

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
НАБЕРЕЖНОЧЕЛНИНСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)
ФЕДЕРАЛЬНОГО
ГОСУДАРСТВЕННОГО АВТОНОМНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО
УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«КАЗАНСКИЙ (ПРИВОЛЖСКИЙ) ФЕДЕРАЛЬНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ»

Отделение «Экономическое»
Кафедра «Экономическая теория и экономическая политика»

Направление 38.04.03 «Управление персоналом»
(шифр, наименование)

Допустить к защите
Заведующий кафедрой

_____/А.Н. Макаров/
« ____ » _____ 2018 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(Диссертационная работа)

на тему: Вовлечённость персонала как фактор эффективности
предприятия

Выпускник _____ /Камалетдинова А.Р./
(подпись) (Ф.И.О.)

Руководитель _____ /Галиуллина Г.Ф., к.э.н.,
доцент/
(подпись) (Ф.И.О., уч. степень,
звание, должность)

Набережные Челны, 2018 г.
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
НАБЕРЕЖНОЧЕЛНИНСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)
ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО АВТОНОМНОГО
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«КАЗАНСКИЙ (ПРИВОЛЖСКИЙ) ФЕДЕРАЛЬНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ»

**АННОТАЦИЯ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
РАБОТЫ**

Выпускник Камалетдинова Алия Раиловна

Отделение «Экономическое»

Группа 41613121

Направление 38.04.03 «Управление персоналом»

Профиль «Управление персоналом организации»

Тема ВКР: Вовлеченность персонала как фактор эффективности предприятия

Руководитель Галиуллина Гыльфия Фагимовна, к.э.н., доцент кафедры ЭТ и ЭП

ХАРАКТЕРИСТИКА ВКР

1. Тема ВКР Вовлеченность персонала как фактор эффективности предприятия

2. Цель работы разработка инструментов управления вовлечённостью производственного персонала в работу организации на основании исследования феномена вовлечённости производственного персонала на примере Завода двигателей ПАО «КАМАЗ».

3. Сведения об объеме, количестве иллюстраций, таблиц, использованных источников Содержание расчётно-пояснительной записки 104 страницы, рисунков 6, таблиц 27, количество используемых источников литературы 98.

4. Ключевые слова вовлеченность производственного персонала, Завод двигателей ПАО «КАМАЗ», матрица приоритетов.

5. Использование информационных ресурсов Internet _____
Да, 38

6. Использование современных пакетов компьютерных программ и технологий Да, Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft Power Point, 3.

7. Результаты работы Усовершенствована система изучения вовлеченности производственного персонала Завода двигателей ПАО «КАМАЗ». Эффективность мероприятий составит 1 414 175 рублей.

8. Наличие публикаций и выступлений на конференциях по теме выпускной работы:

1. Управление вовлеченностью персонала машиностроительного предприятия// Экономика и предпринимательство, №12 (ч.4), 2017 год, с. 1048-1050

2. Вовлеченность персонала как инструмент повышения эффективности деятельности промышленного предприятия, Наука Красноярья, том 6, № 4-3, 2017 год, с. 191-196.

Выпускник

(подпись)

Руководитель

(подпись)

«20» июнь 2018 г.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 Теоретические основы изучения вовлечённости персонала в организации.....	8
1.1 Вовлечённость персонала как объект научного исследования.....	8
1.2 Факторы, влияющие на вовлечённость персонала.....	18
1.3 Практика исследования вовлечённости персонала в организации.....	33
2 Управление вовлечённостью производственного персонала Завода двигателей ПАО «КАМАЗ».....	46
2.1 Анализ системы управления персоналом.....	46
2.2 Исследование вовлечённости производственного персонала Завода двигателей ПАО «КАМАЗ».....	57

2.3 Факторный анализ вовлеченности производственного персонала.....	65
3 Совершенствование системы изучения вовлеченности производственного персонала Завода двигателей ПАО «КАМАЗ».....	69
3.1 Дорожная карта по повышению уровня вовлеченности производственного персонала.....	69
3.2 Оценка эффективности мероприятий дорожной карты....	78
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	84
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	88
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	98

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. В настоящее время проблема вовлечённости персонала в работу организации является одной из самых актуальных в менеджменте и в управлении персоналом. Для достижения бизнес - целей организации недостаточно высокотехнологичных решений и качественных продуктов. За каждым процессом организации стоят сотрудники, их реализующие. Человеческий капитал в современном мире стал ключевым фактором, определяющим

конкурентное преимущество организаций. Вопросы привлечения, удержания, развития и раскрытия потенциала сотрудников с каждым годом становятся все более актуальными. Трудная и творческая задача стоит перед многими менеджерами – сделать так, чтобы производительность труда сотрудников росла в геометрической прогрессии, поиск и создание условий для такого роста – один из ключевых организационных вопросов в каждой компании.

Как сделать так, чтобы сотрудники воспринимали организацию, в которой они работают как свою собственную и прилагали максимум усилий для ее процветания? Что можно предпринять для того, чтобы сотрудники полностью принимали и отстаивали цели и ценности компании как свои собственные? Что необходимо для полного единения отдельного человека и коллектива, в котором он трудится? Именно такие вопросы интересуют современный менеджмент.

В последнее время тема вовлечённости персонала привлекает всё больше внимания, как теоретиков, так и практиков во всем мире. Интерес к данной теме очевиден и может быть объяснен результатами ряда исследований, подтверждающих существование прямой связи между вовлечённостью, производительностью труда работников и бизнес – результатами организации. Одни из первых работ, в которых поднимаются проблемы повышения вовлеченности персонала в трудовой процесс, принадлежат У. Оучи, Р. Паскалю и А. Атосу (1981). Авторы на примере японской модели работы с персоналом утверждали, что наилучшим способом мотивации работников является достижение их полной приверженности ценностям организации путем умения

лидеров организации повести за собой, что благоприятно сказывается на уровне вовлеченности.

Эстафету в 1980-х гг. подхватили Т. Петерс и Н. Остин, рассматривающие вовлечённость как модель поведения сотрудников и их руководителей, в которой вторые, демонстрируя свои лидерские качества, относятся к первым как к равным. Данной точки зрения также придерживается и А. Апостолоу. Однако он добавляет, что крайне важно, чтобы каждый из участников взаимодействия (и руководитель, и подчиненный) четко понимали свою роль, а также уровень полномочий. В противном случае, это может оказать неблагоприятное воздействие на нормальную работу коллектива и весь трудовой процесс. Несмотря на то, что большое количество ученых изучают тему вовлеченности персонала, в научной литературе всё ещё не сформировалось единого подхода к определению этого понятия, поэтому возникает необходимость более глубоко изучения данной темы.

Цель магистерской диссертации – разработка инструментов управления вовлечённостью производственного персонала в работу организации на основании исследования феномена вовлечённости производственного персонала на примере Завода двигателей ПАО «КАМАЗ».

Задачи данной работы заключаются в:

- рассмотрении основных теоретико-методологических особенностей понятия вовлечённости;
- классификации основных факторов, оказывающих влияние на вовлечённость персонала в работу организации;

- анализе состояния уровня вовлечённости производственного персонала Завода двигателей ПАО «КАМАЗ»;

- разработке инструментов по управлению вовлечённостью производственного персонала Завода двигателей ПАО «КАМАЗ».

Объектом данной магистерской диссертации является вовлечённость персонала.

Предмет – эффективные инструменты управления вовлечённостью производственного персонала на примере Завода двигателей ПАО «КАМАЗ».

Вовлечённость персонала в работу компании способствует росту доходов, увеличению доли рынка, прибыли, что является сегодня ключевыми задачами любой организации и Завод двигателей ПАО «КАМАЗ» в этом смысле не исключение.

Кроме того, процессы глобализации, интеграция отечественной экономики и международной требуют использования в российском управлении современных мировых стандартов, связанных с ключевыми параметрами повышения вовлечённости сотрудников в бизнес-процессы организации. Чтобы управлять уровнем вовлечённости сотрудников, важно знать условия и факторы, которые влияют на его изменения, что в свою очередь также является предметом данного исследования.

Сложность управления процессом вовлечённости состоит в том, что усилить вовлечённость сотрудников и клиентов непросто, но есть несколько моделей, которые могут помочь руководителям достичь этого.

Научная новизна работы выражается в следующем:

- сформировано авторское определение понятия «вовлечённость производственного персонала», в котором акцент сделан на влияние вовлеченности персонала на производственные показатели;

- усовершенствована и апробирована анкета для определения уровня вовлеченности производственного персонала Завода двигателей ПАО «КАМАЗ» для выявления значений и удовлетворенности факторами вовлеченности производственного персонала;

- предложено использовать инструмент - «Матрица приоритетов» для детального изучения наиболее важных факторов, влияющих на уровень вовлеченности производственного персонала предприятия;

- разработана дорожная карта повышения уровня вовлеченности производственного персонала предприятия, которая будет способствовать росту производительности и результативности за счет повышения лояльности производственного персонала, снижению издержек, возникающих из-за текучести персонала, а также росту качества продукции.

Материалы исследования были опубликованы в двух научных статьях, в изданиях, включенных в список ВАК:

1. Управление вовлечённостью персонала машиностроительного предприятия, Экономика и предпринимательство, №12 (ч.4), 2017 год, с. 1048-1050.

2. Вовлечённость персонала как инструмент повышения эффективности деятельности промышленного предприятия, Наука Красноярья, том 6, № 4-3, 2017 год, с. 191-196.

Проблема вовлеченности сотрудников давно привлекает пристальное внимание многих ученых как в нашей стране, так и за рубежом. Следует подчеркнуть, что историческое первенство в изучении проблемы удовлетворенности трудом и факторов, определяющих её уровень, принадлежит западным ученым. Первыми столкнувшись с проблемой, актуальность которой особенно высока в обществах с развитой рыночной экономикой, они заложили основы её дальнейшего изучения. Большой вклад в изучение вовлеченности сотрудников, отношения к труду, мотивации труда внесли такие ученые, как Ф. Тейлор, А. Файоль, Э. Мейо, Г. Форд, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, К. Альдерфер, Д. Мак-Клелланд, Ф. Херцберг, Л. Портер, Э. Лоутер, В. Врум, Р. Хьюзман.

При выполнении работы использованы следующие методы: традиционный анализ литературы; методы научной классификации и систематизации (при рассмотрении факторов, оказывающих влияние на вовлечённость персонала в работу организации); методы логического и сравнительного анализа (при рассмотрении различий понятий вовлечённости и ряда других схожих понятий).

Теоретическая значимость данного исследования состоит в том, что выводы работы вносят вклад в развитие теоретико-методологической базы управления вовлечённостью персонала среди российских компаний.

Приведена классификация основных факторов, оказывающих влияние на вовлечённость персонала. Данные факторы объединены в 4 основные группы. Практическая значимость исследовательской работы заключается в том, что результаты исследования могут быть использованы для

повышения уровня вовлечённости производственного персонала Завода двигателей ПАО «КАМАЗ».

Информационной базой исследования послужили официальные статистические данные Федеральной службы государственной статистики, учебные пособия, монографии, материалы научных конференций, семинаров, различные научные публикации по исследуемой тематике, справочные и информационные издания аудиторских и консалтинговых фирм, интернет-ресурсы, положения, распоряжения и приказы, существующие на Заводе двигателей ПАО «КАМАЗ».

Структура магистерской диссертации определяется решаемыми в ней задачами и логикой проведенного исследования. Магистерская диссертация состоит из введения, трех глав, разделенных на параграфы, заключения, списка использованных источников и приложений. В первой главе рассмотрены различные точки зрения на проблему вовлечённости, модели, используемые для оценки вовлечённости в работу организаций. Во второй главе приведена общая характеристика деятельности предприятия, сделан анализ системы управления персоналом, также данная глава посвящена факторному анализу состояния уровня вовлечённости производственного персонала Завода двигателей ПАО «КАМАЗ» в 2015-2017 годах, в третьей главе предложена дорожная карта по повышению уровня вовлечённости производственного персонала Завода двигателей ПАО «КАМАЗ» и произведена оценка эффективности мероприятий дорожной карты.

1 Теоретические основы изучения вовлечённости персонала в организации

1.1 Вовлечённость персонала как объект научного исследования

В течение последних лет в практике российского бизнеса все чаще стало звучать новое для многих менеджеров понятие «вовлечённость персонала». Все большее число руководителей компаний начинают интересоваться исследованиями вовлечённости, стремятся измерять и управлять степенью вовлечённости своих сотрудников. При этом часто менеджеры, руководители организаций вкладывают в понятие вовлечённости самое разное содержание.

