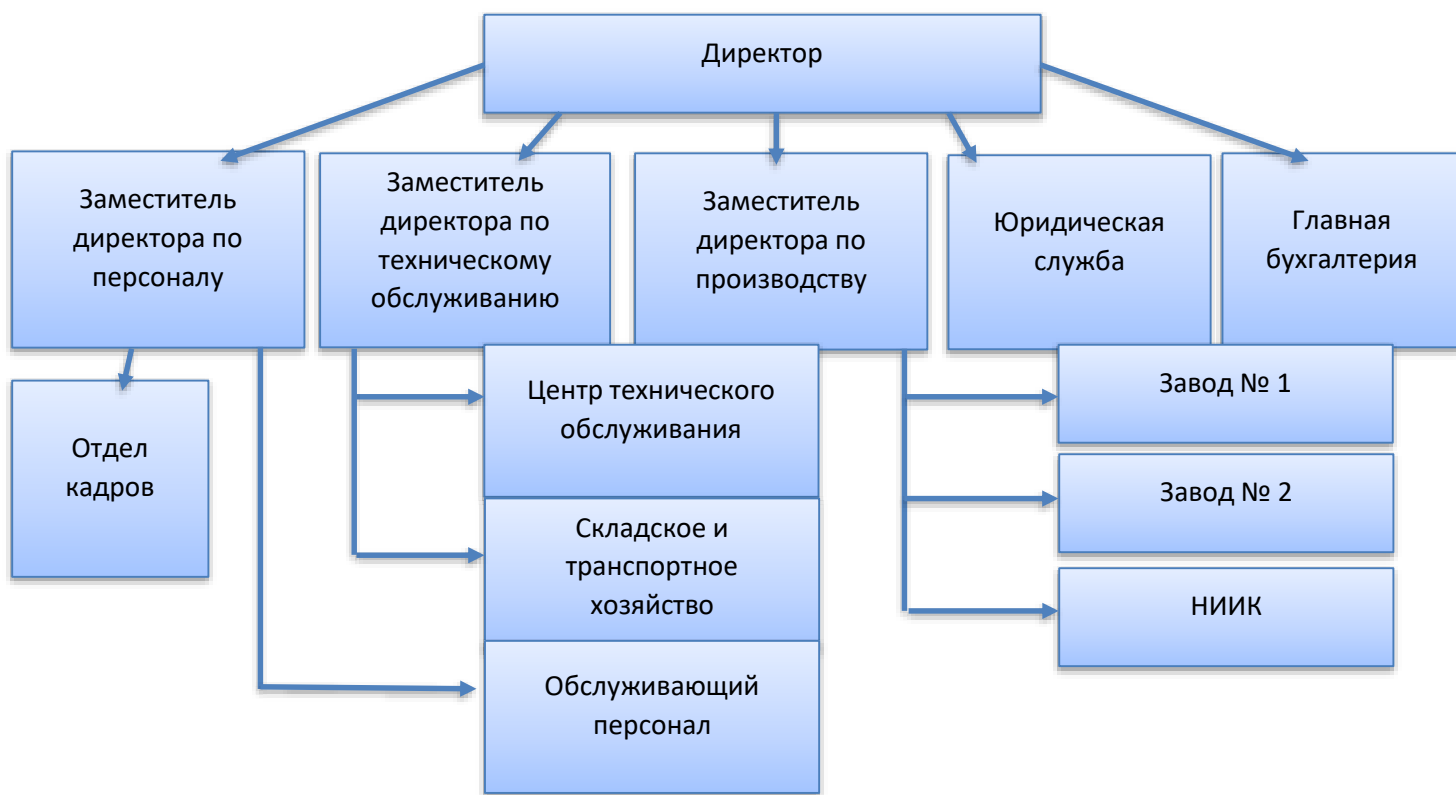


Рисунок 1 – Организационная структура управления ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина»

Организационную структуру ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» составляют следующие подразделения:

- аппарат управления (директор, его заместители, главная бухгалтерия и другие);
- производственные подразделения;
- отдел продаж;
- центр технического обслуживания;
- склады, транспорт, обслуживающий и прочий хозяйственный персонал.

Исследование организационной структуры ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» показало, что у каждого отдела имеются свои функциональные обязанности, наделенный всеми полномочиями и определено руководство, осуществляющее единоличное управление подчиненными ему работниками и специалистами. Директор осуществляет управление текущей финансово-хозяйственной деятельностью предприятия.

Контроль финансово-хозяйственной деятельности ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» осуществляет главный бухгалтер, который принимает финансовые планы и отчеты, проверяет и обрабатывает их, производит учет и контроль поступлений денежных средств и оборота средств, кредиты банков, а также выполняет другие финансовые и экономические операции.

Заместитель директора по персоналу организует управление формированием, развитием и использованием персонала ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» на основе реализации трудового потенциала каждого работника; возглавляет работы по формированию кадровой политики предприятия, определению его основных направленностей в соответствии со стратегией развития и мер по ее реализации; организует и координирует разработку мер по повышению трудовой мотивации работников всех уровней на основе реализации гибкой политики материального стимулирования, повышения престижности и содержательности труда, улучшения его условий, укрепления дисциплины труда.

Отдел кадров ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» способствует достижению целей предприятия путем обеспечения предприятия необходимыми кадрами и эффективного использования потенциала работников. Подбор работников ведется с

помощью специально разработанных стратегий: подачи информации о вакансиях в СМИ и службы занятости населения, применения методик отбора, тестирования, процедур адаптации специалистов и последующего повышения квалификации.

Исследовав деятельность предприятия и его структурных подразделений, можно сделать вывод, что в ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» действует линейно-функциональная структура управления, которая характеризуется тем, что все функции сосредоточены в линейных звеньях, и каждый работник и специалист подчиняется одному руководителю и получает от него управленческие указания.

Построение системы подчинения в ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» исключает получение подчиненными противоречивых и не увязанных между собой заданий и распоряжений, что, безусловно, повышает качество и ответственность каждого руководителя за результаты производственной и коммерческой деятельности

Процесс управления персоналом ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» обладает системными свойствами, поэтому его вполне можно назвать системой. Однако этот процесс является частью системы управления предприятием, поэтому он скорее позиционируется как подсистема и несет ответственность за определенную сторону деятельности предприятия.

Далее выполним количественный и качественный анализ персонала ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» за 2019-2021 годы (за 2022 год пока нет отчётности), для чего применим специальные коэффициенты и показатели:

- 1) коэффициент закрываемости вакансий;
- 2) показатели адаптации кадров;
- 3) коэффициенты оборота рабочей силы, оборота по приему

(отношение числа принятых к среднесписочной численности работников) и выбытию кадров;

4) коэффициенты необходимого оборота и текучести рабочих кадров;

5) коэффициент постоянства персонала (кадров).

1. Коэффициент закрываемости вакансий ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина», который высчитывается по формуле:

$$K_{\text{закр.}} = (\text{кол-во закрытых вакансий} / \text{кол-во открытых вакансий}) * 100\%.$$

2019 год:

$$K_{\text{закр.}} = 204/305 * 100\% = 66,6 \%$$

2020 год:

$$K_{\text{закр.}} = 122/122 * 100\% = 100,0 \%$$

2021 год:

$$K_{\text{закр.}} = 505/505 * 100\% = 100,0 \%$$

Отразим на рисунке 2 динамику закрываемости вакансий ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» за 2019-2021 годы.

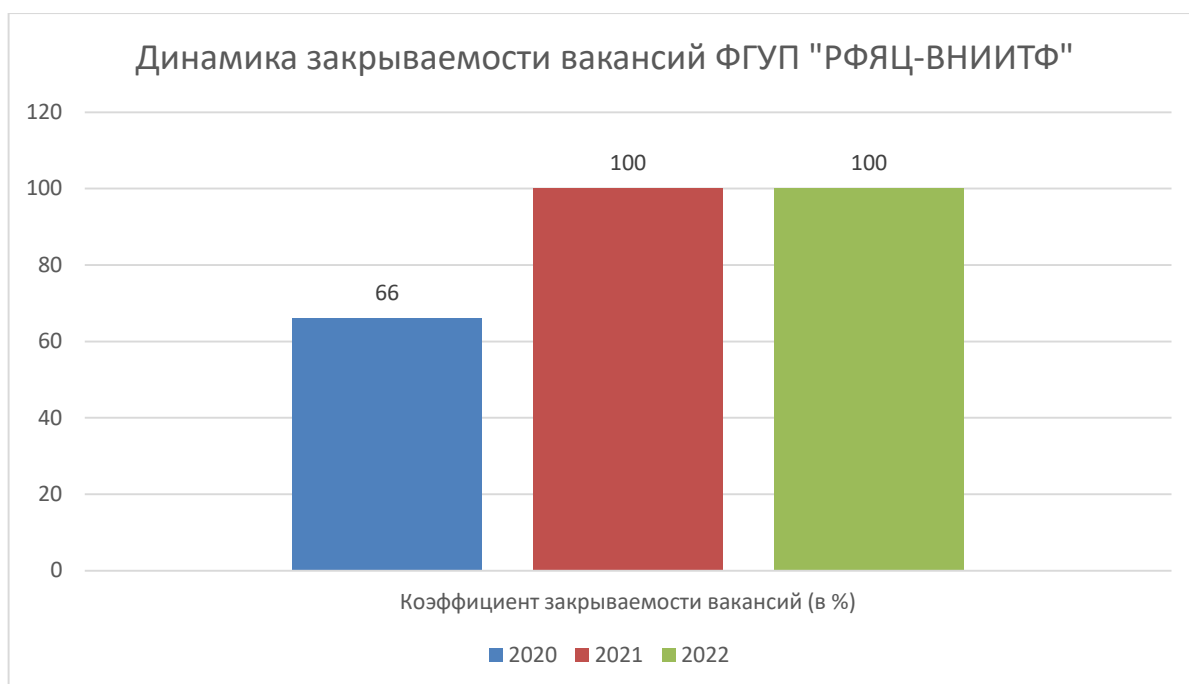


Рисунок 2 – Динамика закрываемости вакансий ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» за 2020-2022 годы

Как видим, с течением времени, руководство ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» научилось находить нужных работников на открываемые вакансии в своей организации, в силу чего можно сделать вывод, что управление процессом подбора кадров стало более эффективным. Руководители изучаемой организации тоже учатся, в том числе в вопросах подбора персонала, что приводит к более точечному подбору кадров, которые (ради объективности, надо отметить) в сфере инженерных кадров, узкопрофильных специалистов не так-то просто найти.

2. Показатели адаптации кадров ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина».

