



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

Вовлеченность как фактор преодоления гостинга в трудовых
отношениях на предприятии

Выпускная квалификационная работа по направлению
38.03.02 Менеджмент

Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»
Форма обучения заочная

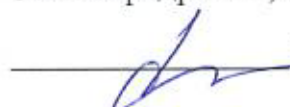
Проверка на объем заимствований:

14.05 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

«19» 06 2025 г.

Зав. кафедрой Э, УиП

 Корнеев Д.Н.

Выполнил(а):

Студент(ка) группы ЗФ-509-114-5-1

Хабибуллин Дамир Гамирович 

Научный руководитель:

к.п.н. доцент кафедры ЭУиП

Корнеев Д.Н.



Челябинск
2025

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА I ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ И ГОСТИНГА В ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЯХ.....	6
1.1 Гостинг в трудовых отношениях: причины, проявления и последствия для организации.....	6
1.2 Вовлеченность персонала: сущность, структура и факторы формирования.....	11
1.3. Взаимосвязь вовлеченности персонала и гостинга: теоретические модели и концепции.....	18
1.4 Методы оценки вовлеченности персонала и выявления признаков гостинга	23
Выводы по первой главе.....	26
ГЛАВА II ИССЛЕДОВАНИЕ ВЛИЯНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ НА ПРОЯВЛЕНИЕ ГОСТИНГА В ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЯХ НА ПРИМЕРЕ ООО «ЦНИПР» г. Когалым	28
2.1 Общая характеристика предприятия ООО «ЦНИПР» г. Когалым и анализ системы управления персоналом	28
2.2 Оценка уровня вовлеченности персонала и выявление признаков гостинга на предприятии ООО «ЦНИПР» г. Когалым	44
2.3 Разработка рекомендаций по повышению вовлеченности персонала для снижения проявлений гостинга на предприятии ООО «ЦНИПР» г. Когалым	50
Выводы по второй главе.....	55
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	57
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	59

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. В современном динамичном мире бизнеса, где конкуренция за квалифицированные кадры неуклонно растут, вопросы удержания персонала и обеспечения его лояльности приобретают первостепенное значение. В этой связи феномен «гостинга» в трудовых отношениях, характеризующийся внезапным и беспричинным прекращением коммуникации со стороны работника или работодателя, представляет собой серьезную проблему, способную нанести значительный ущерб организации.

Одним из ключевых факторов, способных противодействовать распространению гостинга может выступать вовлеченность персонала. Высокий уровень вовлеченности предполагает, что сотрудники ощущают свою ценность для компании, испытывают энтузиазм по отношению к своей работе и стремятся к достижению общих целей. Вовлеченные работники более лояльны к организации, менее склонны к импульсивным решениям и готовы к открытому диалогу при возникновении проблем.

Таким образом, исследование взаимосвязи между вовлеченностью персонала и гостингом представляет собой актуальную задачу, решение которой позволит разработать эффективные стратегии управления человеческими ресурсами и повысить устойчивость организации к негативным проявлениям на рынке труда.

Вопросы вовлеченности персонала достаточно широко освещены в научной литературе. Исследования таких авторов, как У. Кан, А. Маслоу, К. Рат, посвящены изучению сущности вовлеченности, ее структуры, факторов, влияющих на ее формирование, а также методов оценки и повышения.

Вместе с тем, проблема гостинга в трудовых отношениях как относительно новое явление пока не получила должного внимания в научных кругах. Большинство публикаций на эту тему носят, скорее, публицистический характер и освещают практические аспекты борьбы с

данным явлением в сфере трудовых отношений, не затрагивая вопросы его взаимосвязи с вовлеченностью персонала.

Тема исследования: «Вовлеченность как фактор преодоления гостинга в трудовых отношениях на предприятии».

Объект исследования: трудовые отношения на предприятии ООО «ЦНИПР» г. Когалым.

Предмет исследования: влияние вовлеченности персонала на проявление гостинга в трудовых отношениях.

Цель исследования: выявление и обоснование влияния вовлеченности персонала на проявление гостинга в трудовых отношениях на примере ООО «ЦНИПР» г. Когалым.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи:**

1. Изучить теоретические основы вовлеченности персонала: раскрыть сущность понятия, рассмотреть структуру и определить факторы, влияющие на формирование вовлеченности.
2. Рассмотреть гостинг в трудовых отношениях: выявить причины, определить основные проявления и оценить последствия для организации.
3. Проанализировать взаимосвязь вовлеченности персонала и гостинга: исследовать существующие теоретические модели и концепции, описывающие механизм влияния вовлеченности на склонность к гостингу.
4. Разработать методический инструментарий для оценки вовлеченности персонала и выявления признаков гостинга в организации.
5. Провести эмпирическое исследование на примере ООО «ЦНИПР» г. Когалым, направленное на оценку уровня вовлеченности персонала и выявление признаков гостинга.
6. На основе результатов эмпирического исследования разработать рекомендации по повышению вовлеченности персонала с целью снижения проявлений гостинга на предприятии.

Теоретико-методологическая база исследования: основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых в области управления персоналом, психологии труда, социологии организаций, а также нормативно-правовые акты, регулирующие трудовые отношения.

Теоретическая значимость исследования заключается в том, что его результаты расширяют представления о взаимосвязи вовлеченности персонала и гостинга в трудовых отношениях, а также способствуют развитию теоретических основ управления человеческими ресурсами.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования разработанных рекомендаций по повышению вовлеченности персонала для снижения проявлений гостинга на предприятии ООО «ЦНИПР» г. Когалым, а также в других организациях, сталкивающихся с аналогичными проблемами. Результаты исследования могут быть использованы в процессе обучения и повышения квалификации специалистов по управлению персоналом.

Методы исследования:

Теоретические: анализ, синтез, обобщение научной литературы по теме исследования, общенаучные методы.

Практические: анкетирование, опрос, методы сбора данных, анализ.

Эмпирической базой исследования послужило ООО «ЦНИПР» г. Когалым, данные кадровой статистики предприятия, а также результаты анализа внутренней документации организации головного офиса.

Структура исследования: выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

ГЛАВА I ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ И ГОСТИНГА В ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЯХ

1.1 Гостинг в трудовых отношениях: причины, проявления и последствия для организации

Феномен гостинга на протяжении многих лет является актуальной проблемой исследования во многих науках. Однако, в работах, посвященных изучению трудовых отношений, данное явление стало рассматриваться сравнительно недавно.

Впервые о гостинге в сфере трудовых отношений было заявлено еще в 2010 году экспертом по карьере А. Гесс. Она определяла его как форму неэтичного поведения, для которой свойственно проявление игнорирования работодателя сотрудником или же не выход на работу без каких-либо предупреждений и разъяснений. Автор писала, что для гостинга свойственно следующее поведение работника – он просто перестает приходить на работу, при этом не предупреждая о своем намерении никого из сотрудников и работодателей и не выходит на связь, то есть «пропадает бесследно». Автор указывала на то, что такие действия стали распространенными в сфере занятости по той причине, что люди привыкли к быстрому общению, к возможности за короткий промежуток времени найти новую работу [13, с.40].

В этот же период обширно стали рассматривать понятие гостинга и в научной литературе. Так, профессор менеджмента Ш. Диллард не только исследовала сущность данного феномена, но и изучала причины и его последствия как для работника, так и для работодателей. Она пришла к выводу о том, что гостинг может являться следствием большого числа факторов, среди которых особо отмечала неудовлетворенность работой, низкую оплату труда, плохие условия работы, страх высказывать свое недовольство напрямую, отсутствие чувства ответственности за свою деятельность и т.п. Профессор видела это явление как внезапное прекращение общения и какого-либо

межличностного взаимодействия с начальством без предварительного уведомления и каких-либо причин [15, с.87].

Чуть позже коллеги Ш. Диллард отметили, что гостинг способен нанести вред не только работнику, но и организациям, что будет выражаться в увеличении трат на рекрутинг, снижении производительности труда, понижению уровня репутации организации и т.п. Также авторы видели и положительную черту гостинга, такую как способность избегать конфликтных ситуаций с начальством и за короткий срок поменять место работы без определенного рода формальностей [24, с.50].

Профессор психологии Л. Кистлер в своих трудах рассматривала психологические аспекты исследуемого нами феномена в трудовых отношениях. Она писала о том, что такое поведение работника можно обосновать специфической особенностью личности – избегающим типом привязанности, низкой самооценкой, боязнью высказывать свою позицию и отстаивать ее и т.п. Более того, она определила, что гостинг способен негативно отразиться на психике тех людей, которые подверглись такому отношению, вызывая чувство гнева, отверженности и непонимания [18, с.130].

Проведя анализ отечественной литературы, мы пришли к выводу о том, что до сих пор не выявлено единого понятия гостига и существует множество мнений относительно природы его определения. Ежегодно отдельные эксперты обращают внимание на эту проблему, обосновывая свои взгляды тем, что гостинг становится все более распространенным явлением, особенно среди молодежи.

Далее мы рассмотрели причины гостинга в сфере трудовых отношений. Было выявлено, что они могут быть самыми разнообразными и зависят от конкретной ситуации, особенностей участников и т.п. Среди наиболее распространенных причин можно выделить следующие:

1. Со стороны кандидата:
 - неподходящие условия работы. Сюда может относиться низкий уровень заработной платы, плохие условия труда и т.п.,

- боязнь получить отказ от работы: сотруднику проще «пропасть», чем выслушать негативное мнение относительно своей кандидатуры,
- предложение от другого работодателя,
- отсутствие чувства ответственности за свои действия,
- неуважение к потенциальному работодателю,
- индивидуальные особенности личности (избегающий тип привязанности, низкий уровень самооценки и т.п.) [31, с.130].

2. Со стороны сотрудника:

- конфликтные отношения с начальством или коллегами, низкий уровень оплаты труда, отсутствие возможности карьерного роста,
- страх перед тем, чтобы получить выговор за результаты своей трудовой деятельности,
- отсутствие интереса к работе или «профессиональное выгорание»,
- индивидуальные особенности личности (отсутствие навыков конструктивного общения, импульсивность и т.п.) [38, с.115].

3. Со стороны работодателя:

- неумение или нежелание создавать благоприятную, комфортную обстановку на рабочем месте,
- неуважительное отношение к своим сотрудникам и кандидатам,
- после испытательного срока или собеседования отсутствие обратной связи,
- неэффективная стратегия управления персоналом.

Таким образом, можно отметить, что проявления гостинга в сфере трудовых отношений могут быть различными и зависят не только от особенностей личности или действий работников, но и от работодателя.

При этом важно отметить, что гостинг в исследуемой нами области, проявляя себя как внезапное прекращение взаимосвязи сотрудника с начальством, имеет целый ряд отрицательных последствий, которые так или

иначе оказывают влияние на работодателя, сотрудника или кандидата, на все стороны трудового процесса в целом.

Так, если рассматривать влияние проявления гостинга в организации на работодателей, то для них он может выступать источником огромных как репутационных, так и финансовых потерь. Это выражается в том, что появляется необходимость в организации поиска и подбора новых сотрудников вместо тех, которые внезапно перестали выходить на связь и приходить на работу. За счет того, что работник не приступает к своим трудовым обязанностям и не дает обратной связи относительно своих решений и дальнейших действий, в организации может наблюдаться снижение производительности труда. Это же приводит к перераспределению обязанностей и повышению нагрузки на оставшихся сотрудников, к задержкам сдачи проектов и выполнения определенных задач [48, с.202].