Что же такое «вовлечённость персонала»? На интуитивном уровне ответ на этот вопрос кажется достаточно простым. Каждый руководитель может вспомнить ситуации, когда сотрудник выходил за рамки формальных должностных обязанностей, делал больше, чем положено, чтобы достичь результата. Вовлечённому сотруднику «не все равно», он проявляет ответственность и инициативу. Причем ответственность внутреннюю, неформальную. Работает «не за страх, а за совесть».

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

В данном параграфе мы представим основные варианты дефиниции «вовлечённость персонала», а также определим связь и различия понятия вовлечённости с рядом других понятий.

Понятие «вовлечённость в работу» первым определил Уильям Кан. Под этим феноменом У. Кан понимал «направленное и организованное участие, когда работники вовлечены в рабочий процесс, то они начинают самовыражаться физически, когнитивно, эмоционально и мысленно» [97, с. 478].

По мнению У. Кана:

- когнитивный аспект вовлечения сотрудников касается убеждений сотрудников об организации, ее лидерах (руководителях) и условиях труда;

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

- физический аспект вовлечения сотрудников касается физической энергии, которую вкладывают сотрудники в выполнение своих ролей [97, с. 480].

Самой первой работой, где вовлечённость персонала анализировалась в контексте компании, можно считать труд профессора Бирмингемского университета К. Томпсона, который в 1990 году своей книге «The Employee Revolution» писал: «Чтобы донести обещание вашего бренда до потребителя, работник должен полностью понимать и разделять ценности вашего бизнеса» [98, с. 129].

М. Магура предлагает следующее определение понятия «вовлечённость» – это желание предпринимать личные усилия, вносить свой вклад как член организации для достижения ее целей». Вовлечённость сотрудника в работу компании может быть повышена в случае, если направление работы сотрудника в компании побуждает и создает у сотрудников:

- готовность, если это требуют интересы организации, к дополнительным усилиям, не ограничиваясь должностными инструкциями;

- чувство самоуважения, основанное на удовлетворенности своими профессиональными достижениями и своей работой;

- заинтересованность в достижении значимых для организации рабочих результатов;

- ответственность за результаты своей работы [11, с.25].

Определение вовлечённости, данное Й. Хеллевигом, управляющим партнёром компании Awara Group: «вовлечённость – это отношение сотрудника к компании, ее руководству, обязанностям и условиям труда, при котором он проявляет неподдельный интерес к успехам компании и стремится выполнять свои обязанности, превосходя установленные стандарты» [56, с. 45].

По мнению И. Хеллевига «лидер организации должен создать в ней такую атмосферу, чтобы все сотрудники работали с максимальной производительностью: чтобы они были полностью «включены», чтобы на рабочих местах присутствовали не только их тела, но и их разум. Иными словами, чтобы сотрудники были полностью преданы и

вовлечены в работу точно так же, как предприниматель заботится о собственном бизнесе, или как каждый из нас заботится о собственном доме» [56, с. 46].

«Вовлечённость сотрудников – это подход, позволяющий добиться того, чтобы каждый сотрудник искренне заботился о своей работе, о компании, в которой работает и о её клиентах, подход, помогающий добиться того, чтобы сотрудник полностью посвящал себя работе, прилагал все усилия в этом отношении. Это выражается в том, что сотрудник проявляет проактивность и энтузиазм по поводу работы и берет на себя полную ответственность. Вовлечённость сотрудников – улица с двухсторонним движением, это взаимоотношения между работодателем и сотрудником, основанные на доверии и уважении» [56, с. 47].

В трудах Ж.Ж. Ламбена представлено следующее понятие: «вовлечённость – это состояние энергии (активация), переживаемое человеком по поводу деятельности, связанной с потреблением». Высокий уровень вовлечённости означает высокий уровень продуманности и сильную эмоциональную реакцию, в то время как низкий уровень вовлечённости наблюдается тогда, когда работники вкладывают меньше энергии в свои мысли и чувства [50, с. 338].

«Вовлечённость – это нечто особенное. Ваш разум со всей внимательностью отдается делу. Ваши эмоции усилены. Ваше внимание сконцентрировано, а ваше поведение распределено», – таким образом определяет «вовлечённость» А. Митчелл [32, с. 11].

Высокий уровень вовлечённости – это состояние человека, при котором возникает безусловная мотивация к тому, чтобы

полностью посвятить себя работе или действиям в интересах организации. В этом состоянии человек проявляет инициативу и мобилизует все свои возможности и скрытые резервы для решения поставленной задачи. В литературе подобное состояние принято называть эмоциональной вовлечённостью. Состояние эмоциональной вовлечённости, достигшей уровня преданности делу, можно также описать как «стремление работника отдать всю свою энергию организации и быть ей преданным». Возможно и другое состояние исполнителей, которое можно назвать вовлечённостью по необходимости. В этом случае исполнитель выполняет заданную работу потому, что это необходимо или по приказу [19, с. 87].

Понятие вовлечённости многие ученые связывают с процессом принятия решений в организации. В процесс вовлечённости должно включаться предельно допустимое количество участников: работники должны быть в курсе всех изменений и нововведений в компании, в том числе приносить личный вклад, а руководители в свою очередь – всегда быть уверенный в том, что все работники смогли высказать свое мнение, поделиться со своей точкой зрения. В настоящее время у многих сотрудников нет необходимости в тотальном контроле со стороны руководства, они способны своими силами решать возникшие вопросы, а также принимать решения по своему направлению работы. Сотрудники нуждаются не в руководителе, который их будет контролировать, а лидер, который сможет создать условия, которые будут мотивировать для эффективной работы. Поэтому главная цель успешного руководителя – это формирование благоприятных условий для работы. [69].

Вовлечённость сотрудников – это о том, как достичь стратегических целей компании, создавая такие условия для развития персонала, где каждый сотрудник, менеджер и руководитель делает все возможное для блага компании [8, с. 14].



Рисунок 1.1 – Связь вовлеченности с эффективностью предприятия

В настоящее время некоторые теории менеджмента зачастую путают с теорией вовлечённости работников, поскольку они на самом деле имеют определенные сходства. Например, одна из данных теорий – это теория где говорится о том, что работодатель должен создать такие условия, чтобы работники были довольны выполняемой работой, или другая – теория удовлетворенности работой (она была особенно популярна в 70-х годах XX века); теория лояльности сотрудников (она вошла в моду в 80-х годах прошлого века) и

теория полномочий сотрудников (возникшая в 90-х г.). Ниже мы рассмотрим эти теории и понятия.

Удовлетворённость персонала – это отношения людей к организации, в которой они работают. Удовлетворённость работой сотрудника складывается из двух частей. Первая часть связана с удовлетворённостью основными характеристиками своей работы в компании: нравится само содержание работы, нравится окружение на работе, коллектив, сложность решаемых задач, вознаграждение со стороны организации [6, с. 80].

Вторая часть относится к удовлетворённости внутренними процессами компании: это все процессы управления персоналом (подбор, найм и адаптация персонала; развитие и обучение; мониторинг достижений и система кадровых передвижений; система вознаграждения, мотивации и корпоративных льгот), процессы коммуникации, сложившаяся корпоративная культура компании. Другими словами, сотрудник доволен своим положением в организации и его устраивает выполняемая работа, а также со стороны руководства он чувствует поддержку, в этом случае у него возникает желание работать более продуктивно и эффективнее. [6, с. 82].

В Большом психологическом словаре удовлетворённость трудом понимается как «состояние сбалансированности требований (запросов), предъявляемых работником к содержанию, характеру и условиям труда, а также субъективная оценка возможностей реализации этих запросов» [46, с. 365].

Удовлетворённость трудом, как особое отношение к нему, предполагает ярко выраженную субъективную оценку личности, её некую пристрастность [47, с. 65].

Следовательно, в данном случае удовлетворённость работой можно понимать, как выражение отношения сотрудника к выполняемой работе. В том числе, большую роль играет эмоциональная сторона, которая влияет на определенный момент времени на восприятие работником условий труда.

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

которые он больше вовлечён. Удовлетворённость не позволяет бросать вызов текущему положению дел в компании и создавать инновации, а именно этого ожидают от вовлечённых сотрудников. Удовлетворённость не побуждает концентрироваться и прилагать все возможные усилия, искать новые пути, а эти качества и лежат в основе истинной вовлечённости [56, с. 52].

Поляков Д. подчеркивает, что вовлечённость не является показателем удовлетворённости. Скорее речь идет о чувстве похожем на влюбленность. Но гораздо более значимым фактом является то, что, в отличие от удовлетворённости, вовлечённость имеет прямое влияние на финансово-экономические показатели компании. Вовлечённость – когда сотрудник воспринимает цели и задачи организации как свои собственные [37, с. 4].

Еще одно понятие, также связанное с удовлетворенностью работой, – приверженность организации, т. е. степень психологической идентификации с организацией. Приверженность работников своей организации является психологическим состоянием, которое определяет ожидания, установки работников, особенности их рабочего поведения и то, как они воспринимают организацию [38, с. 9].

В статье М.И. Магуры «Патриотизм персонала по отношению к своей организации – решающее конкурентное преимущество» отмечается, что только патриоты, только люди, преданные своей организации, приверженные ее целям, готовы без остатка отдавать свои способности, все свои силы для достижения победы над конкурентами. Приверженность сотрудников своей организации – это эмоциональное

состояние, определяющее ожидания, установки сотрудников, особенности их рабочего поведения и то, как они воспринимают организацию. Приверженность организации предполагает: идентификацию, вовлечённость, лояльность [12, с. 26].

Идентификация – это состояние сотрудника, когда он гордится компанией, в которой работает, присвоение работниками организационных целей. В основном, она зависит от того, в какой степени сотрудники проинформированы об изменениях, которые происходят в компании, о проблемах, которые могут возникнуть в ближайшее время, но в тоже время о путях решений данных проблем, для того, чтобы сотрудники были уверены в завтрашнем дне. В данном случае сотрудники видят целостность личных целей и целей компании, гордятся тем, что работают в данной организации, думают, что руководство по достоинству оценивает их труд [24, с. 105].

До недавнего времени, пока теория вовлечённости еще не получила широкого распространения и признания, руководители и менеджеры часто говорили о лояльности сотрудников. Сейчас специалисты спорят о том, каковы различия этих двух парадигм, если они вообще есть. Некоторые утверждают, что это просто разные термины для одной и той же концепции, другие считают, что это разные теории. Можно сказать, что теория вовлечённости – это более высокая стадия эволюции теории лояльности, ее усовершенствованная и более полная версия [57, с. 108].

Слово «лояльность» произошло от французского слова «loyal», которое можно перевести как «верный» [16, с. 159]. С обыденной точки зрения лояльного сотрудника можно

охарактеризовать как сотрудника, который с гордостью отзывается о своей работе в настоящий момент.

Лояльность – внутренняя добровольность, присутствие положительного мотива на определенные действия. Под лояльностью также понимается желание сотрудников оставаться в компании. Это позитивное отношение к компании, ее бренду, гордость работодателем, которая, в том числе, демонстрируется сотрудниками вовне. Например, когда сотрудники хвалят компанию в неформальных беседах, позитивно пишут про компанию в своих личных блогах, социальных сетях, с удовольствием носят брендовые футболки и другую символику и т.п. [56, с. 106].

Теория лояльности включает в себя в большей степени создание в организации тех условий, где работник считает, что он должен продолжать свою трудовую деятельность в этой компании, тогда как теория вовлеченности стремится создать условия, когда у работника остается выбор и появляется желание работать более эффективно и продуктивнее в целях организации.

Лояльность можно назвать односторонним «привлечением», а вовлеченность взаимна: вовлечены как сотрудник, так и работодатель. В том случае, когда руководство организации руководствуется теорией лояльности, оно стремится создать эмоциональную связь с сотрудниками, но вопреки теории вовлеченности, руководство компании пытается сделать так, чтобы сотрудники чувствовали, что они «что-то должны» организации, которая так много для них сделала, или «привязать» сотрудников значительной заработной платой, или еще более прославленным методом

соблазна – предоставлять работникам опционы и привлекательные льготы [20, с. 4].

Вовлечённость также отличается и от еще одной концепции менеджмента, которая была популярной в последнее десятилетие: теории расширения полномочий. Согласно теории полномочий одним из ключевых моментов является то, что руководители могут дать работникам некоторые полномочия принимать важные решения относительно их работы. Безусловно, важным моментом является то, что у сотрудников есть возможность принимать решения в рамках своей работы и компетенций, и в этом смысле полномочия – очень важный аспект вовлечённости. Но главная проблема состоит в том, что эти полномочия не имеют смысла, и они неисполнимы без остальных аспектов вовлечённости. Дополнительные полномочия могут быть предоставлены только для тех работников, которые показывают высокий уровень вовлечённости в работу организации. Одним из основных и важных моментов является то, что в организации должны работать «правильные» работники, неразумно давать полномочия кому угодно. Полномочия должны опираться на корпоративную культуру, основанную на принципах вовлечённости. Чтобы давать полномочия сотрудникам разных уровней ответственности и компетентности, в организации необходима культура самодисциплины, самоорганизации и саморазвития.