2.1) Стоимость адаптации одного сотрудника (по профессиям):

- 2020 год: 15000 рублей;
- 2021 год: 20000 рублей;
- 2022 год: 25000 рублей;

2.2) Стоимость подготовки наставника (по профессиям):

- 2020 год: 35000 рублей;
- 2021 год: 35000 рублей;
- 2022 год: 40000 рублей;

2.3) Процент должностей, охваченных системой адаптации:

- 2020 год: 66 %
- 2021 год: 100 %
- 2022 год: 100 %

2.4) Процент сотрудников, выполняющих функции наставников (по профессиям):

- 2020 год: 66 %
- 2021 год: 100 %
- 2022 год: 100 %

2.5) Процент сотрудников, успешно прошедших испытательный срок, по отношению к общему числу принятых:

- 2020 год: 50 %
- 2021 год: 100 %
- 2022 год: 100 %.

3. Коэффициенты оборота рабочей силы, оборота по приему (отношение числа принятых к среднесписочной численности работников) и выбытию кадров ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина».

Обобщающим показателем изменения численности работников как вследствие приема, так и вследствие их увольнения является коэффициент оборота рабочей силы (отношение числа принятых и уволенных работников за анализируемый период к среднесписочной численности работников), а также коэффициенты оборота по приему (отношение числа принятых к среднесписочной численности работников) и выбытию персонала

(отношение числа уволенных к среднесписочной численности работников).

2020 год:

$$K_{об} = (N_{пр} + N_{ув}) / ЧП_{ср} = (204 + 105) / 1704 = 0,17$$

$$K_{пр} = N_{пр} / ЧП_{ср} = 204 / 1704 = 0,11$$

$$K_{выб} = N_{ув} / ЧП_{ср} = 105 / 1704 = 0,17$$

2021 год:

$$K_{об} = (N_{пр} + N_{ув}) / ЧП_{ср} = (122 + 302) / 1704 = 0,23$$

$$K_{пр} = N_{пр} / ЧП_{ср} = 122 / 1711 = 0,05$$

$$K_{выб} = N_{ув} / ЧП_{ср} = 302 / 1711 = 0,17$$

2022 год:

$$K_{об} = (N_{пр} + N_{ув}) / ЧП_{ср} = (505 + 309) / 1801 = 0,44$$

$$K_{пр} = N_{пр} / ЧП_{ср} = 505 / 1801 = 0,27$$

$$K_{выб} = N_{ув} / ЧП_{ср} = 309 / 1801 = 0,16$$

где

ЧП_{ср} – среднесписочная численность персонала;

N_{пр} – количество принятого на работу персонала;

N_{ув} – количество уволившихся работников.

Покажем на рисунке 3 динамику оборота рабочей силы, оборота по приему и выбытию кадров ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» за 2020-2022 годы.

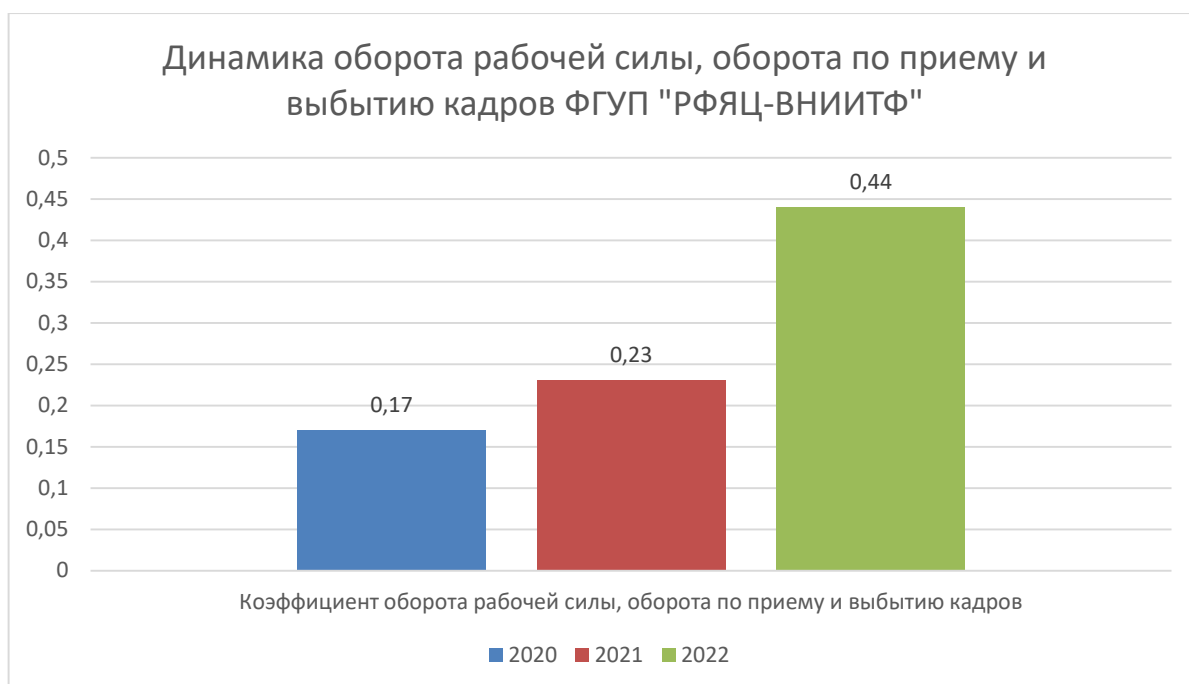


Рисунок 3 – Динамика оборота рабочей силы, оборота по приему и
выбытию кадров ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина»
за 2020-2022 годы

Как видим из построенного графика, динамика оборота рабочей силы, оборота по приему и выбытию кадров ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина», с каждым годом неизменно увеличивается, что свидетельствует об увеличении числа принятых и уволенных работников за анализируемый период (к среднесписочной численности работников). Эти числа могут характеризовать, с одной стороны, постепенный рост количества персонала (по отношению к 2022 году), а, с другой стороны, нестабильность внутренних процессов по подбору кадров, и не идеальной адаптации работников, которые увольнялись по тем или иным причинам (либо увольнение шло по инициативе работодателя).

4. Коэффициенты необходимого оборота и текучести рабочих кадров ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина».

Важным является также получение коэффициента необходимого оборота (отношение числа уволенных в связи с переходом на инвалидность,

со смертью, призывом в армию, переходом на другие предприятия, направлением на учебу к среднесписочной численности) и коэффициента текучести рабочих кадров (отношение числа уволенных за нарушение трудовой дисциплины, по решению суда и по собственному желанию к среднесписочной численности).

2020 год:

$$K_{\text{необх}} = N_{\text{необх}} / \text{ЧП}_{\text{ср}} = 80 / 1704 = 0,05$$

$$K_{\text{тек}} = N_{\text{тек}} / \text{ЧП}_{\text{ср}} = 25 / 1704 = 0,11$$

2021 год:

$$K_{\text{необх}} = N_{\text{необх}} / \text{ЧП}_{\text{ср}} = 150 / 1711 = 0,05$$

$$K_{\text{тек}} = N_{\text{тек}} / \text{ЧП}_{\text{ср}} = 152 / 1711 = 0,11$$

2022 год:

$$K_{\text{необх}} = N_{\text{необх}} / \text{ЧП}_{\text{ср}} = 159 / 1801 = 0,05$$

$$K_{\text{тек}} = N_{\text{тек}} / \text{ЧП}_{\text{ср}} = 150 / 1801 = 0,11$$

где

$\text{ЧП}_{\text{ср}}$ – среднесписочная численность персонала;

$N_{\text{необх}}$ – количество работников, выбывших по необходимости;

$N_{\text{тек}}$ – количество уволившихся по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины.

Проведем анализ текучести кадров в ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» за 2020-2022 годы (таблица 2).

Таблица 2 – Анализ текучести кадров в ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» за 2020-2022 годы

Наименование	2020	2021	2022
Среднесписочная численность	1704	1711	1801
Принято человек	204	122	505
Уволено человек	105	302	309
Коэффициент оборота по приему, %	0,17	0,23	0,44
Текучесть кадров, %	0,11	0,11	0,11

Как следует из представленной таблицы, в ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина», в отличие от 2020 года, за 2021 год увольнение работников превышает количество работников, принятых на работу. Отметим, что в ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» достаточно высокий процент текучести кадров. Высокая текучесть кадрового состава не позволяет эффективно выполнять поставленные коммерческие задачи ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» (извлечение прибыли), так как в результате постоянного приема и увольнения работников, состав кадров и их квалификация постоянно меняются. На наш взгляд, проведение комплекса мероприятий, направленных на экономическую поддержку молодых специалистов, а также постоянное систематическое обучение работников снизило бы показатели текучести кадров.

В ходе анализа кадров ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» была произведена оценка структуры кадров по возрасту за два предыдущих года. Из анализа установлено, что количество работников от 20 до 35 лет составило 40-50 %, от 36 до 45 лет – 30 %, что говорит о мощном кадровом потенциале. Это молодые и перспективные сотрудники, готовые получать новые знания и развивать организацию. Остальная часть кадров представлена опытными работниками в возрасте 46 лет и выше. Такое соотношение позволяет добиваться максимальных результатов при реализации уставных коммерческих целей ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина».

Также в ходе исследования был проведен анализ кадров по стажу работы в организации. Данный анализ позволяет оценить этап адаптации, на котором находится каждый из сотрудников организации. Результаты исследования свидетельствуют о том, что большинство сотрудников

организации имеют стаж работы в ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» – 5 лет. Полученные данные дают возможность судить о том, что коллектив находится на стадии результативности. Потенциал коллектива возрастает, методы работы пересматриваются, появляется желание экспериментировать, принимаются меры по повышению производительности, чаще быстро достигаются высокие результаты. Однако, существует и ряд недостатков из-за преобладания молодых кадров, на результаты работы отрицательно влияет отсутствие опыта, а также высокие затраты на обучение.

На практике в ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» применяются несколько видов премии: ежемесячная, квартальная, а также разовая за выполнение конкретного рабочего поручения. Существующая система организация оплаты труда и премирования направлена на решение следующих задач: повышение производительности труда; сокращение текучести кадров. При этом указанные выплаты не включают в себя элементы мотивации новых сотрудников, а предназначены только для тех, кто прошел испытательный срок. Следовательно, мотивация работников ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» находится на низком уровне. Молодые сотрудники, приходя работать в частные организации, часто долго не задерживаются, так как материальной и нематериальной мотивации в таких организациях очень часто недостаточно.

5. Коэффициент постоянства персонала (кадров) ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина».

Кроме коэффициентов, характеризующих движение рабочей силы, рассчитаем также коэффициент постоянства персонала (кадров) ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина».