При этом, если сотрудник или кандидат, который столкнулся с гостингом, будет оставлять негативные отзывы об организации, то это может привести к значительной потере репутации, что также будет отпугивать новых работников и клиентов.

Если же теряется ценный сотрудник, который наделен уникальными навыками и опытом, прекрасно выполняет свою работу, то такая потеря для организации будет серьезным ударом, поскольку найти такого же кадра за короткий промежуток времени очень трудно, и для этого необходимо приложить большое количество усилий. Увеличение текучести кадров, которое вызвано гостингом, приведет к нестабильной обстановке в трудовом коллективе и будет требовать от работодателя систематического поиска и разработки эффективных мер по поддержанию кадрового состава.

Если же рассматривать последствия гостинга для кандидата или работника, то здесь последствия не такие значимые. Так, из-за того, что работодатель перестанет выходить на связь, потенциальный или действующий сотрудник может потерять возможность занять определенную должность в конкретной организации или продвинуться по карьерной лестнице. Также,

если работник прибегнул к гостингу, то начальство может оставить о нем негативные отзывы, которые окажут непосредственное влияние при попытке устроиться на новую работу, что приведет к определенным сложностям при процессе трудоустройства.

Выявляют и психологические последствия гостинга. Из-за своего поступка у человека может понизиться уровень самооценки, он станет неуверенным в себе, поскольку начнет сомневаться в своей профессиональной компетентности, в своих профессиональных качествах и возможностях. Осознавая неэтичность своего поступка, сотрудник может испытывать постоянное чувство стыда и вины. Возможно также и то, что при новом трудоустройстве такой работник с трудом сможет выстраивать доверительные отношения с работодателями, так как в результате гостинга у него будет иметься негативный опыт [63, с.70].

Резюмируя вышесказанное, можно отметить, что в плане трудовых отношений гостинг может служить источником формирования атмосферы нестабильности и недоверия внутри организации. Одно из самых больших и разрушительно влияющих на успех компании последствий данного явления – снижение уровня доверия между начальством и работниками, поскольку это приводит к тому, что обе стороны начинают с осторожностью относиться к словам и действиям, перестают уважать и слушать друг друга.

В трудовых коллективах может произойти рост уровня конфликтов, так как появляется чувство обиды и непонимания, вызванное гостингом, что приводит к снижению эффективности работы команды и ухудшению межличностных отношений. Возникает общая атмосфера напряженности за счет того, что снижается психологический климат, а это негативно отражается на мотивации персонала [43, с.301].

Таким образом, проявление гостинга на рынке труда представляет из себя серьезную проблему, так как это может стать нормой поведения, что приведет к девальвации ценностей, снижению эффективности работы предприятий, ухудшению уровня и качества трудовых отношений.

Важно понимать, что гостинг способен оказывать разрушительное влияние на все аспекты трудовых отношений, поэтому необходимо уметь вовремя определить попытки его проявления и грамотно воздействовать на них.

1.2 Вовлеченность персонала: сущность, структура и факторы формирования

Анализ отечественной и зарубежной литературы позволил нам прийти к выводу о том, что в последние годы набирает популярность исследование проблемы вовлеченности персонала. Так, активно обсуждается теория вовлеченности персонала, сущность которой заключается в том, что при создании определенных условий для развития сотрудников, где каждый из них будет делать все возможное для своей компании, она может достичь максимальной реализации своих стратегических целей.

Одним из первых, кто посвятил свои исследования проблеме вовлеченности в сфере трудовых отношений, является профессор У. Кан. Он рассматривал данный феномен через понятия профессиональных ролей и степень погруженности в них работников. Данный термин он характеризовал как поведение сотрудников организации, в результате которого устанавливаются положительные связи с коллегами, начальством и непосредственно самой работой, выражающиеся в когнитивном, физическом и эмоциональном присутствии в своей трудовой деятельности в момент нахождения на рабочем месте [17, с.694].

Также ученый рассматривал и противоположное состояние вовлеченности – отстраненность. Под ней он понимал следующее поведение человека – эмоциональное, физическое и когнитивное обособление в процессе выполнения трудовой деятельности.

При этом У. Кан подчеркивал, что вовлеченность способна изменяться со временем под воздействием определенных факторов. Более того, поведение

работника может представлять из себя смесь отстраненности и вовлеченности. Данная теория позволяет прийти к мнению о том, что вовлеченность в сфере трудовых отношений представляет из себя определенную установку сотрудника по отношению к своей профессиональной роли и по отношению к организации [17, с.677].

В свою очередь, Й. Хеллевиг писал о том, что работодатель должен создать в своей компании такую атмосферу, чтобы все его работники стремились и охотно хотели работать так, чтобы выдавать максимальную производительность своего труда. Иными словами, лидер организации должен делать все возможное для того, чтобы сотрудники были полностью «включены» в работу, у них было желание и возможность эффективно выполнять свои трудовые задачи, чтобы на рабочем месте находилось «не только тело работника, но и его разум» [58, с.190].

Анализ исследований данной проблемы позволил нам отметить, что во отечественной и зарубежной литературе понятие вовлеченности трактуется по-разному. Так, компания Aon Hewitt определяет ее как эмоциональное и когнитивное состояние, при котором сотрудники хотят и делают свою работу как можно лучше.

Й. Хеллевинг также утверждал, что вовлеченность – это такой подход, который поможет прийти к тому, что каждый работник будет положительно относиться к своей работе, искренне желая получить наивысший результат своей трудовой деятельности, сделать компанию лучше [58, с.200].

Е.А. Скриптунова, рассматривая проблему вовлеченности персонала, определяет ее как уровень участия сотрудника в жизни организации, которое выражается в том, что у сотрудника и компании совпадают интересы, имеется положительное отношение к своей деятельности, присутствует инициатива, что, непосредственно, способно привести к повышению эффективности труда [50, с.82].

Е. А. Колоскова пишет о том, что рассматриваемое нами явление можно понимать как благоприятное отношение работника к своему руководству, к

компании, к коллегам, к обязанностям и условиям труда, при котором он проявляет искренний интерес к эффективности своей организации, стремится качественно выполнять свои профессиональные роли [19, с.58].

В работах К. Трасса также прослеживается тема вовлеченности персонала. Он считает, что она способна показать отношение сотрудника к организации, к ее целям и ценностям. Автор пишет о том, что вовлеченный сотрудник как никто другой знает особенности организации, ситуацию внутри нее и активно взаимодействует с начальством и коллегами для того чтобы прийти к положительному результату, тем самым улучшив производительность труда на предприятии. При этом работа по поддержанию авторитета и повышению уровня вовлеченности сотрудников должна проводиться постоянно, а для этого важно систематическое общение работодателя с работниками, согласование общих интересов [53, с.36].

Вовлеченность как позитивное отношение к своей работе и положительное поведение сотрудника на рабочем месте рассматривается в Американском институте исследования труда и занятости. Ученые утверждают, что такое отношение позволяет добиться значимых результатов трудовой деятельности, что положительно скажется не только на уровне развития организации, но и на ее авторитете.

Таким образом, проанализировав подходы к терминологии вовлеченности, можно отметить, что единого общепринятого мнения относительно ее определения на сегодняшний день нет. Однако во всех понятиях есть общая черта – то, что вовлеченность понимается как положительное отношение сотрудника к своему труду, руководству, коллегам и компании в целом, при котором у него появляется желание лучше работать, достигать высоких целей, помогать компании лучше и быстрее развиваться. При таком отношении сотрудник проявляет инициативу, весь свой потенциал и скрытые резервы старается использовать для решения трудовых задач, достижения стратегических целей организации.

Отечественные экономисты М. Курбатова и М. Магура считают, что организационная приверженность, которой можно называть эмоционально благоприятное отношение работника к своей работе, выражающееся в готовности разделять ценности и цели организации, упорно работать ради достижения ее стратегических задач, на благо организации, совмещает в своей структуре несколько компонентов: вовлеченность как желание человека прилагать усилия для того чтобы улучшить результаты организации, лояльность как эмоциональную приверженность к организации и стремление на протяжении долгого времени оставаться ее сотрудником [24, с.48].

Существует и следующая классификация вовлеченности, которая была разработана Майером и Алленом:

- эмоциональная или аффективная вовлеченность – «Я люблю»,
- нормативная вовлеченность – «Я должен», «Мне необходимо» [63, с.14].

Также отечественным психологом – К.В. Харским была разработана своя классификация вовлеченности, в основе которой он заложил всего два фактора: времени и локуса контроля личности сотрудника. Так, исследователь приходит к мнению о том, что вовлеченность работника может возникать на нескольких уровнях:

Уровень внешних атрибутов – самый низкий уровень вовлеченности. Он характеризуется тем, что у сотрудников организации вовлеченность присутствует только на поверхностном уровне атрибутов.

Общепринятая вовлеченность – следующий уровень. Для него характерно следующее: когда новый сотрудник, попадая в благоприятную атмосферу и дружелюбный коллектив, начинает осознавать, что вокруг него заинтересованные и лояльные сотрудники, то он начинает копировать аналогичное поведение и сам становится таким работником, который заинтересован в хороших результатах (по крайней мере, на уровне демонстрируемого поведения).

В тех случаях, когда люди, имеющие большой опыт работы в компании, демонстрируют безразличие, отрицательное отношение к организации, то вовлеченность у нового работника не появится. К данному уровню автор привлекает и такое понятие, как «вовлеченность за деньги», аз которым он видит следующее поведение сотрудника – он будет лояльным до тех пор, пока его устраивает размер оплаты труда. При этом важно отметить, что преданность такого сотрудника может быть легко перекуплена за деньги.

Третий уровень – вовлеченность на уровне убеждений и ценностей. Этот уровень считается максимальным. Исследователь отмечает, что несмотря на тот факт, что работодатели стремятся именно к данному уровню вовлеченности у каждого своего сотрудника, чаще всего в массовом плане он встречается только в религиозных организациях, партиях и т.п.

Последний – высший уровень. Он характеризуется идентичностью. Это происходит в тот момент, когда сотрудник перестает отделять себя от организации. На этом уровне верность и лояльность по отношению к своему месту работы уже не будет зависеть от доходов или мнения окружающих, так как человек будет считать ее само собой разумеющимся обстоятельством.

. 4) Высший уровень вовлеченности определяется идентичностью. Он возникает, когда человек перестает разделять себя и объект вовлеченности. Верность на этом уровне не зависит от дохода, не зависит от того, что говорят окружающие, она само собой разумеющееся обстоятельство [57, с.60].

Анализ научных трудов позволил нам выделить основные признаки вовлеченности работника. Они представлены на рисунке 1.