Вовлечённость неразрывно связана с мотивацией. Но важно прояснить само понимание мотивации. В словаре «мотивация» определяется как «побуждение к действию или процесс мотивации» или как «условия, при которых возникает

мотивация» [58, с. 129]. Чаще всего, в контексте теорий менеджмента, принято говорить о мотивации как об «акте или процессе мотивации» – внешняя мотивация. Но в теории вовлечённости речь идет о другом смысле мотивации – условия, при которых возникает внутренняя мотивация. В таком случае, задача менеджмента компании – создать такие условия, чтобы у сотрудников возникла внутренняя мотивация. Мотивация, то есть желание прилагать все возможные усилия, должно возникать изнутри, а не под внешним давлением (позитивным или негативным) и не под контролем руководства. В этом смысле работодатель стремится раскрыть источники внутренней мотивации сотрудников, создать такие условия работы и такие отношения в компании (между ее руководителями, менеджерами и сотрудниками), чтобы сотрудники были внутренне мотивированы делать лучшее, на что они способны. Безусловно, заработная плата и материальные мотивация остаются главными, но они утратили свою значимость быть одними-единственными средствами мотивации.

Рассматривая основные задачи менеджмента в XXI в., Питер Друкер сообщает, что политика управления персоналом должна состоять в том, чтобы работники осуществляли свою трудовую деятельность добровольно и без указаний непосредственного руководителя. Другими словами, мотивы работника – это его личные мотивы и как их удовлетворить он должен сам. «Мотивация», в управлении персоналом, не направлена на удовлетворение мотивов сотрудников. Она является одним из инструментов управления удовлетворённостью и вовлечённостью персонала [54, с. 113].

На основании выше сказанного нами предложено следующее определение понятия «вовлечённость производственного персонала». Вовлечённость производственного персонала – это долговременное эмоциональное состояние, характеризующее степень совпадения ценностей сотрудника (его личных миссии, видения, целей, заинтересованности, удовлетворённости, лояльности, приверженности, ключевых факторов успеха) с ценностями организации, а также понимание сотрудником важности личного вклада в увеличение объемов производства, в улучшении качества продукции, за счет готовности рабочего посвятить свое личное время в выполнение производственных задач в интересах организации, в том числе по собственному желанию проявлять инициативу и прикладывать дополнительные усилия для достижения высоких результатов промышленного предприятия в целом.

1.2 Факторы, влияющие на вовлечённость персонала

На вовлечённость работников в деятельность предприятия воздействует большое количество факторов (драйверов, движущих сил, причин). Эти факторы способны понижать или при эффективном управлении повышать вовлечённость персонала, позволяя достигать значительных финансовых результатов и повышать эффективность труда работников. Вовлечённость зависит как от стремлений предприятия, так и от особенностей конкретного работника. Понимая, какие факторы воздействуют на вовлечённость, и как сильно они развиты на предприятии, можно управлять этим процессом.

Основные факторы, оказывающие влияние на вовлечённость персонала в деятельность предприятия можно условно поделить на четыре группы:

- факторы, связанные с политикой компании;
- факторы, связанные с климатом в коллективе;
- факторы, связанные с организацией труда,
- факторы, связанные с самореализацией сотрудников и возможностями развития [24, с. 108].

Классификации основных факторов, влияющих на вовлечённость, приведена в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Классификация факторов вовлечённости [52, с. 178]

Группа факторов 1	Драйверы, входящие в группу 2
Политика компании	<ul style="list-style-type: none"> - стратегия компании; - миссия, видение, ценности; - политики и процедуры; - корпоративная культура; - руководство компании; - традиции компании; - цели компании; - имидж компании; - коммуникации.
Организационный климат	<ul style="list-style-type: none"> - отношения с руководителем; - стили лидерства; - отношения с коллегами; - взаимодействие в команде; - доверие, справедливость, уважение; - условия, для проявления инициативы; - наличие среды для обмена опытом; - полномочия сотрудников; - возможность принимать самостоятельно решения в зоне своей ответственности.
Организация труда	<ul style="list-style-type: none"> - организационная структура; - кадровая политика; - система мотивации; - справедливость заработной платы; - организация рабочих процессов; - рабочий график; - условия труда; - обеспеченность необходимыми ресурсами; - прозрачные критерии оценки

	эффективности работы; - регулярная обратная связь; - управление изменениями; - ориентация на качество и удовлетворение потребностей потребителя.
Самореализация, обучение и развитие	- признание; - карьерный рост; - обучение; - личностное развитие; - возможность применить свои интеллектуальные ресурсы; - условия для самореализации; - уверенность в своей ценности для компании; - новые, интересные задачи; - полномочия.

Проанализируем представленные факторы более детально.

1. Политика компании. Стратегия, миссия, видение и ценности придают значение труду работников и ориентируют на достижения конечного результата. Отлаженные бизнес-процессы, регламенты и процедуры оказывают поддержку работникам предприятия. Большое влияние оказывают традиции компании, личный пример руководства, осведомленность о делах компании, перспективах и достижениях, о позитивной динамике в достижении цели компании[64].

Негативное влияние на вовлечённость персонала оказывает отсутствие стратегии и четких целей, присутствие двойных стандартов, несоответствие слов и дела у руководства.

Как считает И. Хеллевинг [56, с. 108] главный вопрос, связанный с вовлечённостью работников – это корпоративная культура. Вовлеченность должна быть включена в корпоративную культуру, стимулирующую и поддерживающую вовлечённость. Корпоративную культуру предприятия И. Хеллевинг обуславливает, как общий стиль ведения бизнеса. В

формировании корпоративной культуры стержневую, стратегически значимую роль играет руководство предприятия.

Результативное руководство особое внимание уделяет главным компонентам культуры, таким как:

- Определение миссии, видения и ценностей предприятия. Миссия и видение поддерживают конкурентные преимущества предприятия, его образ в сознании разнообразных потребителей и всего общества в целом и подход к управлению персоналом как в действующей, так и в дальнейшей перспективе. Ценности предприятия являются для руководства инструментом осуществления стратегических целей. Обозначив миссию и видение, нужно сразу определить те ценности, которые будут внедрены на предприятии и помогут выполнить назначенные задачи. После их необходимо довести и донести до каждого работника, потому что абсолютно нет смысла в положениях о видении и стратегии, если о них не знают те люди, кому необходимо воплощать их в жизнь. Для того чтобы достигнуть высокой вовлечённости работников, компании необходимо достигнуть доверия к фундаментальным заявлениям о целях и задачах предприятия, его стратегии и месте конкретного работника. Работнику необходимо понимать ценность и цель деятельности, которой от него ждут. Осознание всей картины придает смысл стараниям каждого конкретного работника. Для различных организационных уровней (функций) немаловажно подготовить отдельные стратегии, чтобы любой работник понимал, каким образом его деятельность связана с общей стратегией и бизнес – целями компании [91].

- Руководители всех уровней умело выражают свои ожидания по отношению к сотрудникам. В культурах с высокой вовлечённостью руководители всех уровней понимают, что очень важно доносить до сотрудников не только цели и задачи, но и стандарты обращения с клиентами и коллегами. На организационном уровне это предполагает совершенствование системы управления производительностью, чтобы ею были охвачены не только измеримые показатели производительности, но и желаемые поведенческие стандарты. На уровне же линейных менеджеров немаловажна подготовка к проведению ежедневных бесед и анализу отчетов о производительности, при этом все должно совершаться так, чтобы не нарушался баланс ясности сравнительно ожиданий и требований. Необходимо подчеркивать, что достигать целей – очень важно, но не менее важно и то, каким именно способом они достигаются [91].

- Коммуникации. Чем более эффективны коммуникации на всех уровнях, тем успешнее функционирует предприятие. Для культуры вовлечённости значимы как внешние, так и внутренние коммуникации. Внешние коммуникации напрямую влияют на бренд предприятия и на его репутацию, а также на удовлетворенность клиентов и потребителей. Репутация бренда предприятия, в том числе бренда предприятия как работодателя, сама по себе, показывает степень вовлечённости, так как имидж предприятия в обществе повышает уровень вовлечённости его работников и притягивает талантливых людей в компанию. Менеджеры компаний обязаны обеспечивать эффективные внутренние коммуникации между разными уровнями управления. Если

работники имеют возможность прямо сообщать свое мнение по отношению к рабочему процессу и участвовать в процессе принятия решений, уровень их вовлечённости увеличится [73].

Эффективно построенные внутренние коммуникации – залог гармоничной деятельности работников каждой организации. Работники хотят понимать, куда идет компания, почему принимаются те или иные решения, хотят быть причастными к принятию значительных решений, хотят быть услышанными и иметь возможность вести диалог. Чем успешнее коммуникации между работниками, тем эффективнее компания управляет ее бизнес - процессами. Поэтому на сегодняшний день на первый план выходят задачи содействия сотрудничеству и обмену знаниями внутри и между подразделениями предприятия, своевременного информирования обо всех изменениях, проектах и событиях, которые случаются на предприятии, формирование систем и платформ коммуникаций и сотрудничества, которые должны работать с уже существующими системами и процессами и быть интегрированными в них. Руководителям очень важно организовывать и поощрять культуру оперативных, открытых и эффективных коммуникаций. Оперативные коммуникации – это залог гибких и своевременных решений. Они формируют атмосферу, в которой руководители и другие работники имеют достаточно полномочий на своем уровне, и могут быстро принимать решения относительно существующих проблем. Поэтому необходимо поощрять всех работников общаться открыто и честно, не задумываясь об иерархии или должностях [73].

- Помогают работникам понять связь между их личным вкладом и успехом всей организации в целом. Как правило, сотрудники делают то, чего от них ждут. В культурах с низкой вовлечённостью руководители не проявляют своих ожиданий от работников понятным образом. Хотя и у большинства компаний есть системы для определения стандартов производительности и анализа результативности, многие из них не настолько успешны, когда речь идет о прояснении ожиданий относительно поведения работников, какую бы работу они не осуществляли [43].

- Руководители организуют культуру общности. Когда вовлечённость низкая, нередко бывает так, что компания оторвана от внешней действительности, работники разных подразделений отвечают лишь за свою отдельную часть бизнеса, а успех оценивается по достижению целей отдельными сотрудниками и подразделениями. Задача руководителей донести до работников, что компания – это общность с собственными интересами и общей ответственностью за достижение успеха. В культурах с высокой вовлечённостью менеджеры уделяют этому вопросу особое внимание, формируя межфункциональные команды и проекты, определяя связь между различными подразделениями и культивируя чувство, что любой сотрудник – часть всего сообщества компании. В таких организациях успех анализируется с точки зрения всей компании, а не отдельных работников или подразделений. Чтобы достигнуть подобной общности, руководитель формирует условия для освобождения сотрудников от индивидуалистического поведения в пользу тех практик, которые укрепляют доверие, вовлечённость,

содействуют спонтанной совместной работе, которая потом войдет в привычку [92].

2. Организационный климат. Вовлечённые работники чувствуют ответственность за успех организации, уважают руководителей и других сотрудников. Они хотят трудиться в команде профессионалов, в организации, где учитывается их мнение при принятии решений.

Организационный климат – это восприятие сотрудниками рабочей обстановки, восприятие того, насколько комфортно и легко в данной обстановке осуществлять свой труд. Организационный климат, в том числе, определяется поведением сотрудника на работе, восприятием работником себя и своих коллег как членов команды, профессионального сообщества, неформальных групп [90].

Одним из наиболее значимых факторов, которые определяют организационный климат, является стиль лидерства руководителя [90]. Международная консалтинговая компания *Hay Group* опубликовала итоги анализа, посвященного стилям лидерства и организационному климату в организациях по всему миру. Выяснилось, что многие руководители предприятий излишне рассчитывают исключительно на один стиль лидерства, тем самым снижая мотивацию сотрудников и оказывая негативное влияние на организационную эффективность [66].

в работу и мотивируют прилагать дополнительные усилия на благо своей компании. Слабое лидерство имеет противоположный эффект и демотивирует коллектив, приводя к росту текучести кадров и невыходов на работу, как по больничным листам, так и в результате прогулов. Совсем немного лидеров создают климат, позволяющий сотрудникам в полной мере проявить себя, и это вселяет особенное беспокойство именно сейчас, когда организации по всему миру стремятся повысить эффективность деятельности и получить максимальные результаты от своих работников».