2020 год:

$$K_{\text{пост}} = N_{\text{пост}} / \text{ЧП}_{\text{ср}} = 1599 / 1704 = 0,82$$

2021 год:

$$K_{\text{пост}} = N_{\text{пост}} / \text{ЧП}_{\text{ср}} = 1402 / 1711 = 0,88$$

2022 год:

$$K_{\text{пост}} = N_{\text{пост}} / \text{ЧП}_{\text{ср}} = 1492 / 1801 = 0,88,$$

где

$\text{ЧП}_{\text{ср}}$ – среднесписочная численность персонала;

$N_{\text{пост}}$ – количество работников, проработавших весь год.

Отразим динамику постоянства персонала (кадров) ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» за 2020-2022 годы на рисунке 4.



Рисунок 4 – Динамика постоянства персонала ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» за 2020-2022 годы

Как видим из построенного графика, динамика постоянства персонала ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина», сейчас

выровнялась (вышла на плато), что свидетельствует о достигнутой стабильности в управлении процессом подбора и адаптации кадров данной организации.

Что касается качественного анализа персонала, то обобщим фактические данные в таблицу 3.

Таблица 3 – Качественный анализа персонала ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» за 2020-2022 годы

Категория персонала	Характеристика персонала	Образование	2020 год (кол-во)	2021 год (кол-во)	2022 год (кол-во)
Управленческий персонал	Персонал, который либо непосредственно участвует в управленческом процессе, либо обслуживает его, либо руководит процессом	Высшее	121	125	130
		Средне-специальное	17	15	15
Технический персонал	Работники, непосредственно не связанные с процессом управления	Высшее	66	68	83
		Средне-специальное	1500	1503	1573

Итак, ФГУП «Российский федеральный ядерный центр – Всероссийский научно-исследовательский институт технической физики имени академика Е. И. Забабахина» – это производственное предприятие, входящее в структуру Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом».

2.2 Оценка уровня вовлеченности персонала ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ через системы мотивации и стимулирования труда

Руководители всех уровней управления ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ, являющиеся субъектами управления, предпринимают меры по активизации эффективности персонала ради процветания организации. Основой политики стимулирования является стремление к удовлетворению работников качеством исполняемых ими функций и увеличению их заинтересованности в совершенствовании производства. Персонал компании, также включающий работу, коллектив, карьерное развитие и межличностные конфликты, определяется как объект управления.

При исследовании мотивационной структуры и стимулирующих факторов внутри ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ выявлены основные каталитические элементы, среди которых мотивы и потребности сотрудников, структура персонала и его нормативно-правовое регулирование. Система вознаграждений, в том числе сдельно-премиальная, обогащена доплатами за добросовестность в поддержании рабочего места, стаж, квалификацию, а также за высокое качество результата.

Для надлежащего функционирования механизмов мотивации и подъема продуктивности важно утвердить состоятельные методы управления и соблюдать установленные нормативы, в том числе положение о сдельно-премиальном порядке вознаграждения. Внедрение анализированных схем вознаграждения предоставляет персоналу широкий спектр стимулов, охватывающий материальные, нравственные и социальные аспекты.

Показатели среднемесячной заработной платы ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ представлены на 5.

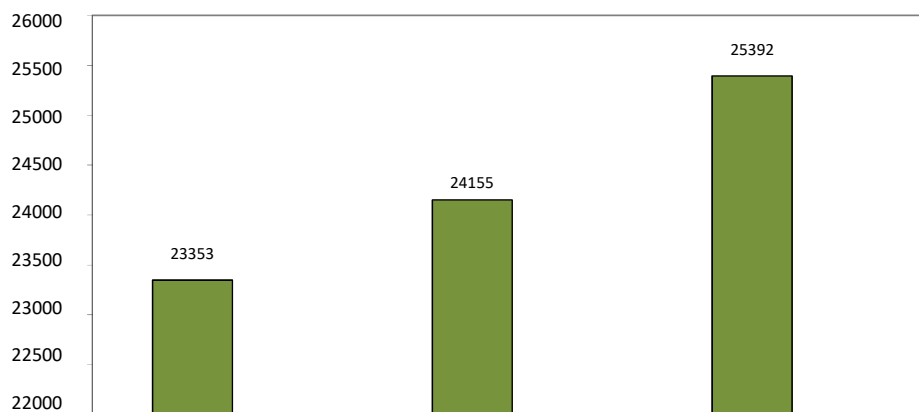


Рисунок 5 - Показатели средней заработной платы персонала ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ за 2020-2022гг. (руб.)

Неукоснительное соблюдение принципов экономической справедливости и эффективности подталкивает руководство ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ к активному модернизированию существующего механизма вознаграждения труда сотрудников. В контексте выбора системы оплаты труда, предприятие полагается на права, предоставленные Трудовым кодексом Российской Федерации, а именно наделение руководителя полномочиями по определению разновидности и размера окладов, а также поощрительных мероприятий, существующих внутри фирмы. С учетом этих правомочий и стремления к улучшению результативности работников, была сконструирована сдельно-премиальная система оплаты труда, соответствующая целям поднятия качества их работы.

Спектр стимулов, применяемый на предприятии, включает задействование премиальной составляющей с целью поддержания инициативности и профессионализма сотрудников, а также строгую регламентацию выплат, элиминирующую вероятность задержек. Согласно внутренней политике, эти выплаты совершаются пунктуально, и зарплата перечисляется на счета работников не позднее десятого числа каждого отчетного месяца.

Взаимодействие материального благоустройства и продуктивности труда сотрудника лежит в основе стимулирующих мер. Заложенные в положениях сдельно-премиальной формы оплаты труда, эти инструменты акцентируют внимание на задаче максимизации заинтересованности в своевременном и высококачественном выполнении обязанностей. Методы стимулирования, разработанные руководством ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ, фокусируются на материальной мотивации, установлении прозрачных критериев начисления доплат и премий, обеспечив непосредственную связь между личным вкладом каждого и финансовым вознаграждением.

Для достижения непрерывности процесса интеграции новых работников в корпоративную культуру, вводится обязательное ознакомление с учетом указанных инноваций в документе об оплате труда. Таким образом, предприятие закладывает основу для органичного преемственности, норм и ценностей среди своего персонала.

Работники ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ согласно локальной нормативно-правовой базе, могут быть депремированы (полностью или частично) в следующих случаях:

- нарушение правил техники безопасности и охраны труда, а также правил электробезопасности и противопожарной безопасности, в том числе подчиненными;
- факт дисциплинарного проступка;
- неисполнение или ненадлежащее исполнение должностной инструкции и положений трудового договора;
- причинение материального ущерба ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ или нанесение вреда его деловой репутации.

Сам процесс мотивации и стимулирования представлен на б.



Рисунок 6 - Этапы процесса мотивации и стимулирования труда персонала ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ

Мотивация и стимулирование в ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ организованы следующим образом: за качественное выполнение трудовых обязанностей, улучшение качества труда к работнику применяются следующие виды поощрений: премирование и объявление благодарности за качественный труд.

«Благодарности объявляются в приказе или распоряжении руководителя, доводятся до сведения всего коллектива и заносятся в трудовую книжку работника». Применение мер морального поощрения осуществляется в сочетании с материальным стимулированием.

Руководством осуществляется постоянный контроль за выполнением заданий и намеченных планов, выражающийся в количественной и качественной оценке и учете результатов работы персонала ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ.

Согласно ТК РФ, все сотрудники ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ имеют право на ежегодный оплачиваемый отпуск в размере 28 календарных дней. Кроме этого, сотрудникам предприятия могут быть предоставлены дополнительные оплачиваемые отпуска по следующим основаниям:

- рождение ребенка (отцу) - 3 рабочих дня;
- похороны близких родственников (детей, родителей, родных братьев и сестер) - 3 рабочих дня;
- бракосочетание - 3 рабочих дня.

В ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ применяются следующие социальные выплаты и льготы:

- Сотрудникам ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ оказывается материальная помощь при лечении при тяжелых формах заболеваний, при необходимости оплачивается полная стоимость путевки в оздоровительные учреждения (санатории, профилактории);
- В случае смерти сотрудника ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ для возмещения ритуальных расходов родственникам оказывается материальная помощь в размере 10.000 рублей;
- Женщинам при рождении ребенка выплачивается единовременная материальная помощь от компании в размере от 5000 до 10000 рублей.

Для успешного функционирования предприятия руководство ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ применяет три группы методов управления:

экономические, административно-организационные и социально-психологические, представленные в таблице 4.

Таблица 4 - Методы управления в ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ

Метод	Форма
Экономические методы	Заработная плата, премии, надбавки, доплаты
Административно-организационные методы	Приказы, распоряжения, взыскания
Социально-психологические методы	Подарки по случаю праздников и дней рождения, проведение корпоративных мероприятий (празднование Нового Года, 8 марта, 23 февраля)

В таблице 5 представлены данные по обучению и карьерному росту персонала ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ.

Как показано в таблице 5, начиная с 2020 года, наблюдается уменьшение количества персонала, прошедшего обучение на курсах повышения квалификации, с 13 чел. до 2 в 2022 году. За последние 3 года наблюдается незначительный рост количества участников руководителей ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ в различных семинарах.

Следует отметить, что в компании недостаточно внимания уделяется вопросам служебного продвижения персонала: за 4 года только 1 человек получил повышение в должности.

Таблица 5 - Показатели обучения и служебного роста персонала ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ (чел.)

Показатели	2016	2017	2018	2019
Количество работников, прошедших обучение на курсах повышения квалификации	13	7	4	2
Количество сотрудников, участвующих в семинарах	1	2	3	1
Количество работников, повышенных в должности	-	-	1	-
Итого	14	9	8	3

Успех ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ определяется степенью достижения поставленных на предприятии целей. Обо всех успехах, достижениях и проблемах персонал оповещается на общих собраниях, где работники имеют возможность высказать свои предложения по совершенствованию деятельности всего предприятия и конкретного подразделения.

Все подразделения ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ отличаются сплоченностью и высоким уровнем корпоративной культуры. Персонал обменивается знаниями друг с другом, так как компания не может без этого эффективно развиваться.

В беседе с руководителем компании было выявлено, что стимулировать обмен знаниями сотрудников достаточно сложно, так как в условиях конкурентоспособности многие сотрудники оберегают свои наработки и секреты профессионального мастерства.

Основными условиями, при которых работники готовы делиться знаниями, являются:

- производственная необходимость;
- необходимо для личного роста (уважение коллег);
- наличие материальной заинтересованности.

В процессе непринужденного общения, порой на корпоративных собраниях или при случайных встречах с партнерами, случается обмен знаниями меж рабочими и подведомственными Федерального Государственного Унитарного Предприятия Российский Федеральный Ядерный Центр – Всероссийский Научно-Исследовательский Технологический Институт.