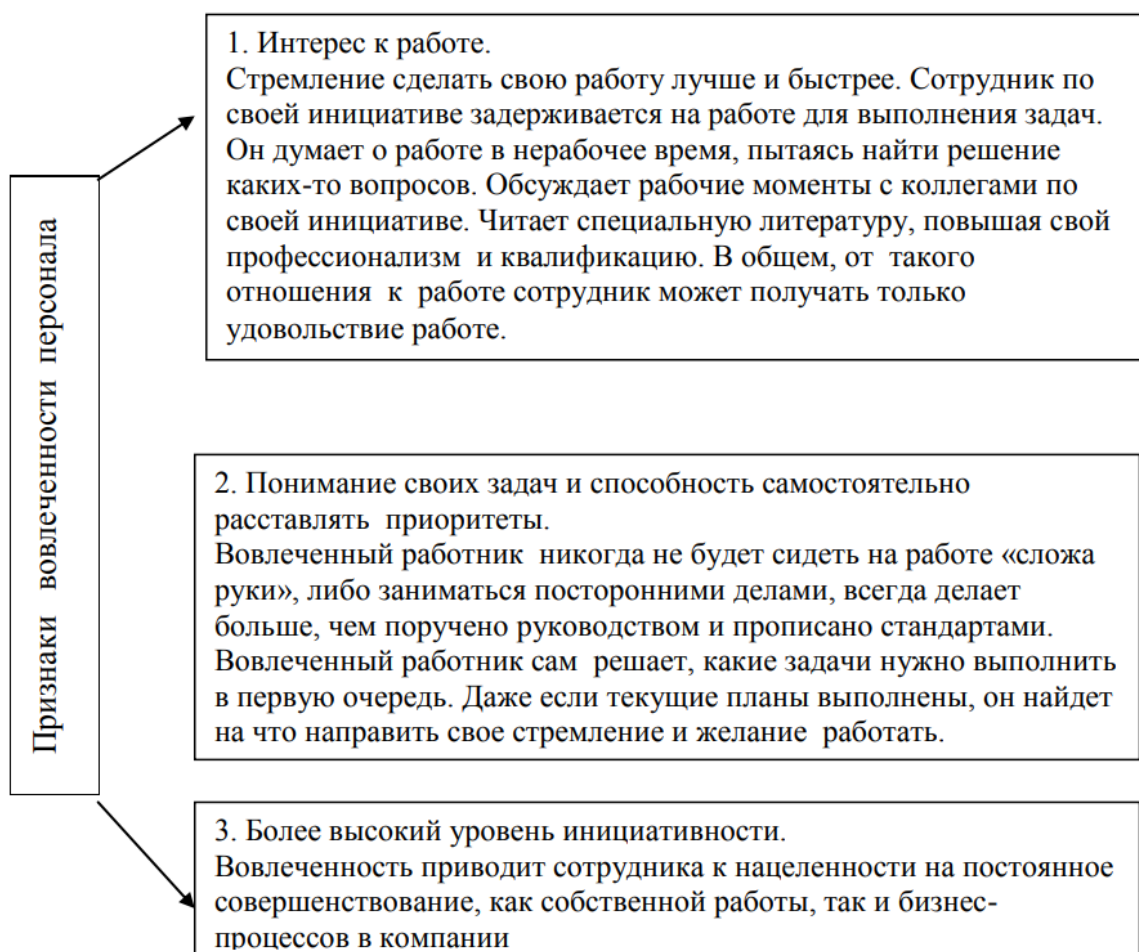


Рисунок 1. Признаки вовлеченности персонала

Важно понимать, что на уровень вовлеченности персонала способны оказать влияние самые разнообразные факторы. При этом они могут как повышать, так и понижать вовлеченность сотрудника даже при грамотно выстроенной системе управления персоналом. Понимание таких факторов позволяет работодателям добиваться более высоких показателей деятельности, а также повышать эффективность работы своих сотрудников.

В первую очередь стоит отметить, что вовлеченность зависит не только от стремления и действий самой организации в лице руководителя, но и от индивидуальных особенностей личности сотрудников. За счет того, что работодатель научится грамотно понимать наличие факторов и направленности их влияния на вовлеченность, он сможет более качественно и

продуктивно выстраивать систему управления персоналом и повышения эффективности работы организации.

Все многообразие факторов делят на несколько групп:

- «факторы, связанные с политикой организации,
- факторы, связанные с социально-психологическим климатом в коллективе,
- факторы, связанные с организацией труда работников,
- факторы, связанные с самореализацией и развитием работников» [33, с.119].

Классификация основных факторов, влияющих на вовлечённость, представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Классификация факторов вовлеченности

Факторы	Драйверы, входящие в группу
Политика компании	Стратегия организации, миссия организации, ее ценности, политика, корпоративная культура, традиции, имидж, коммуникативные процессы.
Организационный климат	Стили лидерства, взаимоотношения с коллегами, благополучные взаимоотношения с коллегами и работодателями, поддержка, возможность обмена опытом, возможность делегирования полномочий, наличие самостоятельности в процессе принятия решений.
Организация труда	Система оплаты труда, кадровая политика, система мотивации, комфортные условия труда,

	управление изменениями, организационная структура, организация рабочих процессов, удобство рабочего графика, степень обеспеченности работников, прозрачность критериев оценки эффективности работы.
Обучение, самореализация и карьера	Личностное развитие, карьерный рост, возможность обучения и повышения своей квалификации, наличие интересных трудовых задач, признание в трудовом коллективе.

Таким образом, можно прийти к выводу о том, что организация может благополучно влиять на степень вовлеченности своих работников, обеспечив их всеми необходимыми ресурсами для работы и организовав для выполнения трудовых задач комфортную рабочую обстановку. Однако большое количество факторов, способных повлиять на степень вовлеченности сотрудников, говорит о том, что невозможно создать единую программу повышения вовлеченности, которая будет продуктивной для любой организации. В процессе разработки такой программы необходимо учитывать особенности вовлеченности сотрудников конкретного предприятия.

1.3. Взаимосвязь вовлеченности персонала и гостинга: теоретические модели и концепции

На сегодняшний день особое внимание стоит уделить взаимосвязи уровня вовлеченности персонала и проявлениями гостинга в трудовой сфере. В этом параграфе мы рассмотрим существующие теоретические модели и

концепции, позволяющие вывить данную взаимосвязь и определить возможные ее последствия для компаний.

В качестве основополагающего подхода о взаимосвязи рассматриваемых нами явлений мы рассмотрели модель обмена ресурсами, разработанную С. Хобфоллом. На основании положений данной модели можно отметить, что люди стремятся приобрести, сохранить и защитить свои ресурсы. При этом они могут быть как материальными, социальными, так и психологическими. К первым можно отнести уровень оплаты труда, ко вторым – взаимоотношения с начальством, поддержку коллег, к третьим – климат в организации [58, с.66].

В данной модели вовлеченность представлена как некое состояние, при котором работники имеют достаточное количество ресурсов для того, чтобы качественно и с удовольствием выполнять свои профессиональные роли, достигать поставленных перед ними целей и задач. Гостинг же рассматривается как ситуация дефицита ресурсов, когда работник понимает, что его потребности не удовлетворяются, а все прилагаемые для достижения целей организации усилия не оцениваются и не награждаются должным образом. Здесь гостинг будет выступать в качестве способа, позволяющего сотруднику избежать последующей траты ресурсов и защитить самого себя от возможных негативных последствий.

Существует еще одна модель – COR. Она характерна тем, что для нее гостинг и вовлеченность – противоположные между собой значения. В ней прямо указывается тот факт, что низкий уровень вовлеченности может привести к проявлению гостинга, а высокий снижает вероятность его формирования внутри организации. Авторы данной модели приходят к выводу о том, что те сотрудники, которые чувствуют себя вовлеченными в жизнь и трудовую деятельность организации, более склонны к лояльности, ответственны и преданны своей работе, что значительно снижает вероятность их резкого, без объяснения причин и выхода на связь ухода с рабочего места [11, с.200].

Еще один важный подход для рассматриваемой нами проблемы в сфере трудовых отношений – теория социального обмена. В ней акцент делается на взаимоотношения, выстраиваемые между коллегами, сотрудниками и работодателем, основанные на принципе взаимности. Проанализировав положения данной теории мы пришли к выводу о том, что работники ожидают, что их усилия и вклад в развитие организации будут оценены по достоинству. Организация, в свою очередь, ожидает от своего персонала лояльности, заинтересованности и преданности. В этой модели вовлеченность представлена в виде проявления положительного социального обмена, при котором сотрудники чувствуют, что на рабочем месте их любят, ценят и адекватно вознаграждают. Гостинг здесь понимается как нарушение социального обмена, когда работнику кажется, что все его труды и результаты по достоинству не оцениваются, что его ожидания не оправдываются и он не получает равноценного вознаграждения за свой вклад в развитие организации.

В рамках данной теории гостинг может представлять из себя способ сотрудника разорвать отношения социального обмена в тот момент, когда он больше не стремится и не желает продолжать работать на данную организацию и повышать результаты ее деятельности. Вызвано такое отношение работника может быть самыми разнообразными факторами, где одним из основополагающих будет являться несправедливая оплата труда, плохие отношения с начальством и коллегами, отсутствие возможностей карьерного роста, отсутствие положительной организационной культуры [54, с.117].

Не менее важное значение для определения взаимосвязи гостинга и вовлеченности играет концепция психологического контракта. Она представляет из себя определенный набор неписаных обязательств и ожиданий, которые существуют между работодателем и сотрудником. В этой связи вовлеченность видится как такое состояние, при котором психологический контракт соблюдается, персонал ощущает факт того, что их усилия оцениваются должным образом, а ожидания оправдываются. Что

касается гостинга – то он проявляется как результат нарушения психологического контракта, при котором сотрудник ощущает, что его ожидания не выполняются, начинает разочаровываться в своем начальстве и в эффективности организации в целом. Нарушение психологического контракта может выражаться по-разному. Это может быть и несправедливое отношение к сотрудникам, отсутствие четких критериев оплаты труда, невыполнение обещаний, неуважительное отношение, конфликтность начальства с сотрудниками, отсутствие признания заслуг работника, несоблюдение прав и гарантий работников, непринятие во внимание их интересов. При такой обстановке гостинг способен выступать как способ наказать организацию за то, что она нарушает психологический контракт и избежать еще большего разочарования.

Помимо всего сказанного, для того чтобы определить взаимосвязь между гостингом и вовлеченностью в трудовых отношениях стоит рассмотреть и концепцию организационной культуры. Она представляет из себя определенную систему ценностей, норм и убеждений, которые разделяют между собой члены организации и которые прямо влияют на их поведение. В этом плане мы можем отметить, что вовлеченность может быть связана с организационной культурой, поскольку те работники, которые разделяют нормы и ценности организации более склонны к тому, чтобы проявлять преданность и лояльность. Однако в случае неблагоприятной организационной культуры, для которой характерны низкая степень доверия, неэффективная система управления персоналом, отсутствие помощи и поддержки, более вероятны проявления гостинга. В этой связи он может рассматриваться как некий способ, позволяющий избежать негативного воздействия со стороны организации и защитить себя от психологического дискомфорта. Это говорит о том, что те сотрудники, которым некомфортно работать и существовать в организации, более склонны к тому, чтобы искать другое место и неожиданно уйти без каких-либо предупреждений и объяснений.

Анализ современных исследований позволяет нам отметить, что те сотрудники, у которых отмечается высокая степень вовлеченности в единичных случаях прибегают в гостингу. Обосновывается это тем, что они ощущают себя ценным звеном в компании, чувствуют поддержку не только со стороны коллег, но и руководства, получают щедрую оплату своего труда, видят перспективы карьерного роста. Такое положение создает прочную связь человека с компанией, в которой он трудится, что значительно снижает риск внезапного прекращения сотрудничества [63, с.69].

Одновременно с этим сотрудники, для которых характерен низкий уровень вовлеченности, испытывают постоянный стресс на фоне отсутствия признания, неудовлетворенности начальством их результатами, более склонны к проявлению гостинга как к простому способу быстро поменять работу и избежать неприятных ситуаций.

Также стоит учитывать и влияние разных поколений. Так, молодые сотрудники, которые росли в эпоху цифровизации, более склонны к тому, чтобы быстро переключаться между работами и не во всех случаях способны привязаться к определенной организации. Для таких людей гостинг более приемлем в качестве быстрого способа завершить трудовые отношения, чем для представителей старшего поколения, которые были воспитаны в духе преданности и лояльности.