Для лучшей наглядности стили лидерства можно классифицировать в виде таблицы 1.2.

Таблица 1.2 – Классификация стилей лидерства, описанных компанией Hay Group [66]

Стиль 1	Сущность стиля 2
Директивный	Главная цель директивного лидера – достичь беспрекословного подчинения. Приверженцы данного стиля лидерства отдают предпочтение приказам и распоряжениям и не склонны к диалогу с работниками. Подобные руководители тщательно контролируют деятельность подчиненных и строго отчитывают их за ошибки, дополняя это скрытой, а порой и явной угрозой. Из методов мотивации применяется в основном один: руководитель рисует подчиненным негативные последствия, которые ожидают их в случае невыполнения данных им приказов.
Авторитетный	Авторитетные лидеры намечают стратегическую цель и общее направление развития компании. Собирающие данного стиля: диалог руководителя с подчиненными и его уникальное видение перспектив бизнеса. Руководитель привлекает работников к совместному делу, уверяя, что стремление к намеченной им долгосрочной цели — в интересах коллектива и всей компании, и в то же время анализирует продвижение к данной цели, не забывая о похвале и конструктивной критике.
Товарищеский	Главная цель сторонника товарищеского стиля — формировать гармонию и сторониться разлада. Руководитель, являющийся сторонником этого стиля лидерства, значительное количество времени уделяет налаживанию отношений с работниками. Он ценит человеческие качества, сторонится конфликтов и верит, что именно так можно повысить лояльность работников и

	достичь более высокой эффективности.
Демократический	Лидер, руководствующийся демократическим стилем, добивается лучших результатов от своей команды путем коллективного принятия решений и разделения ответственности. Стремясь к формированию преданного и сплоченного коллектива, такой руководитель вовлекает работников в процесс принятия решений, и больше склонен одобрять и награждать отличную работу всей команды, а не личные достижения кого-либо из работников.

Продолжение таблицы 1.2

1	2
Эталонный	«Я сделаю это лучше всех» – вот девиз сторонников эталонного стиля лидерства. Такие руководители считают, что самый эффективный способ выполнения непростой работы — сделать все самому. Сторонники данного стиля лидерства ориентированы на выполнение задачи. Они детально инструктируют своих подчиненных, помогая им лучше справляться с работой, и ждут, что задание будет реализовано «на высшем уровне».
Наставнический	Главная цель приверженцев наставнического стиля лидерства — развитие перспективных способностей работников. Руководитель, применяющий наставнический стиль, помогает подчиненным найти их сильные и слабые стороны. Как правило, такой менеджер встречается с работником в спокойной обстановке и проводит искреннюю беседу, направленную на вскрытие достоинств и недостатков сотрудника и их оценку с учетом его личных жизненных стремлений. Руководитель помогает сотруднику разработать план личного развития, следит за его успехами и промахами, всегда оказывает поддержку, подбадривает и делает замечания.

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

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

- Дают пример остальным эффективным трудом. Помогают остальным работникам, занимаются их обучением.

- Побуждают сотрудников расти. Сами ставят возвышенные цели, а также помогают остальным поверить в достижимость их глобальных и громадных замыслов.

- Соотносят сильные стороны команды с возможностями для организации. Они точно знают, кто из работников может справиться с тем или иным сложным проектом.

- Продвигают двустороннюю коммуникацию. Готовы выслушать ответное мнение, побуждают работников вступать в общение с организацией.

- Делают то, что обещали.

- Формируют «командный дух». Празднуют совместные успехи, пусть даже самые небольшие на первый взгляд, совместно с работниками.

- «Держат руку на пульсе» коллектива. Наблюдают за взаимоотношениями в коллективе, готовы предупредить разные конфликты, отреагировать на просьбы и недовольства [78].

Работникам важны и отношения с непосредственным руководителем, и репутация высшего руководства. Вовлечённость возрастает, когда работник понимает, что руководство (и высшее, и непосредственное) слушает и слышит своих сотрудников. И еще один центральный вопрос, который входит в этот фактор и напрямую коррелирует с вовлечённостью: вера в возможность ликвидировать организационные барьеры внутри организации. Если работник еженедельно пишет отчет и точно знает: говори не говори, хоть лбом об стену бейся, ничего не поменяется – его вовлечённость снижается. Если же он в силах влиять на неэффективный бизнес-процесс, т.е. знает из практики, что его услышат, – его вовлечённость повышается [39, с. 31].

Доверие – один из главнейших факторов в рабочем климате, необходимый руководителям для влияния на степень вовлечённости сотрудников. Без неполного доверия между членами компании, и особенно между ее лидерами и работниками, группа людей не станет целостной командой. Сила доверия предопределяет силу компании [56, с. 108]. Никто не будет ощущать себя вовлечёнными действовать надлежащим образом, если не может доверять компании, ее лидерам или своему непосредственному руководителю.

Ниже приведены главные принципы руководителей для создания доверия в компании:

- умение выслушать и понять: реально уделять внимание работникам и показывать, что их проблемы и заботы небезразличны;
- слова не противоречат с делом: быть честными, верными своему слову, выполнять обещанное;
- поддержка идей и предложений: давать возможность работникам высказаться о рабочем процессе [76].

Руководители должны неизменно укреплять доверие, действовать по справедливости и относиться к сотрудникам с нужным уважением. Если руководство организации исполняет свои обещания, если с персоналом общаются честно, относятся к ним справедливо и уважительно, у работников возникает естественное желание вести себя также. Чтобы появилась атмосфера вовлечённости, работники должны чувствовать, что для них выражать инициативу и действовать самостоятельно – безопасно.

Вовлечённость выше в тех организациях, в которых организована инновационная среда, содействующая как

появлению инновационных идей, так и более скорому их внедрению. Если инновация вводится сверху – протекает это обычно долго и тяжело. Если же инициатива идет от рядовых сотрудников компании или же они быстро постигают смысл инноваций, предложенных руководством, и вливаются в их осуществление, то сроки внедрения сжимаются в разы.

Способствует вовлечённости и прогрессивность системы управления. Практика формирования межфункциональных рабочих групп, организации обмена опытом, различного рода горизонтальных коммуникаций способствует увеличению участия сотрудников в принятии решений, и как следствие к росту вовлеченности [41, с. 15].

3. Организация труда. Культура вовлеченности невозможна без современной организационной структуры, позволяющей ликвидировать отжившую иерархическую модель. Вероятно, когда много персонала действуют вместе, кое-какой уровень иерархии необходим, но ее нужно сводить к минимуму. Современная культура вовлечённости образована на принципе самоорганизации людей, имеющих внутреннюю мотивацию и самодисциплину. Самый существенный организационный принцип – это командная работа. Очень значимо организовывать в организации атмосферу, позволяющую работникам соединять свои профессиональные знания и навыки. Для этого нужно улучшать организационную структуру предприятия, делать ее предельно плоской, ориентируясь на принципы проектных организаций. В проектной организации каждая задача анализируется как проект. Все работники организации образуют общий «пул компетентности», к которому обращаются, чтобы

сформировать команду, наиболее подходящую для решения предоставленной конкретной задачи. У проекта есть официально поставленный руководитель. Его полномочия зависят от роли в этом проекте, а не от положения в иерархии компании. Иной аспект современной проектной организации – это организация проектных групп по типу кроссфункциональных виртуальных команд, участники которых могут находиться в различных регионах страны или даже в разных странах. Одни команды при этом могут функционировать в течение более или менее длительного времени, а другие формируются и разрушаются спонтанно. В такие команды могут помещаться не только работники одной компании, но также клиенты, поставщики и т.д. Почти все функции бизнеса можно поделить на отдельные проекты, и поэтому проектный принцип организации можно расширить на все операции предприятия. Виртуальные команды и проектная организация представляют собой самую современную стадию развития организационной структуры, и такая структура все чаще заменяет устаревшую функциональную структуру [70].

В российской бизнес-культуре, которая характеризуется большой дистанцией между руководителями и подчиненными, пока широко не распространено привлечение рядовых работников к принятию существенных корпоративных решений. Множество вопросов анализируются советом директоров либо единолично генеральным директором. В западных же компаниях есть большое количество разнообразных механизмов вовлечения инициативных групп работников к формированию стратегии развития бизнеса. Например, здесь часто практикуются фасилитационные сессии

стратегического планирования; существуют специальные кружки качества, в которых рядовые работники компании высказывают свои идеи по улучшению бизнес-процессов; есть механизмы сбора предложений сотрудников по вопросам оптимизации бизнеса; представители исполнителей разных уровней входят в управленческие комитеты, правления и советы директоров [89].

Для повышения вовлечённости немаловажна и кадровая политика организации: максимальное влияние проявляют 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 организации, то обычно уровень вовлечённости в такой организации выше [72]. Вовлеченность неразрывно соединена с мотивацией. Для организации эффективной корпоративной культуры нужно первоначально образовать базис, то есть разумную систему компенсаций и льгот. Для этого не обязательно платить зарплату выше среднерыночной. Доказанная перспектива роста дохода, и ясная система начисления премий и бонусов в сочетании с отличной рабочей атмосферой способны эффективно мотивировать работников. Чтобы уровень вовлеченности работников оставался высоким, они должны чувствовать значимость своей деятельности. Поэтому успешные компании направляют большое внимание на взаимосвязь результата и вознаграждения. Разработкой схем материальной мотивации занимаются в каждой организации, но результативно функционировать они будут

только там, где налажен процесс получения работниками систематичной обратной связи [43, с. 119].

Понятие вовлечённости коррелирует с понятием включённости работников в процессы изменений, проистекающие в компании. Вовлечённость требует, чтобы все работники хорошо знали, какие именно изменения случаются в организации и понимали цели данных изменений, принимали в этом участие и имели возможность прямо проявлять свои мысли и чувства. Спад вовлечённости случается тогда, когда изменения навязываются «сверху». То, что работники противятся изменениям – заблуждение. Они могут быть на удивление гибкими, если только ощущают себя включёнными в процесс. Участие в выработывании решения и планов по его осуществлению гарантирует, что сотрудники куда позитивнее воспримут перемены, даже если они повлекут за собой сложности и стресс.

В культуре вовлечённости все бизнес-процессы обязаны быть осмысленными, предельно свободными от бюрократии, прозрачными и предсказуемыми. Правила и отчеты должны быть рациональны и обязательны для всех. Из систем отчетности надо ликвидировать бюрократию, чтобы эти системы и процедуры служили реальной цели. Главный аспект правил и отчетности – обратная связь. Структура всех бизнес-процессов должна быть подчинена одной цели: постоянно усиливать ценность организации, то есть, ценность, появляющуюся благодаря обучению на предшествующих действиях. При этом немаловажно устойчиво выискивать лучшие методы выполнения всех операций, процессов и процедур организации. Такой накопленный организационный

капитал напрямую воздействует на эффективность и качество, а значит, и на финансовые результаты организации [44].

«Ориентация на потребителя» – главный принцип всеобщего управления качеством, также является важным фактором, оказывающим влияние на вовлечённость сотрудников. Это значит, что компания, осуществляя свою деятельность, должна не только понимать текущие потребности клиентов, выполнять их требования, но и пытаться превзойти их ожидания, предвидеть будущие пожелания потребителей. Управление качеством как раз и ориентировано на производство товаров и услуг, качество которых определяют в первую очередь клиенты организации [43].

Компании, построенные по принципу ориентации удовлетворения потребностей клиентов и потребителей, имеют несколько существенных преимуществ:

- руководители и работники направляют усилия на выполнение задач, имеющих реальную ценность, – удовлетворение потребностей целевых потребителей;

- по мере того как потребители переходят от приобретения товаров к комплексному решению проблем, предполагающему поставку системы товаров и услуг, значение таких компаний повышается;

- они благоприятствуют инновациям и разработке ценных предложений путем накопления организацией знаний и опыта в решении проблем и умении адаптироваться к изменяющейся внешней среде;

- они стимулируют работу в команде, понижается вероятность возникновения конфликтов между функциональными подразделениями, так как все

специализированные службы функционируют в едином направлении.

Бытовые условия, организация труда и другие факторы (баланс работы и личной жизни, безопасность труда) считаются базовыми. Именно ими, прежде всего, занимаются организации с низким уровнем вовлечённости, неважно, узнают они о нем после исследования или руководитель просто чувствует негативное отношение сотрудников 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 организации проекта по улучшению условий труда позволит работникам почувствовать свою важность для руководства и поднимет рейтинг руководства в глазах работников [95].

4. Самореализация, обучение и развитие. Вовлечённый работник любит свою профессию. Он с готовностью применяет свои интеллектуальные ресурсы для достижения целей организации, для улучшения работы. Руководители, формирующие условия для самореализации, профессионального и карьерного роста, развития работников, создающие новые интересные задачи, повышают вовлечённость своей команды.