Иногда такие неформальные интеракции оказываются куда более плодотворными для укрепления корпоративных взаимоотношений, нежели официально оформленные процедуры и законодательно закрепленные правила.

Способствовать духовному сближению и профессиональному росту работников учреждения может и вовлечение их в решение вопросов, затрагивающих социальные аспекты деятельности предприятия, также, как и предоставление права голоса при вердиктах по данным темам.

Морально-психологические способы мотивации в ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ включают в себя:

- Создание условий, при которых сотрудники испытывают профессиональную гордость за причастность к выполняемой работе, персональную ответственность за ее результаты;
- Обеспечение возможности персоналу на рабочем месте демонстрировать свои знания, умения и навыки;

- Мотивация посредством формирования атмосферы доверия, взаимоуважения, заботы о персональных интересах, терпимость к несистемным ошибкам, обеспечения доступа к информации.
- Оценка труда работников. Каждый месяц руководство предприятия собирает сведения об отличившихся работниках, затем персонально публично отмечает таких работников.

Руководством ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ не организовано полноценное комплексное питание работников, что отрицательно может влиять на производительность труда, снижая её.

Некоторые организационные и социальные вопросы, разработка новых положений об оплате труда, премирование и вознаграждение, организация праздников и мероприятий и т.д. в ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ решаются совместно с работниками предприятия на собраниях, которые проводятся не реже 1 раза в квартал.

С целью исследования потребностей и мотивов работников и оценки удовлетворенности трудом был проведён опрос персонала методом анкетирования, в котором приняли участие 30 сотрудников ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ что составило 78,9% от генеральной совокупности.

Показатели удовлетворённости персонала ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ заработной платой представлены на рисунке 7.

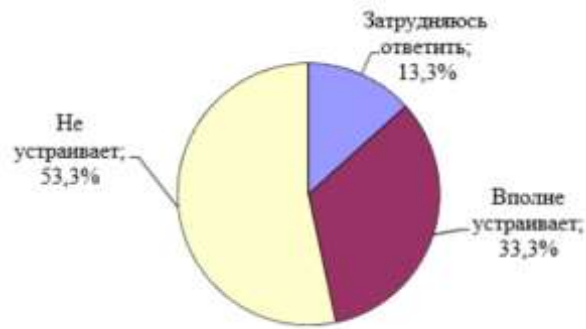


Рисунок 7 - Удовлетворенность персонала ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ заработной платой (%)

Как показано на рисунке 7 размер заработной платы вполне устраивает 33,3% персонала (10 чел. от общего количества анкетированных), не устраивает больше половины сотрудников (53,3% - 16 чел.), остальные 13,3% затруднились ответить на поставленный вопрос.

Показатели удовлетворенность персонала возможностью проявления самостоятельности в работе ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ представлены на рисунке 8.

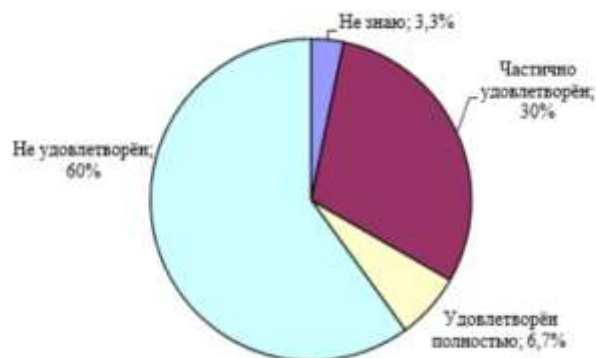


Рисунок 8 - Показатели удовлетворенность персонала возможностью проявления самостоятельности в работе ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ

20% опрошенных карьерный рост вообще не интересует, а 6,7% работников не смогли ответить на поставленный вопрос.

Данные рисунка 8 показывают, что полностью удовлетворены возможностью проявления самостоятельности в работе всего 6,7% участников анкетирования, 30% указали на частичную удовлетворённость, 60% ответили отрицательно, 3,3% респондентов затруднились ответить.

Результаты опроса по удовлетворённости персонала ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ взаимоотношениями с руководством представлены на рисунке 9.

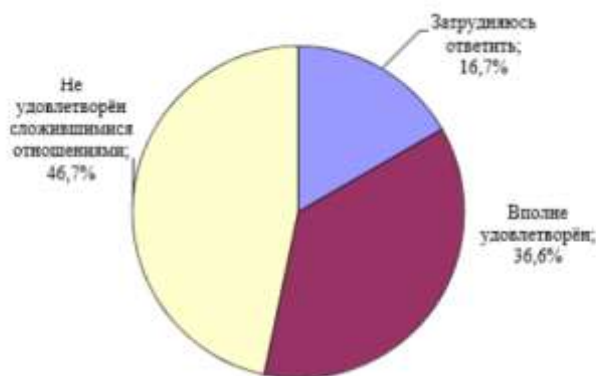


Рисунок 9 - Показатели удовлетворенности персонала взаимоотношениями с руководством ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ

По данным 9 видно, что взаимоотношениями с руководством компании вполне удовлетворены 36,6% опрошенных, не удовлетворены сложившимися отношениями 46,7% респондентов, остальные 16,7% затруднились ответить на поставленный вопрос.

Данные по удовлетворённости персонала ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ условиями труда представлены на рисунке 10.

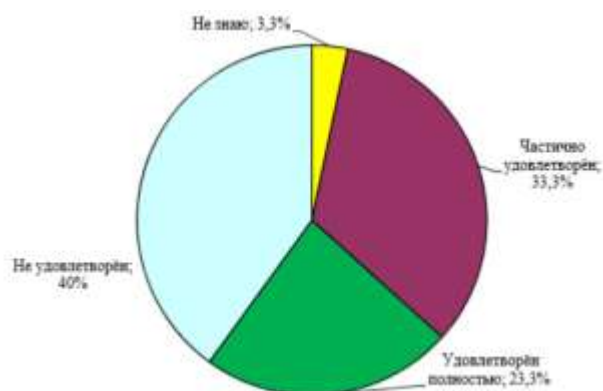


Рисунок 10 - Удовлетворенность персонала ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ условиями труда (%)

Из данных рисунка 10 видно, что 40% участников опроса не удовлетворены существующими условиями труда, 33,3% респондентов частично удовлетворены ими, не знают ответа на вопрос 3,3% опрошенных. Только 23,3 % работников положительно ответили на поставленный вопрос, в том числе, руководители всех уровней управления.

В процессе исследования можно сделать вывод, что работники ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ склонны выполнять строго только свою работу, в рамках должностных обязанностей своей профессии, в их работе нет таких обязательств, которые позволяли бы:

- иметь достаточно свободы для выполнения функциональных обязанностей;
- использовать разнообразные профессиональные навыки;
- получать удовлетворение и пользу от выполняемой работы;
- поддерживать обратную связь, производить коррекцию поведения и деятельности работников;
- обеспечивать возможности непрерывного обучения.

В соответствии с заявлениями служащих ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ, ведение социальной структурированности жизнедеятельности персонала замечено за неэффективностью. Обозначается, что выплата средств за работу в праздничные периоды, а также покрытие затрат на транспортировку сотрудников, отсутствуют. Разработка инициатив, направленных на укрепление здоровья и культурное развитие через мероприятия, спортивные и оздоровительные программы, не осуществляется, в то время как организация медицинского обеспечения не реализуется в достаточной мере. Интеллектуальное и профессиональное развитие кадров не находит поддержки со стороны учреждения, не предусматривая даже частичной компенсации за профессиональное обучение или учебные отпуска, что особенно актуально для сотрудников в процессе повышения квалификации. Кроме того, невнимание проявляется в отсутствии мер поддержания родителей, воспитывающих детей, в рамках корпоративной социальной ответственности.

Таким образом, по результатам исследования можно сделать следующие выводы:

1. В системе ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ, на практике реализованной системы мотивации персонала, упор делается на материальное стимулирование, которое является значительным, но не единственным элементом вознаграждения за трудовой вклад. Несмотря на прилагаемые управленческими структурами усилия по созданию ощущения значимости в коллективе, наличествуют пробелы в нематериальных аспектах, словно не отвечают возрастающим стремлениям и ожиданиям работников о ценности своей деятельности, что вносит дисбаланс.
2. К примеру, моральные стимулы, таковы как публичные похвалы и ценные внимания за усердие, редко находят отклик в использовании, что

свидетельствует о неоптимальности методик стимулирования, не учитывающих эмоционально-психологические потребности трудового коллектива. Информационная неосведомленность сотрудников касается таких важных аспектов, как стратегические намерения, финансовые достижения, текущие и будущие ориентиры предприятия, зачастую оставляют работников в неведении, что сказывается на общем доверии и открытости во взаимодействии с администрацией.

3. Совещания, на которых можно было бы решать вопросы прозрачности и доверия, устраиваются нечасто, в редких случаях предоставляется доступ к корпоративным материалам, что снижает уровень вовлеченности и осведомленности сотрудников. Эти факторы объединяются в комплексную проблематику, указывающую на необходимость ревизии текущей политики, которая преследует цель усиления качества работы и сплоченности коллектива в структуре ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ.

4. Недостаточно широкое использование социальных и моральных стимулов. Руководство компании редко использует такие моральные стимулы, как объявление благодарностей и награждения ценными подарками работников за добросовестный труд. Серьезным пробелом также можно считать недостаточное информирование сотрудников о текущей деятельности предприятия (цели, задачи, производственные результаты), финансовых результатах в ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ об изменениях на рынке, перспективах развития, стратегических планах и успешности их реализации. Организационные собрания, совещания, планерки, которые как раз и устраняют такой момент, проводятся крайне редко, у персонала отсутствует доступ к документам предприятия, что отрицательно сказывается на открытости и доверии в гармоничных отношениях между руководством и сотрудниками.

5. Функционирование системы мотивации и стимулирования труда работников ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ не всегда основывается на общих принципах стимулирования, а именно:

- отсутствует четкая взаимосвязь между результатами работы персонала и деятельностью ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ;
- негибкость системы, отсутствует возможность поощрения каждого положительного результата работы;
- система поощрений не формирует у работников ощущение справедливости материальных вознаграждений;
- существующие формы поощрений не всегда способствуют повышению заинтересованности работников в улучшении качества труда и повышении производительности труда.

6. Не организовано полноценное комплексное питание работников.

7. Недостаточно разработана социальная политика в отношении работников.

8. Неэффективное использование в практике управления методов неэкономического стимулирования.

9. Результаты анкетирования показали, что большая часть работников ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ не удовлетворена размером заработной платы, перспективами карьерного роста, чувством гордости за работу, возможностью проявления самостоятельности в работе, для большей части персонала работа неинтересна.