Таким образом, мы можем прийти к выводу, что важным инструментом в борьбе с проявлениями гостинга в сфере трудовых отношений является управление вовлеченностью персонала. Те организации, которые обращают внимание на атмосферу внутри компании и стараются создать для своих сотрудников благоприятную рабочую среду, предоставляя возможности для карьерного роста, развития, достойно оплачивая труды работников и признавая заслуги каждого из них, могут значительно снизить возможность проявления гостинга.

1.4 Методы оценки вовлеченности персонала и выявления признаков гостинга

В современных условиях конкуренции на рынке труда, когда удержание ценных сотрудников становится одной из ключевых задач для организаций, возрастает необходимость в разработке и применении эффективных методов оценки вовлеченности персонала и выявления признаков гостинга.

Оценка вовлеченности персонала – комплексный процесс, который направлен на то, чтобы определить уровень когнитивной и эмоциональной приверженности сотрудников к организации, в которой они трудятся, к руководителю и коллегам. Для того чтобы оценить уровень вовлеченности существует большое количество методов, которые классифицируют по различным критериям, таким как область применения, методы сбора данных и степень формализации [3, с.123].

Одним из самых простых и востребованных методов для определения степени вовлеченности персонала является опрос. С помощью опросников можно получить количественные данные относительно разнообразных аспектов вовлеченности. Так, они позволяют определить уровень мотивации, степень удовлетворенности работой и условиями труда, лояльность, готовность сотрудника рекомендовать организацию другим людям в качестве работодателя и т.п. На сегодняшний день опросы могут проводиться в различных форматах. Это может быть бумажное анкетирование, телефонное интервью или онлайн-опрос.

В процессе разработки опросов, направленных на определение степени вовлеченности персонала, необходимо принимать во внимание ряд важных факторов. К ним относится надежность инструмента и валидность, конфиденциальность данных и репрезентативность выборки. Последнее означает, что участники опроса должны отражать структуру генеральной совокупности сотрудников организации. Валидность трактуется то, каким образом опрос измеряет то, что он должен измерять. Конфиденциальность

выступает в качестве одного из важных условий, обеспечивающих возможность получения достоверных результатов, поскольку сотрудники должны быть уверены в том, что все ответы они могут давать честно, без опаски что их мнение может раскрыться и как-то повлиять.

Анализ научной литературы и результатов исследований позволил нам определить наиболее актуальные опросники, направленные на определение уровня вовлеченности персонала.

«Методика Gallup Опросник включает 12 вопросов, которые измеряют вовлеченность через показатели включенности, удовлетворенности и энтузиазма.

Методика Шауфели, Беккера Опросник «Шкала вовлеченности в работу» включает в себя 17 вопросов и выделяет три шкалы вовлеченности: энергичность, преданность, погруженность (поглощенность) деятельностью.

Методика Е.А. Скриптуновой позволяет оценить: вовлеченность в решение корпоративных задач, нацеленность на эффективность работы и развитие компании.

Методика Мэя, Гилсо-на и Хартера Методика основана на работе В. Кана. Данная методика оценивает 3 компонента вовлеченности: когнитивный, эмоциональный, физический.

Методика А. Сакса Методика разработана для измерения двух типов вовлеченности: вовлеченность в работу и организационная вовлеченность.

Методика Aon Hewitt позволяет оценить уровень вовлеченности и удовлетворенности работников 14 факторами, влияющими на вовлеченность.

Методика Towers Watson Методика, измеряющая 3 фактора: привязанность к компании, стремление приложить дополнительные усилия и добиться большего; атмосфера, которая располагает к продуктивному труду и способствует улучшению трудовых показателей; индивидуальные условия труда» [44, с.203].

Что касается выявления признаков, предвещающих потенциальный гостинг, то здесь задача намного сложнее. Для проведения этой процедуры

требуется комплексный подход, в основе которого должны лежать разнообразные методы и источники информации. Одним из самых эффективных и доступных является метод наблюдения за поведением персонала. Так, о снижении уровня вовлеченности и возможном формировании желания уйти с работы будет свидетельствовать следующее поведение: отстраненность, повышенный уровень раздражительности, прогулы, систематические опоздания, снижение активности, отсутствие инициативы.

Еще один метод, с помощью которого можно определить наличие признаков гостинга – анализ коммуникации сотрудников. О том, что у работника возникли проблемы и появилось желание покинуть компанию может говорить следующее – уклонение от участия в совещаниях, проектах, снижение частоты и качества коммуникации как с коллегами, так и с руководством.

Более того, для определения признаков гостинга также можно использовать сведения о производительности труда. Так, например, о снижении мотивации и возникновении желания уволиться с данной организации свидетельствует увеличение количества ошибок, снижение производительности, несоблюдение сроков сдачи задач и проектов.

Таким образом, нами было выявлено, что для того, чтобы своевременно выявлять признаки гостинга в организации необходимо разработать и внедрить систему мониторинга и анализа данных о поведении, производительности труда персонала. Система должна включать в себя сбор сведений посредством наблюдения, опросов, интервью, анализа данных о производительности труда, анализа данных о текучести кадров.

На сегодняшний день появляются все новые возможности для проведения исследований в сфере управления персоналом. Так, для того чтобы выявить признаки гостинга можно использовать и искусственный интеллект, с помощью которого получится за короткие сроки проанализировать большой объем данных о поведении сотрудников и взаимодействии между коллегами,

определить скрытые закономерности и спрогнозировать вероятность проявления гостинга в конкретной организации.

Важно понимать, что при исследовании признаков гостинга в организации посредством использования цифровых технологий необходимо соблюдать как этические, так и правовые нормы. Обязательно необходимо гарантировать конфиденциальность полученных данных от сотрудников, действовать только с их согласия на использование полученной информации посредством ИКТ.

На основании вышесказанного можно отметить, что оценка уровня вовлеченности персонала играет значимую роль в выявлении признаков гостинга в организации. Для того чтобы решить данные задачи важно применять комплексный подход, который заключается в использовании разнообразных методов и инструментов исследования и в обязательном порядке соблюдать правовые и этические аспекты.

Выводы по первой главе

Посредством теоретического анализа рассматриваемой нами проблемы мы смогли сформировать комплексное представление относительно сущности и специфики вовлеченности персонала и гостинга в трудовых отношениях, а также выявить ключевые аспекты их взаимосвязи.

Вовлеченность персонала – многогранная концепция, в составе которой находится когнитивная, эмоциональная и поведенческая составляющая. Существует множество факторов, влияющих на уровень вовлеченности персонала, среди которых основными считаются уровень оплаты труда, взаимоотношения с руководством, признание и т.п.

Проанализировав феномен гостинга в трудовых отношениях мы пришли к выводу о том, что для организации он носит разрушительный характер. Он проявляется в снижении производительности труда, потере авторитета,

повышением затрат на программу поиска и адаптации персонала, нарушении рабочих процессов, изменении психологического климата в коллективе.

Причины гостинга также могут быть различны и заключаются как в индивидуальных особенностях личности сотрудника, так и в недостатках системы управления персоналом организации.

Исследование теоретических моделей и концепций, описывающих взаимосвязь вовлеченности персонала и гостинга, показало, что снижение вовлеченности может служить предпосылкой для возникновения гостинга. Теории обмена ресурсами, социального обмена и психологического контракта позволяют объяснить, каким образом недостаток ресурсов, нарушение взаимных обязательств и невыполнение ожиданий приводят к разочарованию и, как следствие, к внезапному прекращению трудовых отношений со стороны работника.

При анализе методов оценки вовлеченности персонала и выявления признаков гостинга мы пришли к выводу, что использование комплексного подхода, включающего в себя как количественные, так и качественные методы, является наиболее эффективным способом получения достоверной информации и разработки обоснованных управленческих решений.

ГЛАВА II ИССЛЕДОВАНИЕ ВЛИЯНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ НА ПРОЯВЛЕНИЕ ГОСТИНГА В ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЯХ НА ПРИМЕРЕ ООО «ЦНИПР» г. Когалым

2.1 Общая характеристика предприятия ООО «ЦНИПР» г. Когалым и анализ системы управления персоналом

ООО «ЦНИПР» (Центр научных исследований и проектных разработок)
– компания, зарегистрированная 28 июля 2008 года в городе Когалым.

ОГРН 1088608000436

ИНН 8608053410

КПП 860801001

ОКПО 87201661

Юридический адрес: 628486, Ханты-Мансийский автономный округ -
Югра, г. Когалым, ул. Центральная, стр. 19

Организационно-правовая форма: общество с ограниченной
ответственностью.

Форма собственности: частная собственность.

Основным видом деятельности является предоставление прочих услуг в
области добычи нефти и природного газа (код ОКВЭД 09.10.9). Компания
также осуществляет еще 12 видов деятельности.

Организация имеет стабильную историю, что подтверждается 17-летним
периодом работы. Уставный капитал составляет 146,6 млн рублей. По итогам
2024 года компания продемонстрировала рост финансовых показателей:
выручка составила 1,9 млрд рублей (увеличение на 12%), а чистая прибыль
достигла 101,8 млн рублей (рост на 14%).

Общая сумма уплаченных налогов в прошлом отчетном периоде
составила 557,7 млн рублей.

Среднесписочная численность работников ООО «ЦНИПР» составляет
721 человек, что свидетельствует о масштабах деятельности.

Директором компании является Исмагилов Булат Рамилович (с 20 декабря 2024 года), учредителем выступает АО «Башнефтегеофизика».

ООО «ЦНИПР» не входит в реестр субъектов малого и среднего предпринимательства. Компания обладает 4 действующими лицензиями. В качестве поставщика компания заключила 19 контрактов на общую сумму 32,6 млн рублей в системе госзакупок.