Работники постоянно хотят быть уверены, что компании есть до них дело не только как до сотрудников, но и как личностей. Самый простой и быстрый способ существенно снизить вовлечённость – это дать работникам понять, что их интересы не волнуют руководство. Когда лидеры не чувствуют личной заинтересованности в своих сотрудниках, 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 работники либо просто уволятся, либо останутся, но работать эффективно на благо организации прекратят. Работники начинают пренебрегать нормами, делая лишь то, без чего не обойтись, но безо всякого желания. Хотя большинство руководителей понимают свою роль в признании и вознаграждении высокой производительности, многие из них не занимаются этим на постоянной, и тем более ежедневной, основе. 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 – работники почувствуют, что их ценят и уважают. Важно выстроить в компании процессы постоянного выражения признания, чтобы менеджеры, руководители могли и умели отмечать и вознаграждать успехи работников.

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

Для работников важно, чтобы в организации 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. В компании должны быть специалисты, которые могут рассказать им о таких возможностях, помочь наметить цели своего развития, спланировать образовательные программы, необходимые для достижения этих целей [89].

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 работникам учиться по мере выполнения новых интересных задач, развиваться и находить поддержку, в которой они нуждаются. Это означает разработку системы адаптации в организации и программы преобразований, развитие культуры поддержки и обучения, а также предоставление работникам времени на обучение.

1.3 Практика исследования вовлечённости персонала в организации

На сегодняшний день в бизнес-практике применяется несколько подходов к описанию и исследованию вовлечённости персонала в работу компании. Данные подходы берут за основу практических разработки определенных организаций, которые проводят прикладные исследования вовлечённости персонала в различных предприятиях. Все эти подходы имеют свои

особенности в объяснении того, как правильно понимать и оценивать вовлечённость и те факторы, которые на нее влияют.

Как правило, измеряют вовлечённость сотрудников в работу организации путем проведения опросов сотрудников. В основном, в крупных компаниях такое исследование проводится внешним провайдером с помощью анонимной анкеты, включающей вопросы типа:

«Приходится ли Вам по вкусу ли вам работа в данной организации», «Устраивает ли Вас то, как Ваш непосредственный руководитель реагирует на ваши предложения?», «Вы бы порекомендовали своим родственникам, знакомым или же друзьям работу в вашей компании?», «Удовлетворены ли вы уровнем прозрачности принятия решений топ – менеджментом?» и т. д. Время анкетирования в среднем занимает 15-20 минут. В опросе добровольно участвуют 65-90% сотрудников всех уровней, включая топ-менеджмент. Процент участников является основным показателем уровня вовлечённости, и в то же время зависит от того, как относятся к изучению специалисты организации, какими способами они привлекают работников в принятие участия в анкетировании. Уровень вовлечённости оценивается специалистом в процентном соотношении (чем ближе к 100% – тем лучше), исходя из того, какое количество положительных ответов было дано на вопросы [89].

Далее разберём главные подходы известных международных и российских организаций, оказывающих консалтинговые услуги, в том числе проводят исследования вовлечённости персонала организаций (таблица 1.3). К таким крупным компаниям можно отнести: Hewitt Associates (Aon

Hewitt), Towers Watson, Институт изучения общественного мнения Gallup Inc, Kenexa, ЭКОПСИ Консалтинг, Hay Group.

Таблица 1.3 – Обзор основных методик измерения вовлеченности [78, 79, 80, 81, 82, 96]

Название	Индикаторы
1	2
The Gallup Q12	<p>Данная анкета состоит из 12 вопросов, измеряющие вовлечённость через показатели удовлетворённости, включенности и энтузиазма.</p> <p>Выдержка анкеты:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Располагаете ли Вы информацией о том, что ожидает руководство от Вашей трудовой деятельности? - Есть ли у Вас на работе человек, с которого вы бы назвали лучшим другом (социальная поддержка)? <p>В течение последних 6 месяцев говорил ли кто-то с Вами на</p>
Модель Aon Hewitt	<p>Анкета включает в себя около 70 вопросов, позволяющие определить уровень вовлечённости и удовлетворенности сотрудников 19 факторами, которые влияют на вовлеченность. Эти 19 факторов разделены на 6 групп:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Вознаграждение. 2. Люди. 3. Карьера. 4. Деятельность организации. 5. Работа.
Utrecht Work Engagement Scale	<p>Анкета состоит из 17 вопросов, которая назначена для определения трех компонентов вовлечённости:</p> <ul style="list-style-type: none"> - энергичность («Я чувствую себя на работе наполненным энергией»); - поглощённость деятельностью («Когда я работаю, время проходит незаметно»); - энтузиазм («Моя работа меня воодушевляет на эффективную деятельность»).
Oldenburg Burnout Inventory	<p>Опросник включает 16 вопросов, оценка производится по двум видам:</p> <ul style="list-style-type: none"> - цинизм - энтузиазм («Это то самое направление работы, на котором я могу себя раскрыть как профессиональный работник»); - истощение - энергичность («Бывают дни, когда я
Методика А. Сакса	<p>Данный опросник создан для определения двух видов вовлечённости:</p> <ul style="list-style-type: none"> - вовлечённость в работу («Зачастую я очень сильно погружаюсь в процесс работы, что не контролирую время»); - организационная вовлечённость («Тот момент, что я являюсь частью организации, позволяет мне себя чувствовать
Методика Мэя, Гилсона и Хартера	<p>Методика основана на работе В. Кана. Оценивает 3 компонента вовлеченности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - когнитивный («В работы я нечасто могу отрывать свое внимание на посторонние вещи»); - эмоциональный («Успешность выполнения работы напрямую зависит от моего эмоционального состояния»); - физический («Я не уйду с работы до тех пор, пока не

Продолжение таблицы 1.3

1	2
Методика Рича, Лепина и Крофорда	<p>Данный опросник создан для определения уровня вовлечённости, которая описана В. Каном:</p> <ul style="list-style-type: none"> - эмоциональный компонент («Я горд тем, что работаю в данной организации»); - когнитивный компонент («На своем рабочем месте я сфокусирован только на выполняемой мной работе»); - поведенческий компонент («Я выкладываюсь на 100%
Модель Towers Watson (экспоненциальная модель вовлечённости)	<p>Методика, которая изучает 3 фактора:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. рабочий климат, располагающий к эффективной трудовой деятельности и способствует усовершенствованию трудовых показателей; 2. лояльность к организации, желание сделать большее чем от тебя требуют в целях улучшения показателей компании; 3. индивидуальные условия труда: рабочий климат, социальные условия и эмоциональный климат в коллективе. На

Компания Aon Hewitt первой на рынке в 1994 году создала методику исследования вовлечённости, позволяющая оценить человеческий капитал организации и разработать стратегию работы с ним. На предприятии было сформулировано следующее определение вовлечённости – это такое эмоциональное и интеллектуальное состояние, в котором работники осуществляют свою работу как можно лучше. В базе данных Aon Hewitt представлены более чем 7 тысяч компаний и ответы 5 миллионов сотрудников. В России методика Aon Hewitt применяется с 2006 года, более 100 организаций уже провели по данной методике исследования, в ходе которых было опрошено более 300 тысяч человек [96].

В подходе Hewitt Associates анализируются три индикатора вовлечённости:

1. «Говорит» – это означает, что работник позитивно отзывается об организации в общении с коллегами, потенциальными работниками и клиентами предприятия.

2. «Стремится» – вовлечённый работник старается показывать исключительные результаты для успеха бизнеса. Иными словами, пытается делать больше, чем это нужно для формального выполнения повседневных обязанностей.

3. «Остаётся» – вовлечённый работник готов работать в организации продолжительное время и допускает возможность ее покинуть лишь в том случае, если возникнут серьезные причины.

По словам экспертов из Aon Hewitt, данные индикаторы были определены при анализе всех массивов собранной ими информации, результатов опросов в тысячах организациях по всему миру [79]. Основной метод проведения исследования, который в том числе используется организацией Aon Hewitt (представитель в России AXES Management) – проведение опроса (анкетирование) работников и менеджеров предприятия. В организации Aon Hewitt применяется стандартная анкета вовлечённости, подходящая для всех категорий работников от рабочих до специалистов среднего звена. Применяется специальная анкета для топ - менеджеров, которая позволяет понять разрыв в восприятии реальности между «верхами» и «низами». В том числе применяется анкета для проведения HR-аудита, которая позволяет понять, какие HR-практики создают вовлечённость персонала [96].

По мнению консультантов предприятия Towers Watson, вовлечённость работников зависит от того, как они:

1. «Думают» – разумно оценивают стратегические цели компании и ценности, в том числе, как их работа совпадает с этими целями и ценностями.

2. «Действуют» – мотивированны и готовы вкладывать свои усилия, делать больше чем от них ждут.

3. «Чувствуют» – эмоционально привязаны к компании и тем, с кем они работают.

Консультанты компании Towers Watson полагают, что в современных условиях, которые сформировались после кризиса и в условиях рецессии, руководство организации обязаны уделять большое внимание вопросам, непосредственно влияющим на текущие потребности и проблемы, с которыми сталкиваются работники:

- обеспечение условий: поддерживать условия труда, которые обеспечивают производительность и успех компании;

- благосостояние: организационный климат, способствующий физическому и эмоциональному здоровью сотрудников;

- поддерживающее управление: новый, по мнению консультантов Towers Watson, подход к управлению и эффективностью, суть которого состоит в поддержке инициатив работников.

То есть, для обеспечения вовлечённости сотрудников в ближайшие годы ключевыми задачами будут: создание продуктивной рабочей среды, улучшение благосостояния, переопределение желаемого поведения менеджмента [80].

Подход Института изучения общественного мнения Gallup Inc.: в ходе исследований были выделены четыре измерения вовлечённости работников, выражающиеся в 12 вопросах,

которые наиболее коррелируют с лояльностью клиентов, производительностью труда и ростом продаж. Важнейшие потребности – два вопроса, поддержка управления – четыре вопроса, работа в команде – четыре вопроса, рост – два вопроса (опросник Gallup приведена в Приложении А). Рейтинги из этих двенадцати вопросов после соединяются в индекс, который может быть использован для разделения работников на три категории:

- «невовлечённые работники» делают работу, ожидающую от них, но не прикладывающую дополнительных стараний;

- «вовлечённые работники», которые работают со страстью. Данные работники чувствуют яркую связь с компанией и упорно работают, чтобы обновлять и совершенствовать свою организацию;

- «активно отключённые работники», не только сами несчастны, работая в организации, но излучают свое недовольство среди других работников.

На сегодняшний день база Gallup – это одна из самых крупных в исследованиях вовлечённости: 5400 тысяч ответов работников 504 компаний, 16 крупных отраслей промышленности и 137 странах.

По данным компании Gallup, существует прямая связь между вовлечённостью работников с бизнес-показателями организации. При современном развитии экономики выведение на рынок нового продукта дает организации конкурентное преимущество не более, чем на 2-3 месяца, а в основном на несколько дней. В связи с этим вовлечённые работники на всех уровнях – это один из конкурентных преимуществ организации.

Исследования, которые были проведены Институтом Gallup в связи с этим показали следующие результаты [78]:

- невовлеченные: как правило, в компании их более 50%;
- вовлеченные: в США таких – 28%, в Японии – 9%, во Франции – 12%;
- активно невовлеченные: в США таких – 17%, в Японии – 19%, во Франции – 31%.

Индекс вовлеченности, определенный компанией Kenexa, состоит из четырех простых, но емких утверждений, которые необходимо оценить по пятибалльной шкале. Это его чувства гордости, удовлетворенности, защищенности и желание остаться в организации.

Подход Российской организации «Экопси Консалтинг»: в русском языке слово «вовлеченность», который используется как аналог английского engagement, несет определенный оттенок. Синонимы вовлеченности – сопричастность, приверженность, заинтересованность, и антонимы – безразличие, отстраненность. Изучение данного понятия относительно работы людей в бизнесе помогает выделить два главных аспекта вовлеченности (таблица 1.4) [82]:

- «приверженность успеху организации» – сопричастность, переживание личной заинтересованности и ответственности за успех определенного подразделения и предприятия в целом;
- «приверженность своей работе» – работник увлечен своей трудовой деятельностью и в самом процессе деятельности находит смысл, интерес и удовольствие.

В теории данная составляющая может быть сравнена с понятием «организационная приверженность».