10. Основными проблемами в системе оплаты труда работников ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ являются следующие:

- использование традиционных моделей организации, форм, систем оплаты труда, которые сегодня довольно слабо учитывают происходящие инновации в деятельности компании;
- недоучет механизма согласования целей работников и ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ система оплаты труда без учета на ориентацию и стимулирование инновационной и рационализаторской деятельности сотрудников;
- субъективность показателей премирования; статичная система определения процента премии по достижению результатов (по принципу «да/нет»), отсутствие учёта вклада подразделения в целом в общие результаты ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ;
- неопределенность во многих случаях точной количественной оценки достижения целевых показателей.

11. Построение системы премирования недостаточно отражает функционал подразделений и конкретных работников ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ в показателях премирования. Недостаточное развитие элементов нематериального стимулирования.

12. Формализм к разработке локальных нормативных актов по оплате и стимулированию труда в ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ.

13. Показатели премирования не привязаны к функционалу в зоне закрепленной ответственности работника за качественное выполнение работы.

Следовательно, устранив выявленные проблемы в системе мотивации и стимулирования труда, это позволит повысить заинтересованность персонала в увеличении эффективности и качестве труда.

Достоинства и недостатки при организации работы по вовлечению персонала ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ

Анализ организации работы по вовлечению персонала в процесс непрерывного совершенствования системы качества проводился по следующим элементам:

- текучесть персонала;
- нормативно-правовая база, регламентирующая вопросы вовлечения работников в процесс непрерывного совершенствования системы качества;
- лидерство руководства;
- мотивация, поддержка и поощрение руководителями персонала ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ;
- готовность персонала к вовлечению и инициативность;
- субъективная оценка руководителя вовлеченности персонала;
- элементы корпоративной культуры.

Данные по текучести персонала ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ представлены в б.

Таблица 6 - Показатели текучести персонала ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ

Показатели	2020	2021	2022
Количество работающих сотрудников	35	37	38
Количество уволившихся человек	8	11	9
% текучести	22,86%	29,73%	23,68%

Отчет о текучести кадров в ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ обнаруживает превышение установленных стандартов: в 2021 году отток составил 29,73%,

а последующий год показал понижение до 23,68%. Эти цифры являются отображением отсутствия стремления работников продолжать трудовую деятельность в данной организации.

Дополнительный анализ внутренних руководящих материалов выявил недостаток процедур для повышения вовлеченности сотрудников. Причиной этого, вероятно, является отсутствие нормативно-методических актов, регламентирующих программы мотивации, наград и поощрений, а также политики корпоративной культуры и образовательных инициатив для сотрудников.

В ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ декларируются следующие основные принципы организации трудовой деятельности и гармоничных взаимоотношений руководства компании и её сотрудников:

1. «Трудовая деятельность организуется и осуществляется, исходя из следующих основных принципов:

- законности;
- обязательности для всех сотрудников решений руководства в пределах их компетенции;
- подконтрольности и подотчетности деятельности сотрудников и руководителей, их ответственности за неисполнение либо ненадлежащее исполнение своих обязанностей;
- равного доступа к занятию вакантных должностей в соответствии со способностями и профессиональной подготовкой каждого;
- социальной защищенности сотрудников организации;
- стабильности кадров».

2. Трудовая деятельность персонала ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ регулируется Трудовым кодексом РФ, иным действующим законодательством, содержащим нормы трудового права,

Уставом Общества, трудовыми договорами, должностными инструкциями и локальными актами».

3. Руководство и персонал Общества в качестве принципов своих взаимоотношений исходят из готовности персонала:

- «понимать стоящие перед ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ задачи как стратегического, так и текущего характера;
- чувствовать свою принадлежность к делам ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ;
- связывать личные интересы с интересами Общества;
- полностью разделять и поддерживать выдвигаемые Обществом ценности и корпоративные интересы;
- принимать ответственность и риск за дела Общества, экономические результаты его деятельности, успех и неудачи».

4. Сотрудник ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ имеет право:

- принимать решения или участвовать в их подготовке в соответствии с должностными обязанностями, а в случае необходимости – и на прямое обращение к руководству Общества;
- обращаться с предложениями и замечаниями непосредственно к руководителю подразделения или директору Общества;
- знать систему, порядок и размер материального вознаграждения, а также предоставляемых компенсаций и льгот, установленных в Обществе;
- на продвижение по службе, увеличение размера денежного содержания с учетом результатов работы и уровня квалификации;
- на получение материальной помощи на условиях и в порядке, установленных в компании».

Устойчивое развитие профессиональных навыков сотрудников и их руководящего состава является неременной функцией в рамках

деятельности ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ. На основании требований производственного процесса и выраженного желания работника повышать свои компетенции, ООО ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ инициирует различные модальности образовательных программ, финансируемых за счет средств компании. За прошедшее трехлетие главный бухгалтер, руководитель ОТК и генеральный директор прошли курсы повышения квалификации, временно отделившись от непосредственных производственных обязанностей.

В институте ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ предпочтение отдается персоналу с уже существующими удостоверениями о профессиональном обучении, что, как предполагается, может способствовать высокому уровню сменяемости кадров в организации. Образовательная деятельность предприятия традиционно осуществляется на рабочих местах, а лекции предоставляются руководителями подразделений.

Согласно отчетам, в 2022 году было зафиксировано повышение недовольства среди сотрудников, обусловленное возросшими стандартами к качеству произведенной продукции и сопутствующими параметрами рабочей среды. Это открытие подчеркивает важность соотношения между условиями труда и общим удовлетворением работников, намекая на потенциальные области для улучшения в контексте корпоративных образовательных стратегий.

Из этого следует, что рост требований к качеству не сопровождается соответствующим обеспечением условий труда, подготовкой производства. К первостепенным причинам, препятствующим выпуску качественной продукции, персонал относит неудовлетворительные условия труда (температура, шум, загазованность), несвоевременность и качество поставки комплектующих изделий и материалов при производстве. Вторая

группа причин - неравномерность загрузки в течение месяца и низкое качество ремонта оборудования.

Рассмотрим готовность персонала к вовлечению в процессы непрерывного совершенствования системы качества. В процессе исследования был проведён второй опрос, в котором участвовали руководители, специалисты и рабочие, так или иначе связанные с процессом производства.

Стремление сотрудников выполнять свою работу лучше представлено на рисунке 11

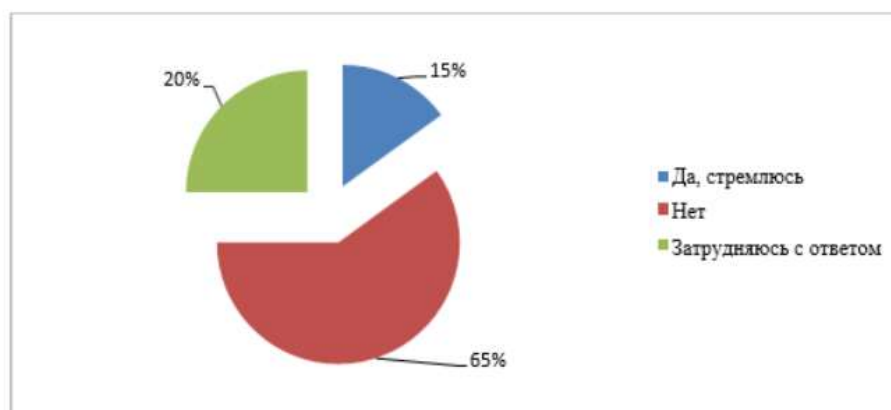


Рисунок 11 - Стремление сотрудников выполнять свою работу лучше (%)

65% респондентов указали на то, что они не стремятся выполнять свою работу лучше, пятая часть участников опроса затруднились ответить на данный вопрос. В беседе с работниками выявлено, что они не готовы за существующий уровень заработной платы что-то менять, улучшать или задерживаются на работе для выполнения задачи.

80% сотрудников ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ не проявляют инициативу в процессе трудовой деятельности, это отображено на рисунке 12.

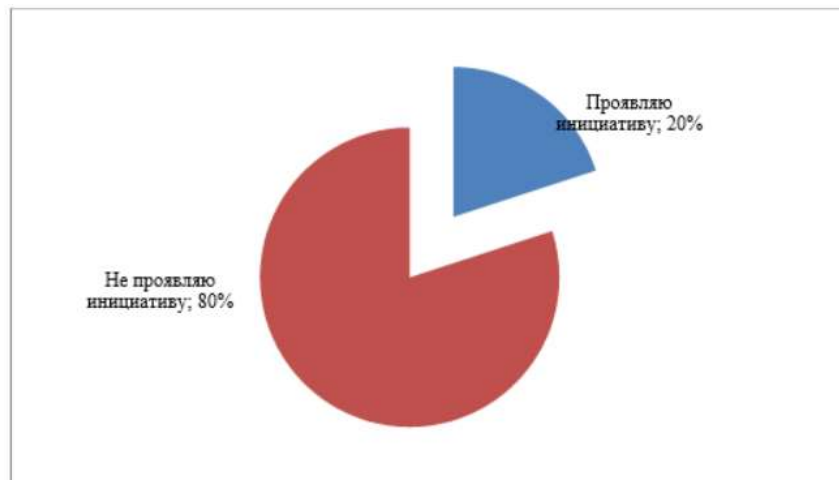


Рисунок 12 - Проявление инициативы в работе у персонала ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ (%)

Трепет перед вероятностью наказаний и опасение добавочной работы породили у служащих нехватку активности в проявлении личной инициативы.

Созданию недопонимания важности инициатив для процесса улучшения качественных аспектов системы способствуют руководящие кадры, пренебрегающие обучением и воспитанием персонала в этой сфере. Лица, управляющие ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ, признают, что обширная доля работников является компетентной в своих прямых обязанностях, однако испытывают затруднения в умении самостоятельно определять градацию срочности возложенных задач.

В таблице 7 представлены результаты оценки вовлеченности персонала с точки зрения руководителя.

Таблица 7 Субъективная оценка руководителя вовлеченности персонала в процессы непрерывного совершенствования системы качества ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ

Утверждение	Ответ
Работники принимают на себя ответственность за решение проблем.	Чаще нет
Сотрудники признают потребность в инновациях и творческом потенциале.	Нет
Персонал стремится участвовать в работе, направленной на постоянное совершенствование.	Чаще нет
Работники вносят свой вклад в развитие и достижение целей ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ.	Да
Сотрудники используют свою компетентность, необходимую для достижения финансовой и экономической выгоды организации.	Чаще да
Персонал определяет возможные ограничения эффективности выполнения своих работ, открыто и свободно обсуждает возникшие проблемы и вопросы.	Нет
Работники понимают важность их работы и положения.	Чаще нет
Персонал ищет возможности и способы роста уровня своей компетентности; охотно делится своими знаниями и опытом с членами коллектива.	Нет
Сотрудники хотят работать совместно с другими членами коллектива, потребителями, поставщиками и другими заинтересованными сторонами	Чаще да

На основании анализа поведения работников, проведенного руководителем ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ, было установлено, что интерес к инновационным практикам, обмен опытом и обсуждение сложностей в рабочих процессах не является приоритетом для персонала. Заинтересованность в профессиональном росте и взаимодействии с коллегами по развитию специализированных навыков пренебрежительно низка, что свидетельствует о несговорчивом отношении работников.