Организационная структура управления персоналом ООО «ЦНИПР» представлена на рисунке 2:

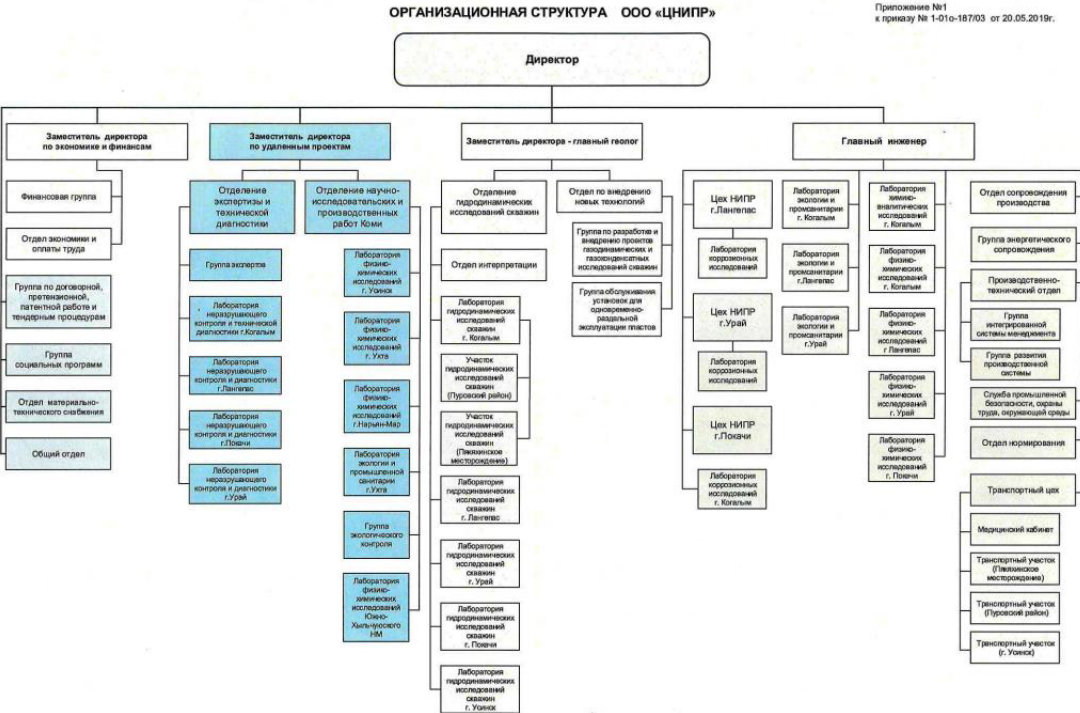


Рисунок 2 – Организационная структура ООО «ЦНИПР»

Основные показатели деятельности ООО «ЦНИПР» за 2022-2024 гг. показаны в таблице 2:

Таблица 2 – основные показатели деятельности

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение 2023-2022 гг.	Изменение 2024-2023 гг.
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
Выручка	1 550 163	1 696 151	1 902 340	145 988	9,42
Себестоимость продаж	1 294 486	1 418 242	1 589 596	123 756	9,56
Валовая прибыль	255 677	277 909	312 744	22 232	8,69
Прибыль (убыток) от продаж	118 395	131 557	148 077	13 162	11,12
Чистая прибыль (убыток)	78 859	89 313	101 771	10 454	13,26

Выручка ООО «ЦНИПР» демонстрирует устойчивый рост на протяжении анализируемого периода. В 2023 году выручка увеличилась на 9,42% по сравнению с 2022 годом, а в 2024 году рост составил 12,16% по сравнению с 2023 годом. Данная динамика свидетельствует об увеличении объемов деятельности и укреплении позиций компании на рынке.

Себестоимость продаж также показывает рост, что закономерно при увеличении объемов выручки. Темпы роста себестоимости близки к темпам роста выручки, что указывает на стабильную структуру затрат компании.

Валовая прибыль, прибыль от продаж и чистая прибыль также демонстрируют положительную динамику. Рост чистой прибыли в 2023 году составил 13,26%, а в 2024 году – 13,95%. Это говорит об увеличении эффективности деятельности компании и улучшении ее финансовых результатов.

Анализ численности и оплаты труда в ООО "ЦНИПР" за 2022-2024 гг. представлен в таблице 3:

Таблица 3 – Численность и оплата труда ООО «ЦНИПР»

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение 2023- 2022 гг.	Изменение 2024-2023 гг.
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
Среднесписочная численность, чел.	715	721	721	6	0,84
Предполагаемая среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	35	38.8	43.5	3.8	10,86
Предполагаемый Фонд оплаты труда работников предприятия, тыс. руб.	300 300	320 803	378 243	20 503	6,83

Среднесписочная численность работников ООО «ЦНИПР» в 2024 году составила 721 человек. В 2023 году наблюдался небольшой рост численности (на 6 человек или 0,84%) по сравнению с 2022 годом, а в 2024 году численность осталась на уровне 2023 года. Стабильность численности может говорить о стабильности компании.

Среднемесячная заработная плата демонстрирует рост на протяжении анализируемого периода. В 2023 году рост составил 10,86% по сравнению с 2022 годом, а в 2024 году – 12,11% по сравнению с 2023 годом. Рост заработной платы может быть связан с повышением квалификации работников, ростом производительности труда и общей инфляцией.

Предполагаемый фонд оплаты труда также показывает значительный рост. В 2023 году рост составил 6,83% по сравнению с 2022 годом, а в 2024 году – 17,90% по сравнению с 2023 годом. Это свидетельствует об увеличении инвестиций компании в персонал.

На основе проведенного анализа можно сделать следующие выводы:

ООО «ЦНИПР» сохраняет стабильную численность персонала, что может говорить о стабильности компании как работодателя. Компания демонстрирует рост заработной платы, что свидетельствует об улучшении условий труда и повышении мотивации персонала. Увеличение фонда оплаты труда говорит о приоритете инвестиций в персонал.

Настоящее исследование направлено на анализ структуры персонала, занятого в головном офисе ООО «ЦНИПР», расположенном в городе Когалым. Проведем анализ структуры управления персоналом на рассматриваемом нами предприятии. Динамика численности персонала ООО «ЦНИПР» по категориям за период 2022–2024 гг. представлена в таблице 4:

Таблица 4 – Динамика численности персонала ООО «ЦНИПР» по категориям за период 2022–2024 гг.

Категория персонала	2022	2023	2024	2023/2022 гг., чел.	2024/2023 гг., чел.
	чел	чел	чел	чел %	чел %
Руководители	29	30	30	1 3,45	0 0
Специалисты	11	11	10	0 0	-1 -9,09
Рабочие	75	73	75	-2 -2,67	2 2,74
Итого	115	114	115	-1 -0,87	1 0,88

Как видно из таблицы 4, в основном в штате головного офиса трудятся рабочие, обеспечивающие жизнедеятельность офиса, а также руководители,

координирующие работу различных отделов. Небольшое количество специалистов объясняется тем, что большинство профильных специалистов сосредоточены непосредственно на производственных объектах.

Квалификационный уровень работников во многом зависит от их возраста, стажа работы, образования и других критериев. Поэтому необходимо проанализировать изменения в составе по возрастным показателям (таблица 5).

Таблица 5 – Анализ численности структуры персонала головного офиса ООО «ЦНИПР» по возрасту за 2022-2024 гг.

Возраст	2022		2023		2024		2023 /2022, %	2024/2023, %
	чел	%	чел	%	чел	%		
20-30 лет	15	13,04	13	11,40	12	10,43	86,67	92,31
30-45 лет	35	30,43	33	28,95	30	26,09	94,29	90,91
45-55 лет	40	34,78	42	36,84	45	39,13	105,00	107,14
55 лет и старше	25	21,74	26	22,81	28	24,35	104,00	107,69
Итого:	115	100,00	114	100,00	115	100,00		

Наблюдается тенденция к увеличению доли сотрудников старше 45 лет, что может свидетельствовать о старении кадрового состава и потенциальной нехватке молодых специалистов в будущем. Снижение доли сотрудников в возрасте от 20 до 45 лет может указывать на проблему удержания молодых кадров.

Анализ численности структуры персонала головного офиса ООО «ЦНИПР» по уровню образования за 2022-2024г. проведем в таблице 6.

Таблица 6 – Структура персонала головного офиса ООО «ЦНИПР»

Наименование показателя	2022 г., чел.	2023 г., чел.	2024 г., чел.	2024 г. к 2023 г., чел.
Высшее образование	55	57	55	-2
Среднее профессиональное	50	47	48	1
Среднее общее образование	10	10	12	2
Общая численность работников	115	114	115	1

Преобладание сотрудников с высшим и средним профессиональным образованием свидетельствует о достаточно высоком уровне квалификации персонала. Небольшое увеличение числа сотрудников со средним общим образованием может быть связано с приемом на работу молодых специалистов без опыта работы.

Анализ численности структуры персонала головного офиса ООО «ЦНИПР» по стажу за 2022-2024 гг. показан в таблице 7.

Таблица 7 – Анализ численности структуры персонала головного офиса ООО «ЦНИПР» по стажу за 2022-2024 гг.

Стаж	2022	%	2023	%	2024	%	2023/2022, %	2024/2023, %
Списочная численность работников	115	100	114	100	115	100	99,13	100,88
Более 3-х лет работы	45	39,13	43	37,72	40	34,78	95,56	93,02

В организации								
Более 2-х лет работы в организации	25	21,74	23	20,18	25	21,74	92,00	108,70
Более 1 года работы в организации	20	17,39	22	19,30	20	17,39	110,00	90,91
Менее 1 года	25	21,74	26	22,81	30	26,09	104,00	115,38

Уменьшение доли сотрудников со стажем более 3-х лет и увеличение доли сотрудников со стажем менее 1 года свидетельствует о текучке кадров и необходимости разработки мер по удержанию опытных сотрудников.

Анализ численности структуры персонала головного офиса ООО «ЦНИПР» по полу за 2022-2024 гг. показан в таблице 8.

Таблица 8 – Анализ численности структуры персонала головного офиса ООО «ЦНИПР» по полу за 2022-2024 гг.

Пол	2022	%	2023	%	2024	%	2023/2022, %	2024/2023, %
Мужчины	40	34,78	38	33,33	40	34,78	95,00	105,26
Женщины	75	65,22	76	66,67	75	65,22	101,33	98,68
Итого:	115	100	114	100	115	100		

Проведенный анализ структуры персонала головного офиса ООО «ЦНИПР» выявил следующие тенденции:

увеличение доли сотрудников старше 45 лет, что может привести к нехватке молодых специалистов в будущем;

уменьшение доли сотрудников со стажем более 3-х лет и увеличение доли сотрудников со стажем менее 1 года, что требует разработки мер по удержанию опытных сотрудников;

большая часть сотрудников – женщины, что характерно для административных и управленческих функций.

В рамках исследования системы управления персоналом головного офиса ООО «ЦНИПР» были проанализированы ключевые показатели, отражающие эффективность работы с кадрами. Данные, представленные ниже, позволяют оценить текущее состояние системы управления персоналом и выявить проблемные зоны, требующие внимания.

Таблица 9 – Основные показатели системы управления персонала ООО «ЦНИПР» за 2022-2024 гг.

Функция	Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Планирование	Наличие кадрового резерва	-	-	-
	Укомплектованность штата организации, %	98	97	96
Отбор персонала	Текучесть персонала среди новых сотрудников	22,5	24,1	26,8
	Время закрытия вакансии, дн.	6	8	10
Мотивация	Текучесть персонала	28,3	30,2	32,5
	Удовлетворенность сотрудников мотивацией, %	70	68	65

Адаптация	Процент брака среди новых сотрудников, %	20	23	25
	Процент должностей, охваченных системой адаптации, %	25	22	20
	Процент сотрудников, успешно прошедших испытательный срок	60	55	50
Обучение	Затраты на обучение персонала, тыс.руб.	300	320	350
Оценка персонала	Процент брака, %	4	4,5	5
	Процент соответствия профессиональным компетенциям, %	85	83	80
	Периодичность оценки персонала	Раз в год	Раз в год	Раз в год
Организация труда	Удовлетворенность сотрудников организацией труда	85	82	80
	Достаточность инструментов для персонала, %	90	88	85

Анализ данных, представленных в таблице 8, позволяет выделить следующие ключевые проблемы в системе управления персоналом ООО «ЦНИПР»:

Снижение укомплектованности штата: с 98% в 2022 году до 96% в 2024 году, что может свидетельствовать о проблемах с удержанием кадров и привлечением новых сотрудников.

Рост текучести персонала: как среди новых сотрудников, так и в целом, что является серьезной проблемой и требует детального анализа причин.

Снижение удовлетворенности мотивацией: с 70% в 2022 году до 65% в 2024 году, что указывает на необходимость пересмотра системы мотивации.

Ухудшение показателей адаптации: увеличение процента брака среди новых сотрудников и снижение процента должностей, охваченных системой адаптации, свидетельствуют о неэффективности процесса адаптации новых сотрудников.