Таблица 1.4 – Матрица приоритетов организации «Экопси Консалтинг»

	Низкая приверженность к успеху предприятия	Высокая приверженность к успеху предприятия
Высокая приверженность к своей работе	Энтузиаст своего работы, которому все равно, где, в какой организации ему работать	Энтузиаст своего дела, патриот своего предприятия
Низкая приверженность к своей работе	Работник, которому все равно что происходит в компании	Патриот своей организации, которому неинтересна его личная трудовая функция

Эти четыре фактора условно можно разделить на две группы:

1. Компания:

- Руководство, которое вызывает доверие. Работники воспринимают руководителя организации как честного, открытого, справедливого по отношению к подчиненным. Сотрудники осознают, что руководство организации на самом деле блюдет установленные им же правила, а также они понимают, что от них ожидают и признают. Работники уверены, что руководство организации принимает правильные решения, ведёт предприятие в правильном направлении.

- Удовлетворенность атмосферой в коллективе, условиями работы, перспективами карьерного и профессионального роста, а также другими основными аспектами жизни в организации.

- Поддержка инициатив. Сотрудники имеют возможность влиять на происходящее в компании. Их обратная

связь и инициативы встречают понимание и поддержку у руководства компании.

2. Сам сотрудник. Интеграция - это уровень совпадения ценностей и культуры определенной организации с устремлениями и ценностями определенного сотрудника. Высокий уровень интеграции можно достичь с помощью подбора сотрудников, которые подходят своими ценностями и влечениями к корпоративной культуре организации.

В ходе исследований консультантами компании «Экопси Консалтинг» определены еще ряд тенденций, которые важны для понимания вовлеченности. Чересчур высокие результаты по факторам вовлеченности (устойчиво выше 85% позитивных ответов в анкете) - не всегда повод для оптимизма. Сверхвысокие результаты в основном имеют причиной "социальную желательность". Работники ставят высокие оценки под давлением руководства, поскольку боятся, что их накажут или, подвести своего непосредственного руководителя (его накажут за низкие оценки в подразделении) [82].

Важный индикатор вовлеченности - дифференцированность значений, разброс между вопросами изучения, которые набрали низкие баллы, и вопросами, которые оцениваются высоко. Даже при высоких оценках слишком сглаженный профиль баллов, минимальный разброс, характерен для организаций с низкой вовлеченностью работников, а также для индивидуальных оценок работников, психологически настроенных покинуть организацию, и им все равно. Нужно чутко и профессионально толковать данные любых опросов вовлеченности, чтобы не совершить подобных ошибок.

Важно не забывать, что, уровень вовлечённости имеет зависимость от фазы жизненного цикла организаций. В фазе стартапа и в период быстрого роста вовлечённость имеет более высокий уровень, и преимущественно за счет положительных условий для проявления инициативы. В период стагнации вовлечённость имеет более низкий уровень, и дефицит энтузиазма возмещается ответственностью. В период кризиса происходит резкая дифференциация вовлечённых и активно невовлечённых работников на предприятии.

Компания «Экопси Консалтинг» при проведении результатов исследования вовлеченности в 2016 - 2017 годах отметила, что уровень вовлечённости, позволяет достаточно точно определить тенденции спада или подъема бизнеса как на отдельных предприятиях, так и в целых отраслях [82].

Консалтинговая компания Hay Group регулярно проводит исследования эффективности работы персонала в разных странах мира. В них принимают участие почти 6,5 миллионов сотрудников из более чем 400 компаний. В России исследование основано на данных, полученных от более 60 российских компаний, представляющих обширный список отраслей, а это свыше 140 тысяч сотрудников.

Компания Hay Group уже 35 лет специализируется на проведении опросов. Опираясь на результаты проведенных исследований, эксперты компании разработали уникальный подход к оценке вовлечённости и эффективности персонала. Исследуя мнение сотрудников, компания выходит за рамки стандартных опросов, которые использовались в прошлом, и проводит связь с организационной стратегией. Специалисты

компании Hay Group говорят о том, что самые передовые компании мира используют опросы мнения персонала, чтобы:

- оценить, насколько эффективно реализуется стратегия, и понять, какие факторы способствуют ее эффективной реализации;

- определить ключевые факторы вовлечённости персонала и укоренить культуру высокой эффективности деятельности;

- поддержать процесс планирования при помощи предоставления руководителям инструментов, которые служат для разработки планов и контроля за их выполнением;

- руководители несли ответственность за показатели, что возможно при включении результатов опроса в карту сбалансированных показателей;

- связать результаты опроса с другими показателями с целью повысить уровень удержания персонала и эффективность бизнеса [83].

Д. Уэлч, генеральный директор компании General Electric с 1981 по 2001 год говорил: «Ведущие компании определенно знают, где находится источник повышения производительности. Это люди, вовлечённые в работу, мотивированные, имеющие ресурсы для ее выполнения и достойно оплачиваемые. Вовлечённость каждого отдельного сотрудника в работу, признание вклада каждого сотрудника, признание за каждым сотрудником права иметь свой голос и свою роль в достижении успеха компании — вот источник истинной производительности. Тот источник, который позволяет повысить ее не постепенно, а в разы» [74].

На основании ряда исследований можно сделать вывод, что вовлечённость персонала в работу компании коррелируется с результатами деятельности бизнеса. Прибыль, совокупный доход акционеров, производительность труда и удовлетворенность потребителей в компаниях, где работают вовлечённые сотрудники - выше.

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

По данным Gallup, ежегодные потери от отсутствия вовлечённости сотрудников американских компаний составляют от \$ 272 до 340 млрд. Самые серьезные потери происходят за счет снижения производительности труда и качества обслуживания клиентов [77].

На основании результатов исследований Hewitt Associates на предприятиях, где высокий уровень вовлеченности работников по сравнению с организациями с низким уровнем вовлеченности [79]:

- на 27 000\$ в год больше объем продаж на одного работника;
- на 5 - 10% выше уровень удовлетворенности клиентов;
- на 12% выше стоимость акций;
- на 3 800\$ в год больше прибыль на одного работника;
- приблизительно в два раза больше конкурентоспособных заявок на открытые вакансии;
- в среднем один невовлечённый сотрудник обходится компании в десять тысяч долларов недополученного дохода.

Исследования, проведенные компанией Hewitt Associates, свидетельствуют о том, что среди компаний, показывающих более чем десятипроцентный рост оборота (так называемый «двухцифирный рост»), намного больше компаний, уделяющих самое пристальное внимание вопросам вовлечённости персонала, нежели среди компаний, чей рост не превысил уровень в 10%. Уровень вовлечённости персонала в компаниях - лидерах роста в среднем на 20% выше [79].

По результатам исследований, которые накоплены Hewitt Associates за последние два года у приблизительно 2000 фирм, более высокий уровень вовлечённости персонала характеризует себя отличающимися показателями суммарного возврата на инвестиции акционеров (TSR). Например, на предприятиях, где уровень вовлечённости составляет более 60 %, TSR равен или превосходит 20%. Значение TSR может быть отрицательным при показателе вовлечённости менее 40%, т.е. акционеры предприятия несут потери [79].

По результатам исследований консалтинговой компании Hay Group:

- уровень текучести кадров на 54% ниже в организациях, которые следят за уровнем вовлеченности персонала и создают благоприятные условия работы;

- компании, попавшие в верхний квартиль по уровню вовлеченности и условиям для успеха, демонстрируют рост прибыли, который в 4,5 раза выше, чем у других компаний в данной отрасли;

- сотрудников, которые демонстрируют высокий уровень вовлеченности и располагают условиями для успеха, производительность на 50% превышает среднестатистический уровень [83].

По данным Hay Group, у компаний с высоким уровнем вовлечённости персонала прибыль растет в 2,5 раза быстрее, чем у других игроков в данной области, а показатели удовлетворённости клиентов выше на 22%.

В данной статье сообщается, что весь работники предприятия условно можно разделить на три группы:

- активно невовлечённые (психологически деструктивны, создают в коллективе определённые группы, добиваются того, чтобы все сотрудники разделяли их мнение, осуществляют свою трудовую функцию на низком уровне), в США таких 17 %, в Японии - 19 %, во Франции - 31 % [83];

- вовлечённые (лояльны организации, привержены работе, осуществляют свою трудовую функцию на должном уровне), в США таких 28 %, в Японии - 9 %, во Франции - 12 %;

- невовлечённые (готовы сменить работу, если им предложат лучший вариант, выполняют свою работу удовлетворительно), обычно, на предприятии их более 50 %.

Анализ подходов к изучению показателя вовлечённости персонала, позволяет сделать вывод о том, что теоретически любая модель исследования подходит для каждой компании, однако на практике выбор способа оценки обусловлен кругом участников исследования того или иного провайдера. Для определения своего конкурентного преимущества в сфере привлечения и удержания талантливых сотрудников и эффективного управления человеческим капиталом компании важно периодически сравнивать текущий показатель вовлеченности персонала не только с собственными историческими показателями, но и с показателями других представителей локального рынка труда и отрасли. Замеры вовлечённости, проводимые по одной и той же методологии в разных компаниях, позволяют с высокой степенью объективности сравнивать между собой организации по этому показателю. Таким образом, можно без колебаний говорить, что высокий уровень вовлечённости имеет прямое влияние на эффективность деятельности компании, все это имеет свое подтверждение в результатах различных исследований на эту тему. Все это привлекает внимание руководства компании к понятию вовлечённости. Но нельзя забывать, что вовлечь работников в работу – это достаточно сложная задача, поскольку нужно учесть огромное количество разнообразных факторов, от которых зависит выбор той или иной практики управления вовлечённостью для определенного предприятия.

Таким образом, в первой главе рассмотрены различные точки зрения на определение термина «вовлечённость персонала» и предложено определение термина: «вовлечённость производственного персонала» – это

долговременное эмоциональное состояние, характеризующее степень совпадения ценностей сотрудника (его личных миссии, видения, целей, заинтересованности, удовлетворённости, лояльности, приверженности, ключевых факторов успеха) с ценностями организации, а также понимание сотрудником важности личного вклада в увеличение объемов производства, в улучшении качества продукции, за счет готовности «рабочего» посвятить свое личное время в выполнение производственных задач в интересах организации, в том числе по собственному желанию проявлять инициативу и прикладывать дополнительные усилия для достижения высоких результатов промышленного предприятия в целом. Также в первой главе рассмотрены и определены связи и различия понятия вовлечённости с рядом других понятий, таких как удовлетворенность, лояльность персонала, делегирование полномочий. Во втором параграфе главы приведены и систематизированы основные факторы, оказывающие влияние на вовлечённость сотрудников в работу организации. Факторы систематизированы по четырем группам: связанные с политикой компании; с климатом в коллективе; с организацией труда; связанные с самореализацией сотрудников и возможностями развития. В-третьем параграфе представлена практика исследования вовлеченности персонала в организации на примере известных компаний. Анализ подходов к изучению показателя вовлечённости персонала, позволяет сделать вывод о том, что теоретически любая модель исследования подходит для каждой компании, однако на практике выбор способа оценки обусловлен кругом участников исследования того или иного провайдера

2 Управление вовлечённостью производственного персонала Завода двигателей ПАО «КАМАЗ»

2.1 Анализ системы управления персоналом

ПАО «КАМАЗ» образован в 1969 году как Камский комплекс заводов по производству большегрузных автомобилей (производственное объединение «КамАЗ»).

Первый автомобиль сошёл с главного сборочного конвейера 18 февраля 1976 года. С тех пор выпущено более 2 млн. автомобилей и около 2,8 млн. двигателей. Каждый третий грузовик полной массой 14-40 тонн в России и странах СНГ – это КАМАЗ. КАМАЗы эксплуатируются более чем в 80 странах мира. КАМАЗ – социально ответственный партнер, действующий ради долгосрочных интересов акционеров и благосостояния сотрудников.

Миссия:

- КАМАЗ, построенный всей страной, – основа транспортной безопасности и достояние России.

- Предвосхищая потребности, мы поставляем автомобильную технику и фирменный сервис, помогая клиентам достигать вдохновляющие цели.

- КАМАЗ – социально ответственный партнер, действующий ради долгосрочных интересов акционеров и благосостояния сотрудников.

Видение КАМАЗ к 2025 году:

- Крупный производитель грузовых автомобилей, представленный в нескольких ценовых сегментах, с широкой

продуктовой линейкой и высоким уровнем локализации производства.

- Доминирующий игрок на рынке грузовых автомобилей России и значимым присутствием на экспортных рынках.

- Компания со значительной долей прибыли от послепродажных сервисов.

Завод двигателей – это крупнейшее предприятие, обладающее полным технологическим циклом производства дизельных и газовых двигателей, силовых агрегатов многоцелевого назначения, а также сцеплений, коробок передач и запасных частей к ним, входящее в состав ПАО «КАМАЗ».