Наблюдается склонность к исключительно индивидуальной трудовой деятельности и нежелание брать на себя коллективную ответственность за

улучшения в рабочих процессах. Ввиду этого, делается заключение о существенно ограниченном участии расширенного контингента Федерального Государственного Унитарного Предприятия Российского Федерального Ядерного Центра Всероссийского Научно-Исследовательского Технического Физического Института в деле повышения стандартов качества и отсутствии инициативы к выполнению своих обязанностей на высшем уровне.

В процессе исследования были выявлены следующие недостатки вовлеченности персонала в процессы обеспечения качества производства и решения организационных проблем:

1. Не реализуются в практике управления акценты на многие показатели вовлеченности персонала в компании:

- отсутствие возможности карьерного роста сотрудников;
- отсутствует вдохновляющее руководство (руководители не служат образцом для подражания);
- отсутствие у персонала гордости за работу в компании и наличие планов на изменения места работы;
- отсутствует открытость в общении персонала и руководства;
- отсутствие самореализации в работе;
- несправедливое вознаграждение за труд;
- слабое поощрение руководством идей и инноваций;
- неуважительное отношение руководства к персоналу.

2. не эффективная система внутриорганизационных коммуникаций, особенно вертикальных;

3. не практикуется работа по созданию межфункциональных рабочих групп в решении организационных проблем обеспечения качества производства продукции;

4. не вовлеченность большей части персонала в процессы организационных изменений и процессы обеспечения качества производства продукции;
5. отсутствие мероприятий по удержанию персонала в компании;
6. отсутствие инициативы со стороны персонала качественно выполнять свою работу;
7. недостаточное внимание уделяется вопросам развития персонала;
8. большая часть сотрудников не удовлетворены перспективами карьерного роста, существующим информационным взаимодействием на предприятии, возможностью проявления самостоятельности в работе и взаимоотношениями с руководителями компании;
9. слабо выстроена система мотивации.

2.3 Рекомендации по управлению вовлеченностью персонала для обеспечения процессов непрерывного совершенствования производства в ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ в системе мотивации и стимулирования труда

По результатам проведённого исследования предлагаются рекомендации по двум основным блокам: вовлеченность и мотивация.

Для вовлеченности персонала ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ в процессы непрерывного совершенствования производства предлагаются следующие рекомендации на основе требований ГОСТ Р ИСО 10018-2014:

1. Внедрение механизма лидерства, основанного на примере руководящей фигуры, может стать катализатором позитивных трансформаций в организационной структуре. Руководитель,

- выступающий в роли мотивирующего источника и прототипа для подражания, создаёт предпосылки к тому, что персонал будет стремиться добиваться высоких результатов в своей профессиональной деятельности. Указанный подход способствует формированию команды, готовой не просто следовать указаниям, но и осознавать неотъемлемую ценность своего вклада в общий успех, что прямо влияет на качество и результативность работы коллектива.
2. В рамках оптимизации внутриорганизационных информационных потоков, целесообразно произвести модификацию протоколов обмена информацией, дабы гарантировать неограниченный доступ работников к соответствующим, а также релевантным тематическим данным. Это станет катализатором повышения эффективности выполнения служебных задач.
 3. Необходимо возложить долг руководящего состава на стимулирование инновационной деятельности и совершенствование методов работы, включая бесперебойное выполнение задач без каких-либо изъятий. Задачи усовершенствования систем, оптимизации управленческих процессов, должны решаться через активное взаимодействие междисциплинарных команд с целью сбора и реализации предложений. Это включает в себя обязанность руководителей организовать межфункциональные коллективы, которые будут регулярно совершать поиск рациональных идей, улучшающих систему управления и результативность труда.
 4. Для непрерывного отслеживания степени удовлетворенности кадровых ресурсов, а также их активного участия в рабочем процессе, организация должна регулярно реализовывать методику анонимных опросов. Эти опросы, осуществляемые шляхом анкетирования, имеют

целевое назначение – анализ и измерения разнообразных аспектов вовлеченности персонала в профессиональную деятельность.

5. Следует обеспечить, чтобы каждый сотрудник был осведомлен о конкретных перспективах профессионального развития и потенциале для продвижения по службе. Важно также донести до персонала заслуженные компенсационные поощрения за их благонадёжную и качественную работу без просчётов. Имеется необходимость в прозрачном информировании о ключевых аспектах предприятия: от критериев для увеличения доходов до обязательных составляющих внутренней корпоративной этики.
6. В целях повышения качества работы, целесообразно осуществить трансформацию системы стимулирования труда работников, основываясь на принципах бесперебойной и безупречной деятельности, распознавания и реализации на практике личной ответственности за итоги работы в рамках внутреннего драйва и профессиональной мотивации каждого специалиста. Усовершенствование системы вознаграждений предполагает внедрение стимулов за выдающиеся достижения, которые вносят вклад в благополучие организации в целом, через акцент на признание и вознаграждение как индивидуальных сотрудников, так и их коллективов, значимость чьих усилий проявилась в реальных улучшениях производственных показателей.
7. Ввести систему мотиваций для активизации инновационной активности и креативности сотрудников - задача первостепенной важности. Главная цель - стимулирование разработки новаторских решений и идей, пробуждение и усиление интереса среди работников к саморазвитию их склонностей к новаторству. Воплощение в жизнь премирования за отличные достижения в данной области задает

- направление для повышения интеллектуального вклада каждого члена команды.
8. Разработать систему управления знаниями для обеспечения их накопления, обмена, повышения квалификации и наставничества с целью создания инструмента вовлечения сотрудников в дела компании.
 9. В целях неотложной оптимизации квалификационного портфеля и активизации интеллектуального вклада штата, фундаментально необходимо акцентировать внимание на систематическом педагогическом взаимодействии с работниками. Ключевыми задачами здесь выступают: инкорпорация обучения в повседневную практику корпоративного действия, сколачивание адекватных компетенций, соответствующих требованиям качества и профессионализма, и преодоление препятствий, обусловленных недостаточными знаниями. Это, безусловно, способствует росту вовлеченности каждого субъекта трудового процесса в стратегическое преобразование предприятия.
 10. Организовать работу по совершенствованию организационной культуры ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ использовать различные способы её развития.
 11. Разработать основные положения в работе по удержанию персонала в компании.
 12. Работать со всеми факторами, способствующими повышению вовлеченности персонала.
 13. Разработать и внедрить Положение о вовлечении персонала ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ в процессы непрерывного совершенствования производства и т.д.
 14. Использовать на практике методологию вовлечения персонала.

15. Организовать работу по совершенствованию организационной культуры ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ, которая должна включать в себя:
- Формирование системы вдохновляющего лидерства руководства.
 - Разработка концепции развития и удержания персонала.
 - Обеспечение психологической поддержки персоналу.
 - Проектирование системы эффективных внутриорганизационных коммуникаций.
 - Организация работы по командообразованию.
16. Разработать основные положения в работе по удержанию персонала в компании на основе направлений деятельности, представленных на рисунке.
17. Разработать Программу образовательной поддержки вовлечения персонала в процессы непрерывного совершенствования, которая будет способствовать формированию основ корпоративной базы знаний.
18. Разработать критерии оценки для определения суммы объективного вознаграждения за труд.
19. Работать со всеми факторами, способствующими повышению вовлеченности персонала.

Именно они будут влиять на поведение персонала. Используя технологию бенчмаркинга, предлагается использовать на практике модель, предложенную компанией AonHewitt.

Основными драйверами вовлеченности в этой модели - это люди, работа, вознаграждение, возможности, процедуры и качество жизни.

Специалисты определили 21 фактор, который может воздействовать на уровень вовлеченности персонала в процесс трудовой деятельности.

Следует отметить, что для каждого сотрудника набор этих факторов может быть разным, сопряжён с уровнем личных потребностей и т.д.

Согласно требованиям, ГОСТ Р ИСО 10018-2014, «процесс вовлечения работников включает следующие факторы:

- обмен информацией, подбор персонала;
- осведомленность;
- взаимодействие: работодатель должен брать на себя обязательство по улучшению партнерских отношений и способствовать взаимопониманию между работниками и их руководителями;
- командная работа и сотрудничество;
- ответственность и полномочия;
- креативность и инновации; признание и награждение».

Особое внимание необходимо обратить на требование стандарта к руководителю, который «должен создать рабочую среду, стимулирующую возможности персонала управлять своей собственной работой и принимать ответственные решения».

С целью совершенствования системы мотивации и стимулирования труда персонала в ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ предлагаются следующие рекомендации:

1. Изменить стратегию системы мотивации и стимулирования труда персонала. Она должна быть увязана с миссией и целью компании, обеспечением развития сотрудников, наличием высоких стандартов качества труда и стимулирования рационализаторской работы и инновационной активности персонала. Она должна быть разработана на долгосрочную перспективу с учётом системности, комплексности

и интеграции в общую стратегию управления трудовой деятельностью в ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ с регламентацией необходимых процессов.

Стратегия мотивации и стимулирования труда персонала ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ должна быть ориентирована на:

- связь с миссией организации;
- инновационную активность организации и персонала;
- поддержание соответствующего уровня заработной платы по требованиям рынка труда;
- позитивный образ организации;
- обеспечение движения персонала в связи с потребностями организации;
- повышение качества трудовой жизни;
- развитие персонала;
- обеспечение эффективной дифференциации вознаграждения персонала.

2. Шире использовать в практической деятельности социальные и моральные стимулы.

Наладить систему информирования персонала о текущей деятельности предприятия, о производственно-экономических результатах деятельности в ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ, о перспективах, стратегических горизонтах, успешности реализации стратегических планов.

3. Рассмотреть возможность организации полноценного питания работников.

4. Внедрить в практику технологию формирования мотивации с использованием коучинга в управлении персоналом ФГУП РФЯЦ

ВНИИТФ (с внедрением системы индивидуальных консультаций, каскадного обучения, коучинг и т.д.).