Снижение соответствия профессиональным компетенциям: снижение процента соответствия профессиональным компетенциям говорит о том, что необходимо пересмотреть политику подбора и адаптации кадров.

Далее рассмотрим более детально текучесть кадров (таблица 10).

Таблица 10 – Анализ движения и текучести персонала ООО «ЦНИПР» за 2022-2024 гг.

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2023/2022, %	2024/2023, %	2024/2022, %
Численность работников на начало года	115	114	115	99,13	100,88	100
Численность работников на конец года	114	115	112	100,88	97,39	97,39

Численность принятых всего	25	28	30	112	107,14	120
Численность уволенных всего, в т.ч.	26	27	33	103,85	122,22	126,92
- по собственному желанию	23	24	29	104,35	120,83	126,09
- по соглашению сторон	1	1	1	100	100	100
- по сокращению штата	-	-	1	-	-	-
- из-за нарушения трудовой дисциплины	2	2	2	100	100	100
- в связи с выходом на пенсию	-	-	-	-	-	-
Численность работников, проработавших в течение года	20	23	25	115	108,7	125
Коэффициенты						
Общего оборота	0,44	0,48	0,55	1,09	1,15	1,25

Оборота по приему	21,74	24,56	26,32	1,13	1,07	1,21
Оборота по увольнению	22,61	23,68	28,95	1,05	1,22	1,28
Текучности	22,61	23,68	28,95	1,05	1,22	1,28
Постоянства	0,77	0,76	0,71	0,99	0,93	0,92
Стабильности	0,77	0,76	0,71	0,99	0,93	0,92
Замещения	-0,09	0,09	-0,02	-	-	-
Восполнения	1,04	1,04	1,1	1	1,06	1,06

Анализ таблицы 10 подтверждает наличие проблемы текучности кадров в ООО «ЦНИПР». Наблюдается увеличение численности уволенных сотрудников, особенно по собственному желанию. Растущие коэффициенты общего оборота, оборота по увольнению и текучности указывают на усиление данной тенденции. Снижение показателей постоянства и стабильности персонала также свидетельствует о необходимости принятия мер по удержанию сотрудников. Отрицательный коэффициент замещения (в 2022 и 2024 гг.) говорит о том, что компания теряет больше сотрудников, чем приобретает.

Далее определим основные причины увольнения в таблице 11.

Таблица 11 – Основные причины увольнения

Причина	Кол, чел.	Удельный вес, %
Неудовлетворенность заработной платой	10	30,30%
Отсутствие перспектив карьерного роста	7	21,21%
Неудовлетворенность условиями труда	5	15,15%

(оборудование, рабочее место)		
Конфликты в коллективе	3	9,09%
Отсутствие социального пакета	4	12,12%
Переезд в другой город	2	6,06%
Увольнение за нарушение трудовой дисциплины	2	6,06%

Основными причинами увольнения в ООО «ЦНИПР», по данным отдела кадров, являются:

Неудовлетворенность заработной платой (30,30%)

Отсутствие перспектив карьерного роста (21,21%)

Неудовлетворенность условиями труда (15,15%)

Отсутствие социального пакета (12,12%)

Эти данные подтверждают необходимость пересмотра системы мотивации и улучшения условий труда в организации.

Причины увольнения наглядно показаны на рисунке 3.



Рисунок 3 – Основные причины увольнений в ООО «ЦНИПР»

Далее рассмотрим особенности подбора кадров на предприятии.

Анализ численности источников подбора персонала ООО «ЦНИПР» за 2022-2024 гг. показан в таблице 12.

Таблица 12 – Анализ численности источников подбора персонала ООО «ЦНИПР» за 2022-2024 гг.

Источник	2022	2023	2024	Изменение 2023–2022 гг.	Изменение 2024–2023 гг.
				Абс. изм. (+/-)	Абс. изм. (+/-)
				Темп прироста, %	Темп прироста, %
HeadHunter (hh.ru)	10	12	15	2	3
				20%	25%

SuperJob	5	6	4	1	-2
				20%	-33%
Сайт компании	3	4	5	1	1
				33%	25%
Рекомендации сотрудников	4	3	3	-1	0
				-25%	0%
Другие источники (газеты, центры занятости и т.д.)	3	3	3	0	0
				0%	0%
Итого	25	28	30	3	2
				12%	7%

Анализ таблицы 12 показывает, что основным источником подбора персонала для ООО «ЦНИПР» является интернет-платформа HeadHunter (hh.ru). Растет роль сайта компании как источника кандидатов. Снижается эффективность рекомендаций сотрудников.

Долгосрочное планирование персонала в ООО «ЦНИПР» отсутствует. Одним из существенных недостатков, выявленных в ходе исследования, является отсутствие сформированного кадрового резерва.

Проведенный анализ системы управления персоналом ООО «ЦНИПР» выявил ряд проблемных зон, требующих внимания руководства.

2.2 Оценка уровня вовлеченности персонала и выявление признаков гостинга на предприятии ООО «ЦНИПР» г. Когалым

В рамках нашей темы нам необходимо провести исследование, направленное на оценку уровня вовлеченности персонала и выявление признаков гостинга в ООО «ЦНИПР» г. Когалым для того, чтобы разработать рекомендации по повышению эффективности управления персоналом и снижению рисков потери ценных сотрудников.

Задачи:

- определить текущий уровень вовлеченности персонала ООО «ЦНИПР»,
- выявить потенциальные признаки гостинга среди сотрудников,
- определить взаимосвязь между уровнем вовлеченности и признаками гостинга,
- разработать рекомендации по улучшению системы управления персоналом для повышения вовлеченности и снижения рисков гостинга.

Для оценки уровня вовлеченности персонала и определения признаков гостинга будет использован комплексный подход, включающий опросники и анкетирования:

1. Опросник вовлеченности:

Цель: оценка уровня эмоциональной, интеллектуальной и физической вовлеченности сотрудников в работу.

Инструментарий: разработанный опросник на основе признанных методик (Gallup Q12, Utrecht Work Engagement Scale (UWES) и др.) с адаптацией под специфику деятельности ООО «ЦНИПР».

Процедура проведения: анонимное онлайн-анкетирование.

2. Анкетирование:

Цель: получить информацию об уровне вовлеченности персонала ООО «ЦНИПР», отметить факторы, влияющие на нее.

3. Анкетирование, направленное на выявление признаков гостинга:

Цель: исследование потенциального наличия факторов, которые могут указывать на намерение сотрудника прекратить коммуникацию с компанией.

Подробнее с разработанными нами диагностиками можно ознакомиться в Приложении 1.

Результаты опроса, направленного на выявление уровня вовлеченности персонала ООО «ЦНИПР» представлены в таблице 13:

Таблица 13 – Результаты опроса

Фактор вовлеченности	Средний балл	Комментарий
Четкость ожиданий	4.2	Сотрудники в целом понимают свои задачи, но есть небольшие расхождения.
Ресурсы	4.0	Большинство сотрудников обеспечены необходимыми ресурсами, но есть некоторые замечания по поводу устаревшего оборудования.
Использование сильных сторон	3.8	Многие сотрудники чувствуют, что не полностью используют свои сильные стороны.
Признание	3.5	Признание заслуг не всегда происходит регулярно.
Забота	3.7	Сотрудники чувствуют заботу со стороны руководства, но не всегда достаточно внимания уделяется личным потребностям.
Развитие	3.6	Возможности развития есть, но они не всегда доступны всем сотрудникам.
Учет мнения	3.9	Мнение сотрудников учитывается, но не всегда принимается во внимание при принятии решений.
Цель	4.1	Большинство сотрудников понимают цели компании и чувствуют связь со своей работой.

Фактор вовлеченности	Средний балл	Комментарий
Качество работы	4.3	Сотрудники организации стремятся к тому, чтобы их трудовая деятельность была выполнена на должном уровне
Дружба	3.2	Не все сотрудники имеют близких друзей на работе.
Обратная связь	3.4	Обратная связь не всегда предоставляется регулярно и конструктивно.
Рост	3.5	Возможности роста и обучения не всегда очевидны для всех сотрудников.
Общий средний балл	3.73	Уровень вовлеченности можно охарактеризовать как «средний», с потенциалом для улучшения.

На основании данных, полученных в ходе обработки результатов опроса, мы пришли к выводу о том, что в ООО «ЦНИПР» действует средний уровень вовлеченности сотрудников. При этом каждый работник четко понимает миссии и стратегические задачи организации. Однако, проблемными зонами являются недостаточное признание заслуг, нерегулярная обратная связь, ограниченные возможности развития и отсутствие близких дружеских связей на работе. Все это может негативно влиять на мотивацию и лояльность сотрудников, а также способствовать возникновению признаков гостинга.

Далее представим оценку результатов опроса, направленного на выявление признаков гостинга в ООО «ЦНИПР». Они отражены в таблице 14:
Таблица 14 – Результаты опроса

Признак гостинга	Средний балл	Комментарий
Снижение интереса к работе	2.5	Большинство сотрудников сохраняют интерес к работе.

Признак гостинга	Средний балл	Комментарий
Избегание общения	2.0	Большинство сотрудников поддерживают общение с коллегами и руководством.
Ухудшение качества работы	2.3	Незначительное снижение качества работы наблюдается у небольшой группы сотрудников.
Эмоциональная отстраненность	2.2	Большинство сотрудников чувствуют себя эмоционально связанными с компанией.
Мысли о поиске другой работы	2.8	Некоторые сотрудники рассматривают возможность смены работы.
Снижение инициативы	2.4	Небольшое снижение инициативы наблюдается у части сотрудников.
Трудности с концентрацией	2.1	Большинство сотрудников не испытывают трудностей с концентрацией.
Чувство недооцененности	2.6	Некоторые сотрудники чувствуют себя недооцененными.
Больничные/отгулы	1.9	Количество больничных/отгулов остается в пределах нормы.
Отказ от мероприятий	1.7	Большинство сотрудников принимают участие в корпоративных мероприятиях.
Общий средний балл	2.25	Низкий риск гостинга в целом по компании. Однако, следует обратить внимание на отдельные факторы.

Результаты диагностики признаков гостинга показывают, что в ООО «ЦНИПР» г. Когалым в целом наблюдается низкий риск данного явления. Однако, стоит обратить внимание на такие факторы, как мысли о поиске другой работы и чувство недооцененности, так как они могут являться

предвестниками более серьезных проблем. Необходимо проводить профилактические мероприятия, направленные на повышение лояльности и мотивации сотрудников.

После этого мы провели еще одно анкетирование, направленное на оценку удовлетворенности системой управления персоналом. Его результаты представлены в таблице 15:

Таблица 15 – Результаты анкетирования

Аспект управления персоналом	Средний балл	Комментарий
Подбор персонала	3.8	Сотрудники в целом удовлетворены процессом подбора, но есть замечания по поводу времени, затраченного на поиск кандидатов.
Адаптация	3.5	Программа адаптации нуждается в доработке, особенно в части ознакомления с корпоративной культурой.
Оценка	3.6	Система оценки эффективности работы требует большей прозрачности и объективности.
Обучение	3.7	Возможности обучения и повышения квалификации ограничены.
Мотивация	3.9	Система мотивации нуждается в большей гибкости и учете индивидуальных потребностей сотрудников.
Карьерный рост	3.3	Возможности карьерного роста не всегда очевидны для сотрудников.
Корпоративная культура	4.0	Сотрудники в целом удовлетворены корпоративной культурой, но есть замечания по поводу недостаточной вовлеченности в общее дело.