Общее количество оборудования более 8000 единиц. В его состав входят высокотехнологичные станки и линии Emag, Liebherr, Reshauer, Boehringer, Mitsubishi, сборочное оборудование, окрасочное, сварочное, металлорежущее, термоагрегаты, автоматические гальваноавтоматы.

Основные виды деятельности:

1. Производство и поставка силовых агрегатов на сборочный конвейер Автомобильного завода КАМАЗ.

2. Поставка серийных двигателей, коробок передач и запасных частей на ремонтные нужды через товаропроводящую сеть КАМАЗ.

3. Сотрудничество с производителями техники различного назначения. Создание совместно с научно-техническим центром КАМАЗ комплектаций двигателей и силовых агрегатов в соответствии с техническими требованиями заказчиков. Реализация автокомпонентов,

разработка комплектов узлов и деталей. Поставка дизельных и газовых двигателей на комплектацию дизельных и газопоршневых установок.

4. Услуги промышленного характера (термическая и гальванообработка деталей, механообработка) [19].

Завод двигателей постоянно расширяет и совершенствует номенклатуру поставляемых автокомпонентов. В настоящее время предприятие предлагает производителям автомобильной, специальной и путевой техники сотрудничество по следующим направлениям:

1. Двигатели и силовые агрегаты КАМАЗ.
2. Комплекты для сбыта, силовые агрегаты с двигателями Cummins.
3. Силовые приводы.
4. Автокомпоненты: коробки передач КАМАЗ и ZF, раздаточные коробки, сцепления и др.
5. Совместно с другими предприятиями технологической цепочки КАМАЗ изготовление и поставка кабин, мостов и других специальных изделий.

На территории Завода Двигателей располагается 22 цеха, 23 отдела и 2 лаборатории. Структура предприятия приведена в приложении Б.

Директор завода - осуществляет руководство финансовой и хозяйственной деятельностью предприятия в соответствии с его уставом, обеспечивает соблюдение законности в деятельности предприятия, составляет стратегические и текущие планы, выполняет поручения общего собрания акционеров, совета директоров общества, организывает

работы предприятия и эффективное взаимодействие всех структурных подразделений.

Отдел кадров - обеспечивает все структурные подразделения предприятия рабочими, инженерно-техническими работниками и служащими в соответствии с требуемой квалификацией и специальностью и использование их в соответствии с номенклатурой должностей, организует работы по текущему и перспективному планированию потребностей предприятия в кадрах, постоянно совершенствует формы работы с кадрами, повышение квалификации рабочих и служащих, создаёт резерв кадров.

Канцелярия - осуществляет работу с документами, средствами связи, посетителями, помогает с проведением и подготовкой совещаний.

Контрольно-пропускная служба - включает в себя административно-ограничительные мероприятия.

Бухгалтерия - анализирует финансовое состояние предприятия, показывает по каким направлениям надо вести работу, чтобы улучшить его. Бухгалтерия также обязана следить за точными и своевременными выплатами налогов и денежных обязательств предприятия, вести точный документальный учёт по работе предприятия для предоставления отчётности в проверяющие органы.

Заместители директора - выполнение функций главного директора, во время его отсутствия на предприятии, в остальное время помощь в принятии решений т. п.

Главный инженер - определяет техническую политику и направления технического развития предприятия в условиях рыночной экономики, пути реконструкции и технического

переворужения действующего производства, уровень специализации производства на перспективу, обеспечивает необходимый уровень технической подготовки производства и его постоянный рост, повышение эффективности производства и производительности труда, сокращение издержек (материальных, финансовых, трудовых), рациональное использование производственных ресурсов, высокое качество и конкурентоспособность производимой продукции, работ или услуг, соответствие выпускаемых изделий действующим государственным стандартам, техническим условиям и требованиям технической эстетики, а также их надежность и долговечность.

Любому предприятию необходимы квалифицированные руководители, служащие, специалисты, рабочие, но также необходимы и новые, свежие идеи по его развитию. А для этого требуются молодые кадры. Движение вперед возможно только при единстве опыта и новых идей, которые способна приносить в жизнь предприятия молодежь. Для изучения кадрового резерва, выявления молодых и перспективных работников, на предприятиях проводится анализ персонала по возрасту (таблица 2.1).

По данным аналитической таблицы можно сказать, что в среде персонала предприятия преобладают работники возрастной категории от 50 и старше. Так, в 2017 году их численность составила 2178 человек (56%). Это говорит о том, что организация в данный период испытывает трудности в привлечении молодых сотрудников.

На Заводе двигателей ПАО «КАМАЗ» много работников предпенсионного возраста и в ближайшие годы большинство из них, скорее всего, покинет предприятие.

Таблица 2.1 - Анализ персонала Завода двигателей ПАО «КАМАЗ» по возрасту за 2015-2017 гг.

Показатель	2015 год	2016 год	2017 год
	Чел.	Чел.	Чел.
18-24	356	260	260
25-29	445	355	294
30-34	414	413	371
35-39	383	391	308
40-44	320	318	224
45-49	524	429	301
50-54	1283	979	702
55-59	1022	1037	935
60 и старше	443	537	541
Численность работников, всего	5190	4719	3936

Второе место по численности занимают работники в возрасте от 30 до 49 лет. В 2017 году таковых было 1204 человека (30%).

Удельный вес работников возраста от 18 до 29 лет, т.е. наиболее молодых и перспективных, составляет около 14%, и данный показатель в динамике не меняется, т.е. привлечения молодых специалистов на предприятии нет.

В целом можно сделать вывод, что в организации происходит старение кадров и необходимо стремиться омолаживать трудовой коллектив. Повышать эффективность производства, сегодня возможно только отвергая его «застаивание», применяя новейшие достижения современной науки и техники, а также используя новые идеи, которые в

жизнь предприятия приносят, как правило, молодые работники.

По данным таблицы 2.2 можно сказать, что большую часть сотрудников составляют сотрудники мужского пола, это связано со спецификой работы промышленного предприятия, в основном женщины-сотрудницы заняты на вспомогательном производстве.

Таблица 2.2 Анализ персонала Завода двигателей ПАО «КАМАЗ» по полу за 2015-2017 г.г.

Пол	2015 год	2016 год	2017 год
Мужчины	3170	2848	2307
Женщины	2020	1871	1629

Таблица 2.3 Анализ персонала Завода двигателей ПАО «КАМАЗ» по стажу работы за 2015-2017 г.г.

Показатель	2015 год	2016 год	2017 год
	Чел.	Чел.	Чел.
менее 1 года	467	402	383
1-5 лет	667	634	583
6-10 лет	855	826	639
11-20 лет	748	717	635
25-35 лет	547	514	342
36-40 лет	1320	1120	933
более 40	586	506	421
Численность работников, всего	5190	4719	3936

Анализ по стажу работы показывает, что в основном сотрудники работают на Заводе двигателей ПАО «КАМАЗ» от 36 до 40 лет, на втором месте сотрудники со стажем работы на заводе от 6 до 10 лет. Это говорит о том, что сотрудники держаться за свою работу.

Таблица 2.4 - Анализ персонала Завода двигателей ПАО «КАМАЗ» по образованию за 2015-2017 гг.

Показатель	2015 год	2016 год	2017 год
	Чел.	Чел.	Чел.
Высшее профессиональное	683	678	688
Среднее профессиональное	1069	957	800
Начальное профессиональное	698	597	460
Основное и среднее общее	2740	2487	1988
Численность работников, всего	5190	4719	3936

По данным таблицы 2.4 в течение анализируемого периода наибольшая доля работников на Заводе Двигателей имеет основное и среднее общее образование. В 2017 году таковых было 1988 чел. (51%). По сравнению с 2015 годом, их количество уменьшилось на 752 человека, но это связано с уменьшением численности персонала.

В 2017 году по отношению к 2016 и 2015 годам увеличилось количество работников с высшим образованием до 688 человек против 678 человек в 2015 году и 683 человек в 2014 году.

Мотивационная структура причин увольнений сотрудников Завода двигателей ПАО «КАМАЗ» в период 2015-2017 гг. представлена в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Причины увольнения сотрудников Завода двигателей ПАО «КАМАЗ» в 2015-2017 гг.

№ п/ п	Причина увольнения	Отметили причину увольнения в качестве основной, %		
		в 2015 году	в 2016 году	в 2017 году
1	2	3	4	5
1	Оплата труда, несоответствие оплаты затратам труда	42,8	44,2	43,5
2	Интенсивность и продолжительность труда	8,0	7,9	7,5
3	Организация рабочего места	7,6	6,2	5
4	Социально-психологический климат в коллективе	3,8	3,6	3,1
5	Отношения с руководством	7,7	7,4	6,8
6	Отсутствие перспектив служебного роста	12,9	12,6	12

7	Отсутствие профессионального развития, возможности повысить квалификацию, однообразие работы	12,0	11,1	10,2
8	Удалённость от дома	5	4	3,5
9	Недостаточный социальный пакет	5,1	4,2	3,1
10	Выход на пенсию	5,9	5,6	5,3

При анализе причин увольнений были рассмотрены основания (официальные) «по собственному желанию» и «за нарушение трудовой дисциплины».

По результатам таблицы видно, что основной причиной увольнения за все годы является низкая оплата труда – 42,8% в 2015 году, 44,2% в 2016 году и 43,5% в 2017 году. На втором месте – отсутствие перспектив служебного роста. В 2015 году этот фактор, как мотив ухода с завода, указало 12,9% уволившихся, в 2016 году – 12,6%, в 2017 году – 12,0%. На третьем месте в качестве основной причины увольнения выступает отсутствие профессионального развития, возможности повысить квалификацию, однообразие работы: 10,2% – в 2015 году, 11,1% – в 2016 году и 12,0% – в 2017 году.

Наименее всего на причины увольнения повлиял недостаточный социальный пакет – 5,1%, 4,2% и 3,1% соответственно за рассматриваемые годы, социально психологический климат в коллективе – ежегодно от 3,1% до 3,6%, удалённость от дома – ежегодно от 3,5% до 5,0% и выход на пенсию – ежегодно от 5,3% до 5,6%.

Если рассматривать динамику причин увольнения, то не трудно заметить, что неудовлетворённость возможности повысить квалификацию, отсутствием перспектив служебного роста, интенсивностью и продолжительностью труда

снижается, что в 2016 году, что в 2017 году. Увеличивается же, неудовлетворённость оплатой труда.

На Заводе двигателей ПАО «КАМАЗ» применяются следующие методы управления персоналом: административные, экономические и социально-психологические.

- административные - издание приказов, распоряжений; отбор и расстановка кадров; разработка должностных инструкций; установление административных санкций и поощрений;

- экономические - технико-экономический анализ; планирование; ценообразование; налогообложение;

- социально-психологические - социальный анализ в коллективе; создание творческой атмосферы в коллективе; участие работников в управлении; создание нормального психологического климата; развитие у работников инициативы.

Административные методы используют в своей работе заместители директора, начальники производств, а также начальники цехов и отделов при отборе кадров.

Экономические методы используют в основном работники финансового отдела и бухгалтерии.

Социально-психологическими методами пользуются все управляющие, а также сами работники предприятия.

Кадры являются самой большой ценностью предприятия. Завод двигателей ПАО «КАМАЗ» стремится создать все условия, а кадры стремятся работать, наиболее эффективно.

Управление в компании построено на демократическом стиле. Он подразумевает:

- коллективное участие работников в принятии решений компании;
- четкое взаимодействие между работниками;
- ориентация на выработанную стратегию компании;
- лучшие возможности для проявления личных способностей и творческого потенциала;
- развитие ответственности и самоуверждения исполнителей;
- обеспечение самоконтроля в ходе выполнения заданий.

Проанализируем удовлетворенность трудом персонала Завода двигателей ПАО «КАМАЗ»:

1. Размер заработной платы. Так как вполне удовлетворены заработной платой всего 43,5% рабочих, а остальная часть опрашиваемых – 56,5% – не удовлетворены ей, обязательно нужно уладить эту проблему. Следует тщательно проверить соответствие загруженности работников и тарифными ставками, сравнить уровень заработных плат данного предприятия и других предприятий этой же отрасли. Следует повысить материальное мотивирование работников, что приведет к большим затратам, то следует наладить систему премий и бонусов для поднятия показателя.

2. Сам процесс выполняемой работы. По этому показателю ситуация намного лучше. 87% опрашиваемых работа вполне удовлетворяет или скорее удовлетворяет. Это обусловлено тем, что люди сознательно выбрали специальность. Однако есть несколько процентов опрашиваемых, которых процесс работы скорее не удовлетворяет. Это, скорее всего, рабочие производственных

цехов. Там действительно тяжелая работа, требующая большой физической нагрузки. В виду этого следует максимально оптимизировать процесс работы, закупить и ввести в использование современные машины, обновить технологии.