5. Разработать показатели для премирования и привязать их к зоне закрепленной ответственности работника. При этом необходимо учитывать вклад подразделения в целом в общие результаты ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ.
6. Отрастить в показателях премирования функционал подразделений и конкретных работников ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ.
7. Пересмотреть социальную политику компании в отношении персонала.
8. Ориентировать систему оплаты труда на стимулирование рационализаторской и инновационной деятельности сотрудников компании.
9. Дифференцировать уровень оплаты, как для руководителей разных уровней управления, так и специалистов.
10. Определить в локальных нормативных актах по оплате и стимулированию труда персонала ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ механизмы управления постоянной и переменной частями оплаты труда.
11. Необходимо усовершенствовать сам процесс мотивации и стимулирования.
12. Регулярно проводить разъяснительную работу среди персонала о существующей системе оплаты и стимулирования труда.
13. Использовать мотивационный механизм с учетом особенностей персонала, работающего в ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ, включающих в себя потребности, установки, интересы, ценностные ориентации сотрудников предприятия

Необходимо пересмотреть систему оплаты и стимулирования труда персонала.

Рекомендуется при разработке системы мотивации учитывать основополагающую триаду: квалификацию работника, процесс и результат трудовой деятельности.

Следует разработать процедуру мониторинга и оценки эффективности новой системы мотивации.

Организовать обучение руководителей ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ по вопросам использования различных мотивационных практик в работе с персоналом.

Для усиления заинтересованности персонала предлагается использовать в практике следующие морально-психологические способы мотивации в ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ:

- Предоставление возможности каждому сотруднику компании продемонстрировать свои навыки, таланты и способности при решении рабочих вопросов и ощутить персональную значимость.
- Создание условий, при которых сотрудники будут испытывать профессиональную гордость за причастность к порученному делу, личную ответственность за эффективные результаты работы.
- Мотивацию и стимулирование труда персонала посредством создания атмосферы доверия, взаимного уважения, заботы о персональных интересах, терпимость к ошибкам и неудачам, свобода планирования деятельности, возможность самостоятельно выбирать альтернативные решения, полноценного доступа к информации, группы по разрешению конфликта, советы, жюри.
- Признание авторства результата. При разработке нового вида продукции отличившиеся работники предприятия должны

подписывать документы, в разработке которых они участвовали, что они являются автором данной работы.

- Создание атмосферы, воодушевляемой работников на эффективный и производительный труд.

ВЫВОД ПО ГЛАВЕ 2

Исследование организационной структуры ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» показало, что у каждого отдела имеются свои функциональные обязанности, наделенный всеми полномочиями и определено руководство, осуществляющее единоличное управление подчиненными ему работниками и специалистами. Директор осуществляет управление текущей финансово-хозяйственной деятельностью предприятия.

Основными приоритетами кадровой политики ФГУП РФЯЦ-ВНИИТФ является выстраивание прозрачной системы управления персоналом, позволяющей обеспечивать текущие потребности производства и стратегические проекты компании квалифицированными кадрами, мотивированными на достижение поставленных целей.

Вовлеченность сотрудников и ее противоположность – выгорание – находятся в центре внимания руководителей и HR-менеджеров последние несколько лет. Это говорит о том, что поведение сотрудников и их результативность становятся все менее предсказуемыми для менеджеров.

Различные сочетания внешних и внутренних факторов мотивации, разная сила их проявления создают уникальный мотивационный рисунок личности, от которого зависят результативность сотрудника в компании, а также выбор инструментов воздействия для повышения его вовлеченности и продуктивности.

Очевидно, что влиять на уровень вовлеченности сотрудников напрямую невозможно. Однако, мы можем управлять теми параметрами, которые, в свою очередь, влияют на уровень вовлеченности.

Диагностика и удовлетворение ведущих факторов мотивации сотрудника - наиболее важный и результативный инструмент, определяющий действия управленцев в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Благодаря такому подходу компания может перейти от «латания дыр» (после внезапных увольнений ценных специалистов) к проактивной стратегии управления вовлеченностью.

Подход позволяет предвидеть негативные явления (не только увольнения, но и риски конфликтов, снижения продуктивности), предупреждать их, принимая на работу «правильных» (с точки зрения компании) сотрудников, корректировать работу с теми сотрудниками, чья мотивация пошатнулась.

Таким образом, реализация данных мероприятий позволит ФГУП РФЯЦ-ВНИИТФ достигнуть следующих результатов:

- окажет поддержку талантливым сотрудникам через совершенствование форм и методов их морального и материального стимулирования;
- создаст: оптимальные условия для деятельности персонала, механизмы непрерывного обновления актива и формирование резерва лидеров предприятия, благоприятные условия для работников, для всеобщего благоприятного состояния, что повлияет на их психологическое состояние;
- улучшит репутацию компании на рынке;
- сформирует современные требования к работе руководителей, повысит исполнительскую дисциплину, активность работников.

Конечным результатом мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования работников ООО

ФГУП РФЯЦ-ВНИИТФ будет являться обеспечение достижения персоналом удовлетворённости качеством своей работы и труда, улучшение морально-психологического климата и снижение уровня конфликтности в коллективе, проявление лояльности персонала к ФГУП РФЯЦ-ВНИИТФ. В результате повысится уровень производительности и качества труда, персонал будет удовлетворён качеством своего труда как внутренний потребитель компании.

Таким образом, с целью совершенствования управления вовлеченностью персонала в непрерывное совершенствование были предложены рекомендации по двум основным блокам: вовлеченность и мотивация, в том числе:

- разработать систему вдохновляющего лидерства;
- перестроить процессы внутриорганизационных коммуникаций; закрепить ответственность руководителей за организацию инновационной и рационализаторской работы;
- изменить стратегию системы мотивации и стимулирования труда персонала;
- пересмотреть систему оплаты труда с ориентацией на стимулирование рационализаторской и инновационной деятельности сотрудников; организовать обучение руководителей ФГУП РФЯЦ-ВНИИТФ по вопросам использования различных мотивационных практик в работе с персоналом и т.д.

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. Вовлеченность персонала в работу является залогом долгосрочного успеха и процветания организации.

Вовлеченность персонала - степень участия работников предприятия в его жизни и деятельности, общность интересов организации и сотрудников, его лояльности к ценностям компании, гармоничные взаимоотношения, позитивное мышление в трудовой деятельности, направленные на повышение производительности труда и трудовой активности за пределами функционала, предусмотренного должностной инструкцией, которые способствуют устойчивому развитию предприятия за счёт собственной инициативы и инновационной активности.

Эффективное управление вовлеченностью персонала основано на системном управлении, вдохновляющем лидерстве руководства и его личном примере с формированием такой культуры производства, ценностью которой является ответственность каждого работника за бездефектный труд, а также приверженность компании.

В процессе исследования были выявлены проблемы управления вовлеченностью персонала на производственном предприятии, которые характерны для многих компаний:

- отсутствие лидерства и ответственности руководства;
- не вовлеченность большей части персонала в процессы организационных изменений и процессы обеспечения качества производства продукции;

- не эффективная система внутриорганизационных коммуникаций, особенно вертикальных;
- субъективизм процесса оценки вклада персонала в общие результаты труда;
- не эффективная система развития персонала;
- слабо выстроена система мотивации;
- не сформирована среда инновационной активности;
- трудовой оппортунизм сотрудников
- отсутствие персонализации в применяемых способах во- влечённости персонала в непрерывное совершенствование с учё- том индивидуальных потребностей.

Руководителям необходимо считаться с индивидуальными особенностями работников, а также использовать эффективные способы мотивации и стимулирования.

Для непрерывного совершенствования на предприятии необходимо организовать работу по улучшениям, которые могут быть разного типа:

- Сокращение ошибок, брака и отходов производства;
- Повышение качества товаров и услуг с целью удовлетворения требований клиента;
- Повышение скорости реакции предприятия на требования потребителей;
- Повышение производительности труда и эффективности использования всех ресурсов;
- Улучшение деятельности предприятия с точки зрения его ответственности перед обществом.

С целью совершенствования организации работы по вовлечению персонала в непрерывное совершенствование процессов, системы, деятельности был предложен проект системы управления вовлеченностью персонала, который включает в себя следующие элементы:

- нормативно-правовое регламентирование;
- идеология (ценности) и политика компании;
- вдохновляющее лидерство и ответственность руководства;
- доверие;
- эффективные коммуникации и обратная связь;
- ориентация на персонал как внутреннего потребителя компании;
- драйверы вовлеченности;
- стиль руководства;
- субъекты управления;
- объекты управления;
- цели;
- принципы;
- структура;
- ресурсы;
- методы и способы управления;
- базовые функции управления.

Следует отметить, что авторское видение по эффективному функционированию системы управления вовлеченностью персонала подразумевает важность каждого элемента системы, которые дополняют друг друга.

В ходе работы изучен феномен вовлеченности сотрудников ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ и разработана программа действий для повышения уровня

вовлеченности сотрудников. Процесс работы с вовлеченностью 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. 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.

Вовлеченность персонала – один из самых важных факторов развития и результативности организации. При постоянной, системной работе по повышению уровня вовлеченности 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 ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Текст : электронный. — URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&rnd=FQK5A&base=LAW&n=419240&cacheid=9F81F1F5E7287F51085CD5EBF7F503EA&mode=ru-br#wExk7dThYvntLuKJ>.
2. Акбашева, Д. М. Мотивация трудовой деятельности как система управления персоналом / Д. М. Акбашева, Д. Р. Чотчаева, Т. Б. У. Журабоев // Инновации. Наука. Образование. — 2022. — № 50. — С. 655–661. — Текст : электронный. — URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_48045972_15065743.pdf.
3. Акмаева, Р. И. Компенсационный менеджмент. Управление вознаграждением работников : учебное пособие / Р. И. Акмаева, Н. Ш. Епифанова. — Санкт-Петербург : Издательство Политехнического ун-та, 2012. — 391 с. — ISBN 978-5-7422-3656-6. — Текст : электронный. — URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01005530623>.
4. Александрова, Н. А. Управление персоналом организации : учебник / под ред. Н. А. Александровой. – Екатеринбург : Издательство УрГАУ, 2017. — 225 с. — ISBN 978-5-87203-329-5. — Текст : электронный. — URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01006683071>.
5. Анисимов, А. Ю. Управление персоналом организации : учебник для вузов / А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14305-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519897>.
6. Антипова, Д. А. Удержание ключевых сотрудников в организации: пути решения проблемы [Текст] / Д.А. Антипова // Кадровик – 2021. – № 12. – С. 2-3.
7. Багирова, Г.Х. Психология развития и мотивации персонала [Текст] /

Г.Х. Багирова. – М.: Юнити-Дана, 2022

8. Вишняков, О.Л. Мотивирование персонала в системе сбалансированных показателей [Текст] / О.Л. Вишняков, В.П. Грачев // Управление персоналом. – 2022. – № 19. – С. 47–49.

9. Гавриленко, А. Особенности мотивации в российском обществе и организации [Текст] / А. Гавриленко // Менеджмент. – 2020. – № 1.