Аспект управления персоналом	Средний балл	Комментарий
Коммуникация	3.8	Коммуникация внутри компании в целом налажена, но есть проблемы с обратной связью.
Условия труда	4.1	Сотрудники удовлетворены условиями труда.
Социальный пакет	4.2	Сотрудники удовлетворены социальным пакетом.
Общий средний балл	3.79	Средняя удовлетворенность системой управления персоналом. Необходимы улучшения в отдельных областях.

Результаты анкетирования показали, что в ООО «ЦНИПР» г. Когалым сотрудники в целом удовлетворены системой управления персоналом, однако есть области, требующие внимания. Наименее удовлетворительными оказались возможности карьерного роста и система оценки эффективности работы. Необходимо разработать четкие и прозрачные критерии оценки, а также предоставить сотрудникам больше возможностей для развития и карьерного роста.

Последняя диагностика была направлена на определение уровня эмоционального выгорания сотрудников. Ее результаты мы представили в виде таблицы (таблица 16):

Таблица 16 – Результаты анкетирования

Фаза эмоционального выгорания	Средний балл	Комментарий
«Напряжение»	45	Большинство сотрудников испытывают умеренное напряжение, связанное с рабочей деятельностью.
«Резистенция»	38	Некоторые сотрудники проявляют признаки избегания рабочих

Фаза эмоционального выгорания	Средний балл	Комментарий
		обязанностей и эмоциональной отстраненности.
«Истощение»	32	Лишь небольшая часть сотрудников испытывает сильное эмоциональное истощение.
Общий средний балл	38.3	Уровень эмоционального выгорания можно охарактеризовать как «средний», требующий проведения профилактических мероприятий и анализа причин напряжения и резистенции.

Результаты оценки эмоционального выгорания показали, что в ООО «ЦНИПР» г. Когалым преобладает средний уровень выгорания. Необходимо обратить внимание на факторы, вызывающие напряжение и резистенцию у сотрудников, и разработать программы поддержки и профилактики выгорания.

Таким образом, полученные результаты свидетельствуют о среднем уровне вовлеченности персонала и небольших признаках проявления гостинга, что говорит о необходимости разработки рекомендаций по повышению вовлеченности персонала для снижения проявлений гостинга на предприятии ООО «ЦНИПР» г. Когалым.

2.3 Разработка рекомендаций по повышению вовлеченности персонала для снижения проявлений гостинга на предприятии ООО «ЦНИПР» г. Когалым

Результаты проведенного анализа выявили умеренный уровень вовлеченности персонала, характеризующийся недостаточной мотивацией и

признанием, ограниченными возможностями для роста, неэффективной коммуникацией, дефицитом обратной связи и риском «выгорания». При этом, несмотря на отсутствие ярко выраженных проявлений гостинга, наблюдается повышенная текучесть кадров, что косвенно указывает на наличие скрытых проблем и необходимость принятия мер по укреплению лояльности и приверженности сотрудников.

В целях оптимизации исследуемого процесса разработаны практические рекомендации по повышению уровня вовлеченности персонала на производстве для уменьшения рисков проявления гостинга. Поскольку вовлеченность базируется на чувстве привязанности к организации, связанном дружескими отношениями с сотрудниками, воспоминаниями о важных и приятных событиях, произошедших за время работы в ней, признанием заслуг и поощрениями. Также вовлеченность персонала обусловлена социально-психологическими потребностями в принадлежности к группе, общении, безопасности, соучастии и причастности к общим делам.

Главная задача разрабатываемых нами рекомендаций – повысить вовлеченность персонала, а также повысить конкурентоспособность компании посредством корпоративного взаимодействия, а также мобилизации всех работников – на решение единых стратегических задач развития, что способствует снижению риска проявлений гостинга.

К слову сказать, такие задачи определены миссией компании ООО «ЦНИПР». Принято считать, что сохранение стабильного положения важных в стратегическом плане объектов в условиях нестабильности является первостепенной задачей. В то же время важно работать над удовлетворением потребностей тех, которые есть сейчас, а также ожидаемых потребностей клиентов в услугах высокого качества. Необходимо оптимизировать расходы через максимально эффективное, а также результативное применение ресурсов, поддерживать репутацию, а также положительный имидж компании.

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

- 1) «Обеспечение максимально эффективного применения ресурсов предприятия с целью повышения качества услуг, а также работ;
- 2) Перспективное развитие систем в рамках стратегического партнерства, где будут обеспечены обратные связи Общества и внешней среды;
- 3) Выработка требуемых условий, которые в целом позволят повысить вовлеченность персонала, обеспечат их соответствие потребностям личностного развития;
- 4) Обеспечение для персонала максимально скоординированных действий в рамках формирования стабильных традиций, создания системы сотрудничества, а также партнерства. Нормализация психологического, нравственного климата в трудовом коллективе;
- 5) Перспективное развитие системы корпоративных коммуникаций, расширение обратных и прямых связей во внешней и внутренней среде, совершенствование стиля компании» [14, с.22].

Известно о том, что корпоративная культура выступает в качестве мощнейшего стратегического инструмента, посредством которого можно направить всех работников предприятия на решение общих задач; мобилизовать инициативу некоторых работников, обеспечив их нормальное взаимодействие; повысить эмоциональную вовлеченность к персоналу предприятия.

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

- строго сформулированная миссия предприятия;
- наличие среднесрочных, а также долгосрочных перспектив развития;

- осознание сильных конкурентных преимуществ.

В ООО «ЦНИПР» эффективное управление вовлеченностью персонала как элемент развития корпоративной культуры решает следующие вопросы:

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

«Практика показывает, что важность перспективного развития управления вовлеченностью персонала заключается в том, что она дает возможности безо всякого административного давления, естественным путем – находить самые эффективные модели поведения персонала для достижения миссии компании» [61, с.12].

В целях повышения эмоциональной вовлеченности сотрудников ООО «ЦНИПР» рекомендуется разработка следующих мероприятий:

- выделение успехов и достижений сотрудников;
- вовлечение персонала в принятие решений;
- поощрение инициативы;
- приобщение к нормам, ценностям и традициям ООО «ЦНИПР».

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

Важную роль на производственном предприятии играет культура производства. В ООО «ЦНИПР» это чистота рабочих мест, соблюдение норм и правил охраны труда, соблюдение техники безопасности и трудовая дисциплина. Все эти показатели необходимо регулярно отмечать. Принципы подведения итогов становятся важным элементом управления вовлеченность персонала предприятия:

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

Форма поощрения для персонала ООО «ЦНИПР»:

- итоговое собрание, где проходит награждение грамотами, благодарственными письмами;
- доска объявлений, доска Почета.

В ООО «ЦНИПР» рекомендуется проводить собрания с разными категориями работников, где им предоставляется возможность участвовать в принятии решений. Это даст положительный эффект и снизит вероятность проявления гостинга, т.к.

Важно учитывать множество различных факторов, от которых зависит выбор той или иной практики управления вовлеченностью для конкретной организации. Оказание внимания работнику со стороны компании – немаловажный фактор для формирования вовлеченности сотрудника. Ощущение своей значимости для компании способствует не только благоприятному отношению к ней, но и стремлению «отплатить» ей доверием.

Таким образом, предложенные рекомендации представляют собой комплексный подход к повышению вовлеченности персонала и снижению проявлений гостинга в ООО «ЦНИПР». Внедрение данных мер позволит создать благоприятную рабочую среду, повысить мотивацию и лояльность сотрудников, а также улучшить финансовые показатели компании.

Выводы по второй главе

Вторая часть нашего исследования была посвящена выявлению уровня вовлеченности и признаков гостинга в ООО «ЦНИПР» в г. Когалым. Мы проанализировали основные показатели деятельности организации за 2022-2024 гг. и провели анализ системы управления персоналом ООО «ЦНИПР» выявил ряд проблемных зон, требующих внимания руководства.

Неудовлетворенность заработной платой

Отсутствие перспектив карьерного роста

Неудовлетворенность условиями труда

Отсутствие социального пакета.

Далее провели диагностики, направленные на выявление уровня вовлеченности персонала и проявление признаков гостинга. Нами было определено следующее:

Результаты опроса показали, что в ООО «ЦНИПР» г. Когалым преобладает средний уровень вовлеченности персонала. Сильными сторонами являются четкое понимание целей компании, стремление к качественной работе и обеспеченность ресурсами. Однако, проблемными зонами являются недостаточное признание заслуг, нерегулярная обратная связь, ограниченные возможности развития и отсутствие близких дружеских связей на работе. Было отмечено, что данные факторы могут негативно влиять на мотивацию и лояльность сотрудников, а также способствовать возникновению признаков гостинга.

Результаты диагностики признаков гостинга показали, что в ООО «ЦНИПР» г. Когалым в целом наблюдается низкий риск данного явления. Однако, стоит обратить внимание на такие факторы, как мысли о поиске другой работы и чувство недооцененности, так как они могут являться предвестниками более серьезных проблем.

Результаты проведенного анализа выявили умеренный уровень вовлеченности персонала, характеризующийся недостаточной мотивацией и признанием, ограниченными возможностями для роста, неэффективной коммуникацией, дефицитом обратной связи и риском «выгорания». При этом, несмотря на отсутствие ярко выраженных проявлений гостинга, наблюдается повышенная текучесть кадров, что косвенно указывает на наличие скрытых проблем и необходимость принятия мер по укреплению лояльности и приверженности сотрудников.

Все это говорит о существовании взаимосвязи уровня вовлеченности персонала и проявлениями признаков гостинга. Так, в случае, когда у сотрудников вовлеченность находится на среднем уровне – велик риск возникновения проявлений гостинга. Для того чтобы устранить данную угрозу необходимо работать над повышением уровня вовлеченности персонала.

На основании полученных данных мы разработали рекомендации, которые представляют собой комплексный подход к повышению вовлеченности персонала, что будет способствовать снижению проявлений гостинга в ООО «ЦНИПР». Внедрение данных мер позволит создать благоприятную рабочую среду, повысить мотивацию и лояльность сотрудников, а также улучшить финансовые показатели компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Вовлеченность персонала – многогранная концепция, в составе которой находится когнитивная, эмоциональная и поведенческая составляющая. Существует множество факторов, влияющих на уровень вовлеченности персонала, среди которых основными считаются уровень оплаты труда, взаимоотношения с руководством, признание и т.п.

Проанализировав феномен гостинга в трудовых отношениях, мы пришли к выводу о том, что для организации он носит разрушительный характер. Он проявляется в снижении производительности труда, потере авторитета, повышением затрат на программу поиска и адаптации персонала, нарушении рабочих процессов, изменении психологического климата в коллективе.

Причины гостинга также могут быть различны и заключаются как в индивидуальных особенностях личности сотрудника, так и в недостатках системы управления персоналом организации.

При анализе методов оценки вовлеченности персонала и выявления признаков гостинга мы пришли к выводу, что использование комплексного подхода, включающего в себя как количественные, так и качественные методы, является наиболее эффективным способом получения достоверной информации и разработки обоснованных управленческих решений.

Результаты исследования уровня вовлеченности и признаков гостинга в ООО «ЦНИПР» показали, что в организации преобладает средний уровень вовлеченности персонала. Сильными сторонами являются четкое понимание целей компании, стремление к качественной работе и обеспеченность ресурсами. Однако, проблемными зонами являются недостаточное признание заслуг, нерегулярная обратная связь, ограниченные возможности развития и отсутствие близких дружеских связей на работе. Также, в целом, наблюдается низкий риск данного явления. Однако, стоит обратить внимание на такие

факторы, как мысли о поиске другой работы и чувство недооцененности, так как они могут являться предвестниками более серьезных проблем.