10. Горленко, О. А. Управление персоналом: учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можяева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 217 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16215-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/530633>.

11. Дмитриева, Т. А. Особенности использования методов нематериальной мотивации персонала в организации / Т. А. Дмитриева // Вопросы науки и образования. — 2018. — № 23 (35). — С. 46–48. — Текст : электронный. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-ispolzovaniya-metodov-nematerialnoy-motivatsii-personala-v-organizatsii>.

12. Дуракова, И. Б. Актуальные проблемы управления персоналом : моббинг : учебное пособие / И.Б. Дуракова, Е.С. Корыстина. — Москва : Издательство ИНФРА-М, 2022. — 226 с. — (Высшее образование : Магистратура). — DOI 10.12737/textbook_5acf841d071897.70884851. — ISBN 978-5-16-013423-9. — Текст : электронный. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/1817542>.

13. Егоршин, А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебное пособие / А. П. Егоршин. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство ИНФРА-М, 2021. — 378 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-16-006048-4. — Текст : электронный. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/1242309>.

14. Ермакова, Н. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности

: учебное пособие / Н. С. Ермакова. — Омск : Издательство ОмГТУ, 2021. — 148 с. — ISBN 978-5-8149-3303-4. — Текст : электронный. — URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01010767345>.

15. Заруцкая, Е. А. Мотивация и стимулирование труда персонала организации / Е. А. Заруцкая // Вестник Тверского государственного университета. — 2018. — № 1. — С. 120–126. — Текст : электронный. — URL:

<http://eprints.tversu.ru/7479/1/Вестник%20ТвГУ.%20Серия%20Экономика%20и%20управление.%202018.%201.%20С.%20120-126.pdf>.

16. Зельднер, А. Г. Государственное регулирование в аграрной сфере / А. Г. Зельднер // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. — 1993. — № 1. — С. 3–7. — Текст : электронный. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=21718494>.

17. Зоткина, Н. С. Формирование рациональной системы стимулирования персонала организации : монография / Н. С. Зоткина, А. В. Копытова. — Тюмень : Тюменский индустриальный университет, 2016. — 159 с. — ISBN 978-5-9961-1344-6. — Текст : электронный. — URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01009524426>.

18. Иванов, Г. Г. Управление торговой организацией : учебник / Г. Г. Иванов, И. С. Лебедева, Т. В. Панкина. — Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2020. — 368 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-8199-0535-7. — Текст : электронный. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/1044006>.

19. Исаева, О. М. Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 168 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-07215-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/513169>.

20. Искандарян, Г. О. Совершенствование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности в контексте процесса управления персоналом / Г. О. Искандарян, Т. М. Фисенко // В сборнике : Анагенез управления экономическими системами как новый взгляд на экономическое развитие. — Сборник научных трудов по материалам I Международной научно-практической конференции. — Санкт-Петербург, 2017. — С. 343–350. — Текст : электронный. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=28767804>.
21. Кибанов, А. Я. Система управления персоналом [Текст] / А. Я. Кибанов. — М.: Проспект, 2022. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/1871550>.
22. Кулькова, И. А. Управление трудовым поведением как фактор усиления трудовой мотивации: Автореферат диссертации на соискание ученой степени д.э.н. [Текст] / И. А. Кулькова. — Ижевск, 2022
23. Леонтьев, А. Н. Деятельность. Сознание. Личность / А. Н. Леонтьев. — Москва : Издательство Смысл, 2005. — 431 с. — ISBN 5-89357-113-4. — Текст : электронный. — URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01002706567>.
24. Лобанова, Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Т. Н. Лобанова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 553 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15806-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/509798>.
25. Ложкова, Ю. Н. Анализ и разработка мероприятий по повышению трудовой мотивации персонала производственного предприятия / Ю. Н. Ложкова // Современные научные исследования и разработки. — 2018. — Т. 3. — № 4 (21). — С. 259–265. — Текст : электронный. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=36324405>.

26. Лялюк, А. В. Анализ системы управления предприятием с целью повышения кадровой безопасности / А. В. Лялюк, Н. В. Магзумова // Азимут научных исследований : экономика и управление. — 2018. — Т. 7. — № 2 (23). — С. 207–210. — Текст : электронный. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=35326266>.
27. Мамина, В. С. Совершенствование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности в ООО «ДВПК Групп», г. Владивосток / В. С. Мамина // Молодой ученый. — 2016. — № 11 (115). — С. 838–840. — Текст : электронный. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=26424929>.
28. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом : исследование, оценка, обучение : учебник для вузов / Е. Б. Моргунов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 424 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-6202-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510685>.
29. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева ; под ред. А. Я. Кибанова. — Москва : Издательство ИНФРА-М, 2023. — 524 с. — (Высшее образование : Бакалавриат). — ISBN 978-5-16-003544-4. — Текст : электронный. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/1894611>.
30. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / под ред. д-ра экон. наук О. К. Миневой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство ИНФРА-М, 2023. — 275 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование : Бакалавриат). — DOI 10.12737/981560. — ISBN 978-5-16-014421-4. — Текст : электронный. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/1911780>.
31. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебное

пособие / А. Н. Байдаков, Л. И. Черникова, Д. С. Кенина — Москва : Издательство СтГАУ Агрус, 2017. — 116 с. — ISBN. — Текст : электронный. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/975961>.

32. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / С. Ю. Трапицын [и др.]; под общей редакцией С. Ю. Трапицына. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 314 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8271-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/512020>.

33. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Е. А. Родионова, В. И. Доминяк, Г. Жушман, М. А. Экземпляров ; под редакцией Е. А. Родионовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 279 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01566-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511644>.

34. Мотивация, стимулирование и оплата труда : учебник / Е. В. Михалкина, Л. С. Скачкова, Е. П. Костенко и др. ; под общ. ред. Е.В. Михалкиной ; Южный федеральный университет. — Ростов-на-Дону: Южный федеральный университет, 2017. — 337 с. — ISBN 978-5-9275-2256-9. — Текст : электронный. — URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01009509421>.

35. Муртузалиева, М. М. Нематериальная мотивация – эффективный способ мотивации персонала / М. М. Муртузалиева // Вестник науки. — 2020. — Т. 4. — № 4 (25). — С. 49–52. — Текст : электронный. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nematerialnaya-motivatsiya-effektivnyy-sposob-motivatsii-personala>.

36. Никитина, А. С. Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении : учебное пособие для

вузов / А. С. Никитина, Н. Г. Чевтаева. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 187 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12784-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519151>.

37. Никифорова, О. А. Проблема мотивации труда в управлении современной организацией : социологический анализ // автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата социологических наук : 22.00.08 / Ольга Александровна Никифорова. — Санкт-Петербург, 2009. — 112 с. — Текст : электронный. — URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01003462261>.

38. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 445 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11503-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/531529>.

39. Праведникова, Е. Ю. Совершенствование системы материального стимулирования как элемента трудовой мотивации в сфере сельскохозяйственного производства / Е. Ю. Праведникова // Известия Регионального финансово-экономического института. — 2013. — № 3 (3). — С. 50–55. — Текст : электронный. — URL: <https://science.rfei.ru/ru/2013/3/46.html>.

40. Пригожин, А. И. Цели и ценности : Новые методы работы с будущим [Текст] / А. И. Пригожин. — Москва : Дело, 2010. — 431 с. — ISBN 978-5-7749-0599-7. — Текст : электронный. — URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01004583014>.

41. Севостьянов, Д. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / Д. А. Севостьянов. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 278 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1171967.

- ISBN 978-5-16-016508-0. — Текст : электронный. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/1960099>.

42. Селезнева, Е. В. Психология управления : учебник и практикум для вузов / Е. В. Селезнева. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 373 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8378-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511259>.

43. Соломанидина, Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 323 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01100-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511009>.

44. Солощенко, Е. А. Эффективная система мотивации: желаемый результат и возможные ошибки / Е. А. Солощенко // Вестник Томского государственного университета. Экономика. — 2011. — № 1. — С. 90–95. — Текст : электронный. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnaya-sistema-motivatsii-zhelaemyy-rezultat-i-vozmozhnye-oshibki>.

45. Соснина, Е. В. Разработка системы мотивации персонала на производственном предприятии / Е. В. Соснина, М. В. Боровицкая // Молодой ученый. — 2016. — № 20 (124). — С. 421–423. — Текст : электронный. — URL: <https://moluch.ru/archive/124/34159>.

46. Терелецкова, Е. В. Управление системой мотивации персонала производственного предприятия / Е. В. Терелецкова, А. С. Порошин // Экономика и бизнес : теория и практика. — 2020. — № 12–3 (70). — С. 134–137. — Текст : электронный. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-sistemoy-motivatsii-personala-proizvodstvennogo-predpriyatiya>.

47. Токарева, Ю. А. Мотивация трудовой деятельности персонала : комплексный подход : монография / Ю. А. Токарева, Н. М. Глухенькая, А. Г. Токарев. — Урал. федер. ун-т им. Б. Н. Ельцина, Шадр. гос. пед. ун-т. — Шадринск : Издательство ШГПУ, 2021. — 215 с. — Текст : электронный. — ISBN 978-5-87818-602-5. — URL: https://rusneb.ru/catalog/000200_000018_RU_NLR_BIBL_A_012579118/.
48. Управление в социальной работе : учебник для вузов / Е. И. Холостова [и др.]; ответственные редакторы Е. И. Холостова, Е. И. Комаров, О. Г. Прохорова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 319 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01271-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510691>.
49. Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. А. Литвинюк [и др.]; под редакцией А. А. Литвинюка. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 461 с. — (Профессиональная практика). — ISBN 978-5-534-16151-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/530536>.
50. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.]; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8761-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511328>.
51. Чуланова, О. Л. Кадровый консалтинг : учебник / О. Л. Чуланова. — Москва : Издательство ИНФРА-М, 2023. — 358 с. — (Высшее образование : Магистратура). — DOI 10.12737/textbook_5971e2c8792fc2.42060563. — ISBN 978-5-16-012953-2. — Текст : электронный. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/1906705>.

52. Шаховой, В. А. Мотивация трудовой деятельности : учебное пособие / В. А. Шаховой, С. А. Шапиро. — 4-е изд. — Москва : Издательство ДиректМедиа, 2015. — 425 с. — ISSN 0234-543-9-1. — Текст : электронный. — URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01001869310>.

53. Ялчигулова, И. И. Совершенствование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности в контексте процесса управления персоналом / И. И. Ялчигулова // В сборнике : Современные тенденции развития теории и практики управления в России и за рубежом. — Материалы VIII международной научно-практической конференции. — Тамбов, 2017. — С. 388–394. — Текст : электронный. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=30640100>.