Результаты проведенного анализа выявили умеренный уровень вовлеченности персонала, характеризующийся недостаточной мотивацией и признанием, ограниченными возможностями для роста, неэффективной коммуникацией, дефицитом обратной связи и риском «выгорания». При этом, несмотря на отсутствие ярко выраженных проявлений гостинга, наблюдается повышенная текучесть кадров, что косвенно указывает на наличие скрытых проблем и необходимость принятия мер по укреплению лояльности и приверженности сотрудников.

На основании полученных данных мы разработали рекомендации, которые представляют собой комплексный подход к повышению вовлеченности персонала и снижению проявлений гостинга в ООО «ЦНИПР». Внедрение данных мер позволит создать благоприятную рабочую среду, повысить мотивацию и лояльность сотрудников, а также улучшить финансовые показатели компании.

Таким образом, цель выпускной квалификационной работы достигнута, задачи решены.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Агеев, В. С. Межличностные отношения в малой группе: социально-психологические проблемы / В. С. Агеев. – Москва : Изд-во Московского университета, 1990. – 224 с.
2. Айзенк, Г. Ю. Структура личности / Г. Ю. Айзенк. – Санкт-Петербург : КСП+, 1999. – 464 с.
3. Александрова, Н. С. Эмоциональное выгорание как фактор, влияющий на вовлеченность персонала / Н. С. Александрова, А. С. Петрова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2020. – Т. 1, № 1. – С. 123-128.
4. Андреева, Г. М. Социальная психология / Г. М. Андреева. – Москва : Аспект Пресс, 2000. – 376 с.
5. Антонова, И. П. Гостинг как феномен современных трудовых отношений: причины, последствия и пути преодоления / И. П. Антонова // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. – 2022. – № 3. – С. 105-125.
6. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом. Теория и практика : учебник для бакалавриата и магистратуры / Т. Ю. Базаров. – Москва : Юрайт, 2019. – 381 с.
7. Батаршев, А. В. Психодиагностика способности к общению, или Как определить свои коммуникативные возможности / А. В. Батаршев. – Москва : Владос, 1999. – 176 с.
8. Бойко, В. В. Синдром «эмоционального выгорания» в профессиональном общении / В. В. Бойко. – Санкт-Петербург : Питер, 1999. – 105 с.
9. Боулби, Дж. Привязанность / Дж. Боулби. – Москва : Гардарики, 2003. – 477 с.

10. Вассерман, Л. И. Психологическая диагностика индекса жизненного стиля / Л. И. Вассерман, Н. В. Гуменюк, Е. А. Трифонова. – Санкт-Петербург : НИПНИ им. В. М. Бехтерева, 2005. – 64 с.
11. Вилюнас, В. К. Психологические механизмы мотивации человека / В. К. Вилюнас. – Москва : Изд-во Московского университета, 1990. – 288 с.
12. Водопьянова, Н. Е. Синдром выгорания: диагностика и профилактика / Н. Е. Водопьянова, Е. С. Старченкова. – Санкт-Петербург : Питер, 2005. – 336 с.
13. Гесс, А. Вовлеченность персонала как ключевой фактор успеха организации / А. Гесс // Управление человеческими ресурсами. – 2020. – № 4. – С. 35-42.
14. Гинзбург, М. Р. Психологическое содержание личностного самоопределения / М. Р. Гинзбург // Вопросы психологии. – 1994. – № 3. – С. 17-26.
15. Диллард, Ш. Эмоциональный интеллект и вовлеченность персонала: взаимосвязь и влияние на результаты деятельности / Ш. Диллард // Harvard Business Review. – 2021. – № 10. – С. 85-92.
16. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. – Санкт-Петербург : Питер, 2000. – 512 с.
17. Кан, У. Вовлеченность сотрудников: концепция, факторы и последствия для организации / У. Кан // Academy of Management Journal. – 1990. – Т. 33, № 4. – С. 692-724.
18. Кистлер, Л. Гостинг в трудовых отношениях: причины, последствия и стратегии предотвращения / Л. Кистлер // Journal of Applied Psychology. – 2023. – Т. 108, № 1. – С. 123-145.
19. Колоскова, Е. А. Влияние организационной культуры на вовлеченность персонала / Е. А. Колоскова // Организационная психология. – 2022. – Т. 12, № 2. – С. 56-72.

20. Корниенко, Д. С. Факторы, влияющие на вовлеченность персонала в российских компаниях / Д. С. Корниенко // Управление человеческими ресурсами. – 2019. – № 2. – С. 23-30.
21. Косарев, В. В. Информационные технологии в управлении персоналом : учебное пособие / В. В. Косарев, М. А. Грошева. – Москва : Финансы и статистика, 2005. – 192 с.
22. Коул, Г. Управление персоналом в современных организациях / Г. Коул. – Москва : Вершина, 2004. – 352 с.
23. Кузнецов, И. С. Делопроизводство : учебник для студ. учреждений сред. проф. образования / И. С. Кузнецов. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. – 420 с.
24. Курбатова, М. Гостинг на рабочем месте: как распознать и предотвратить / М. Курбатова // HR-директор. – 2023. – № 5. – С. 45-52.
25. Курт, К. Факторы, влияющие на вовлеченность сотрудников / К. Курт, Дж. Истон // Corporate Leadership Council. – 2006. – 45 с.
26. Локк, Э. А. Теория постановки целей / Э. А. Локк, Г. П. Лэтем. – Москва : Вильямс, 2009. – 288 с.
27. Магура, М. И. Поиск и отбор персонала / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – Москва : ИнтелСинтез, 2003. – 160 с.
28. Маслоу, А. Мотивация и личность / А. Маслоу. – Санкт-Петербург : Евразия, 1999. – 478 с.
29. Мелибруда, Е. Я – Ты – Мы: психологические возможности улучшения общения / Е. Мелибруда. – Москва : Прогресс, 1986. – 256 с.
30. Менегетти, А. Психология лидера / А. Менегетти. – Москва : ННБФ «Онтопсихология», 2002. – 248 с.
31. Митина, Л. М. Психология развития конкурентоспособной личности / Л. М. Митина. – Москва : Московский психолого-социальный институт; Воронеж : Издательство НПО «МОДЭК», 2002. – 400 с.
32. Молл, Е. Г. Управление карьерой менеджера / Е. Г. Молл. – Санкт-Петербург : Питер, 2003. – 352 с.

33. Московичи, С. Социальная психология / С. Московичи. – Санкт-Петербург : Питер, 1999. – 544 с.
34. Мясищев, В. Н. Психология отношений / В. Н. Мясищев. – Москва : Институт практической психологии; Воронеж : НПО «МОДЭК», 1995. – 356 с.
35. Назаров, В. С. Управление персоналом : учебное пособие для студентов вузов / В. С. Назаров, Л. В. Назарова. – Москва : КНОРУС, 2020. – 224 с.
36. Ньюстром, Д. В. Организационное поведение / Д. В. Ньюстром, К. Дэвис. – Санкт-Петербург : Питер, 2000. – 448 с.
37. Олпорт, Г. Личность в психологии / Г. Олпорт. – Москва : КСП+, 1998. – 345 с.
38. Пайнс, Э. Синдром выгорания / Э. Пайнс, А. Аронсон. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 336 с.
39. Первин, Л. Психология личности: теория и исследования / Л. Первин, О. Джон. – Москва : Аспект Пресс, 2000. – 607 с.
40. Портер, Л. В. Мотивация и организационное поведение / Л. В. Портер, Э. Е. Лоулер. – Москва : Дело, 2002. – 592 с.
41. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / Под ред. Г. С. Никифорова, М. А. Дмитриевой, В. М. Снеткова. – Санкт-Петербург : Речь, 2001. – 448 с.
42. Пригожин, А. И. Методы развития организаций / А. И. Пригожин. – Москва : МЦФЭР, 2003. – 864 с.
43. Равен, Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация / Дж. Равен. – Москва : Когито-Центр, 2002. – 396 с.
44. Роджерс, К. Взгляд на психотерапию. Становление человека / К. Роджерс. – Москва : Прогресс, 1994. – 480 с.
45. Розанова, В. А. Психология управления / В. А. Розанова. – Москва : ЗАО «Бизнес школа «Интел-Синтез», 2002. – 352 с.

46. Рубинштейн, С. Л. Основы общей психологии / С. Л. Рубинштейн. – Санкт-Петербург : Питер, 1999. – 720 с.
47. Савченко, Т. Н. Эмоциональное выгорание у специалистов помогающих профессий / Т. Н. Савченко, Г. П. Журавлев // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. – 2001. – № 2. – С. 47-55.
48. Самоукина, Н. В. Эффективное управление персоналом / Н. В. Самоукина. – Москва : ТЕИС, 2003. – 368 с.
49. Свенцицкий, А. Л. Социальная психология / А. Л. Свенцицкий. – Москва : Проспект, 2004. – 336 с.
50. Скриптунова, Е. А. Вовлеченность персонала: теоретические подходы и эмпирические исследования / Е. А. Скриптунова // Вестник Санкт-Петербургского университета. Психология. – 2021. – Т. 11, № 1. – С. 78-95.
51. Соломанидина, Т. О. Организационная культура компании / Т. О. Соломанидина. – Москва : ИНФРА-М, 2003. – 624 с.
52. Спектор, П. Е. Организационная психология / П. Е. Спектор. – Санкт-Петербург : Питер, 2004. – 384 с.
53. Трасс, К. Вовлеченность сотрудников: как создать культуру приверженности и высокой производительности / К. Трасс, К. Вертон // People Management. – 2012. – Т. 18, № 12. – С. 34-37.
54. Федотова, М. А. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / М. А. Федотова, И. В. Филимоненко. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 311 с.
55. Фопель, К. Как научить детей сотрудничать? Психологические игры и упражнения: практическое пособие / К. Фопель. – Москва : Генезис, 1998. – 160 с.
56. Франкл, В. Человек в поисках смысла / В. Франкл. – Москва : Прогресс, 1990. – 368 с.
57. Харский, К. В. Вовлеченность персонала / К. В. Харский. – Москва : [б.и.], 2019. – 128 с.

58. Хеллевиг, Й. Психологические аспекты вовлеченности персонала / Й. Хеллевиг // *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*. – 2018. – Т. 62, № 4. – С. 187-196.
59. Хекхаузен, Х. Мотивация и деятельность / Х. Хекхаузен. – Москва : Педагогика, 1986. – Т. 1. – 408 с.
60. Хобфолл, С. Стресс, культура и сообщество: психология и философия стресса / С. Хобфолл. – Санкт-Петербург : Питер, 2016. – 336 с.
61. Шапиро, С. Дж. Эмоциональный интеллект руководителя / С. Дж. Шапиро. – Москва : BestBusinessBooks, 2007. – 272 с.
62. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 336 с.
63. Шпигель, П. Гостинг как новая форма деструктивного поведения в трудовых отношениях / П. Шпигель // *Harvard Business Review Россия*. – 2021. – № 11. – С. 67-73.
64. Яacobсон, П. М. Психологические проблемы мотивации поведения человека / П. М. Яacobсон. – Москва : Просвещение, 1969. – 317 с.
65. ООО «ЦНИПР» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.audit-it.ru/contragent/1088608000436_ooo-tsnipr#employees, свободный. – (Дата обращения: 15.05.2025).