3. Перспективы профессионального и служебного роста. Опрос показал, что 12,0% не видят перспектив роста, а около половины затруднились ответить. Руководству стоит проявлять большую заинтересованность в росте и прогрессе сотрудников. Это может выражаться в том, что работнику будет поручена более сложная работа, можно делегировать работнику больше ответственности за выполнение определенной работы.

4. Взаимоотношения с непосредственным руководителем. 6,8% ответили, что их не удовлетворяет этот фактор.

5. Важность и ответственность выполняемой работы. 83% опрошенных работников удовлетворяет этот показатель. Действительно, ответственность у всех довольно высокая.

6. Надежность места работы, дающая уверенность в завтрашнем дне 58% удовлетворены работой по этому показателю, но 17% - совершенно не удовлетворены. Это связано, с одной стороны, с возрастом предприятия, довольно стабильным производством. С другой стороны - с нестабильностью российского рынка.

7. Возможность выполнять работу, уважаемую широким кругом людей. 63% людей удовлетворены этим показателем. Поэтому здесь проблем нет. Работники понимают важность существования такого предприятия, и они заинтересованы в его развитии, потому что у многих есть дети.

8. То, на сколько эффективно организована работа в целом. Низкая оценка этого показателя связана с тем, что предприятие довольно старое и технологии давно не обновлялись. Существует простор для увеличения эффективности работы.

9. Взаимоотношения, сложившиеся с товарищами по работе. 96% опрошенных удовлетворяет этот показатель – самая высокая оценка из всех пунктов анкеты. Однако это не означает, что можно забыть о данном показателе. В будущем в организации так же следует поддерживать хорошие взаимоотношения между работниками. Это можно реализовать с помощью организации совместных мероприятий: банкетов, собраний, экскурсий.

Кадровая политика ПАО «КАМАЗ» направлена на формирование сплоченного коллектива профессионалов, нацеленных на высокий результат.

Компания подбирает себе кадры по следующим критериям: порядочны, инициативны, высокопрофессиональны, честны и привержены идеям компании. Компания считает главным критерием при работе с кадрами – справедливое отношение ко всем ее сотрудникам, независимо от их пола, социального статуса и родственных отношений.

2.2 Исследование вовлечённости производственного персонала Завода двигателей ПАО «КАМАЗ»

На Заводе двигателей ПАО «КАМАЗ» исследование вовлечённости персонала производится соответствии с СТО «Порядок проведения социологических исследований и

мониторинга вовлеченности персонала», распоряжениями и т.д.

Исследование вовлеченности персонала проводится в режиме мониторинга согласно план-графику социологических исследований в форме бумажного анкетирования для рабочих и онлайн опроса для РСиС по параметрам: удовлетворенность, лояльность, поддержка инициативы.

Исследование в режиме мониторинга позволяет сравнивать результат с исследованиями прошлых лет и с другими компаниями в данной отрасли за счет применения одних и тех же принципов построения выборки, одного и того же инструментария (анкеты) для сбора, обработки и анализа полученных данных, и соблюдения цикличности сбора информации.

Эмпирической основой исследования является анкетный опрос и проведение фокус - групп. Основные цели исследования:

- разработка стратегии по управлению персоналом;
- изучение особенностей восприятия Завода двигателей как работодателя его сотрудниками;
- изучение динамики изменения индекса вовлечённости и факторов удовлетворенности;
- выявление возможных областей для повышения привлекательности Завода двигателей как работодателя.

Для выполнения этих целей были поставлены следующие задачи:

- выявить отношение персонала к происходящим на Заводе двигателей изменениям;
- узнать, какие факторы являются ключевыми для того,

чтобы производственный персонал были максимально вовлечены в работу компании, работал с максимальной отдачей и чувствовал свою причастность к достижениям всей команды;

- понять общий настрой сотрудников, их отношение к заводу – лояльность, общую удовлетворенность, восприятие имиджа завода;

- оценить уровень удовлетворенности сотрудников условиями работы – от организации рабочего процесса до системы оплаты труда, возможностей самореализации, профессионального роста, отношения к непосредственному руководителю;

- выявить наиболее эффективные каналы внутренних коммуникаций.

Философия оценки вовлечённости и схема анализа результатов на основании распоряжения «Об утверждении процедуры по управлению вовлечённостью сотрудников деятельностью организации»:

Шаг 1. Оценивается уровень вовлечённости персонала. Измерения проводятся по трем направлениям:

- насколько сотрудники идентифицируют себя с компанией (ощущают себя частью компании; чувствуют гордость за то, что работают в компании; успех компании много значит; считают престижной работу в компании);

- дорожат своим местом в организации (готовы остаться на предприятии даже при наличии хороших предложений от других компаний; почти не думали о смене работы в течение последних нескольких месяцев);

- лояльных к компании (готовы работать сверх положенного времени, чтобы достичь успеха; видят компанию

как организацию, способную вдохновлять на эффективную работу; готовы рекомендовать услуги и продукты компании друзьям и родственникам; готовы рекомендовать компанию друзьям в качестве места работы).

Шаг 2. Выявляются факторы, влияющие на вовлечённость: в анкету для опроса сотрудников закладывается ряд факторов (например: условия работы, система поощрения и вознаграждения, возможность самореализации и др.). В ходе исследования происходит проверка, какие факторы и с какой силой влияют на вовлечённость сотрудников в работу организации. Чем сильнее вклад факторов в вовлечённость, тем важнее (и выгоднее) для работодателя максимально соответствовать ожиданиям своих сотрудников по этому фактору.

Шаг 3. Разрабатываются действия для повышения вовлечённости: по всем выявленным факторам детально изучаются оценки, выставленные сотрудниками в ходе опроса, таким образом, выявляются сильные стороны компании как работодателя и определяются направления, которые требуют корректировки. Результаты данного анализа становятся основой для разработки плана практических мероприятий, нацеленных на повышение уровня вовлечённости персонала в работу предприятия.

Первым этапом проведения исследования является определение основных факторов, оказывающих влияние на удовлетворенность и вовлечённость персонала, а также определение буллитов (вопросов), отражающих значение этих факторов для сотрудников. Анкета, которая использовалась для проведения исследования вовлеченности персонала на Заводе

двигателей в целом, приведена в Приложении В.

После проведения анализа существующей системы, анкеты, а также на основании работ зарубежных консалтинговых компаний, был сделан вывод, что существующая анкета слишком громоздка, требует большого количества времени и тяжела для восприятия. Поэтому мною предложена улучшенная анкета для определения уровня вовлеченности производственного персонала (Приложение Г).

Для проведения опроса были выделены следующие 12 факторов, оказывающих влияние на вовлечённость производственного персонала:

- имидж предприятия;
- имидж руководства;
- карьерный рост и самореализация;
- эффективность работы;
- понимание стратегии организации;
- команда;
- рабочий график и условия труда;
- система вознаграждений и льгот;
- восприятие изменений;
- непосредственный руководитель;
- климат в коллективе;
- я-лидер.

Общее количество сотрудников рабочей профессии Завода двигателей, которые ответили на вопросы анкеты в 2017 году, составляет более 2755 тыс. сотрудников (в 2016 – 2350 тыс.).

Уровень вовлечённости сотрудников в 2017 году продемонстрировал значительный рост за последние года в целом по ПАО «КАМАЗ» и составил 70,3%, по Заводу

двигателей – 60,2% (рисунок 2.1). Таким образом, индекс вовлеченности на Заводе двигателей приблизился к среднему уровню по России. По данным Aon Hewitt, в 2017 году средний уровень вовлеченности по промышленным предприятиям составил 62%.

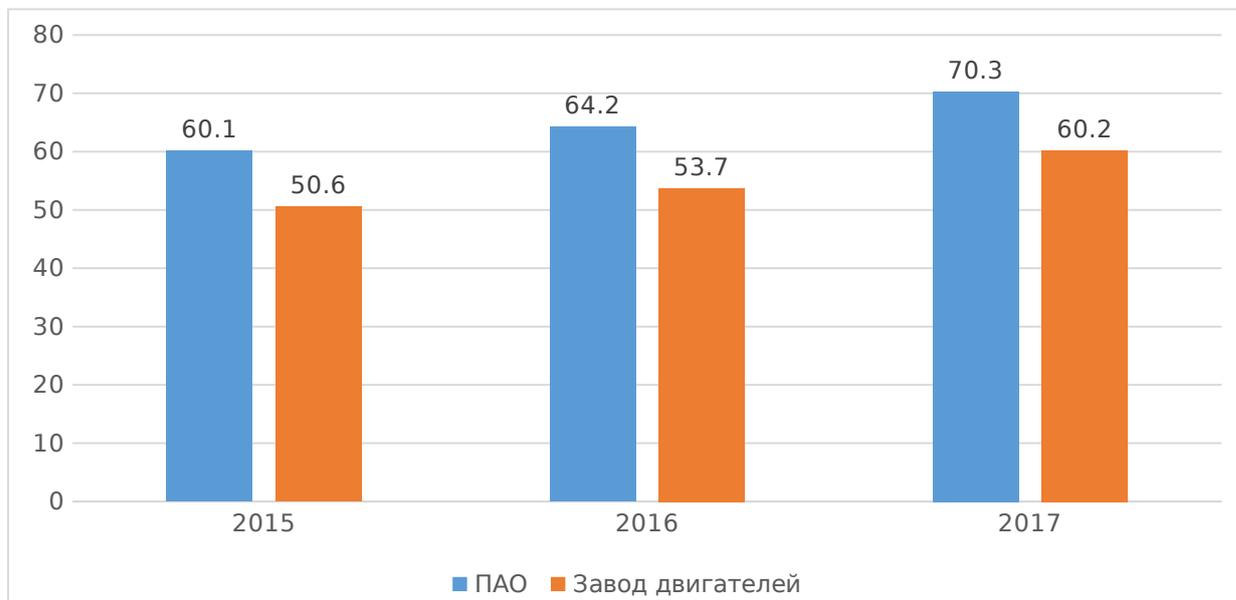


Рисунок 2.1 - Индекс вовлечённости сотрудников в 2015 - 2017 гг. по ПАО «КАМАЗ» в целом и по Заводу двигателей

В качестве возможных причин роста индекса вовлечённости персонала на Заводе двигателей можно отметить следующие факторы:

1. Внешние. В условиях экономической нестабильности сотрудники стали больше ценить наличие работы и стабильность работодателя:

- финансовый кризис, рецессия в экономике;
- сокращение числа рабочих мест, в том числе, в промышленном секторе России;

2. Внутренние. Работа по улучшению корпоративной культуры на Заводе двигателей была приоритетом в 2017 году:

- регулярное награждение грамотами и благодарственными письмами разного уровня;

- регулярные встречи топ-менеджмента с трудовыми коллективами;
- корпоративные праздники.

По результатам опросов за период с 2015 по 2017 годы ежегодно проводится сегментирование сотрудников по их отношению к предприятию (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Классификация сотрудников по их внутреннему отношению к организации

Название категории	Описание поведения сотрудников
Лояльные адвокаты	Сотрудники, демонстрирующие высокий уровень вовлечённости в работу, и при этом удовлетворенные своим положением. Наиболее «благополучный» сегмент сотрудников. Среди сотрудников, относящихся к данной категории,
Нейтральные	Удовлетворенный текущей ситуацией сегмент, но при этом средне вовлечен в работу предприятия (работая с факторами вовлеченности можно перевести этих сотрудников в «Лояльных
Заложники	Несмотря на низкую удовлетворенность, эти сотрудники привыкли работать с высокой отдачей. Следует обратить внимание на факторы их неудовлетворенности, чтобы перевести их в
Балласт	Эти сотрудники, в целом, всем довольны, но при этом не вовлечены в дела предприятия. Для того, чтобы их работа на благо организации была более эффективна, нужно работать с факторами
Потенциальные мигранты	Данный сегмент – 1-й кандидат на уход из предприятия (низкая удовлетворенность + низкая

По итогам опроса 2017 года наблюдается рост количества сотрудников, относящихся к категории «Лояльных адвокатов» - на 14,8% по сравнению с показателями 2016 года и на 24,3% по сравнению с показателями 2015 года. При этом значительно (на 8,6% по сравнению с 2015 годом и на 2% по сравнению с 2016 году) снизилось количество сотрудников, относящихся к категории «Потенциальных мигрантов». Сегментация сотрудников по вышеуказанным категориям за периоды с 2015

по 2017 годы приведена на рисунке 2.2.



Рисунок 2.2 – Сегментация сотрудников за период 2015-2017 гг.

В целом по Заводу двигателей, как и по всему предприятию ПАО «КАМАЗ», наблюдается тенденция роста как лояльности персонала к заводу, так и рост интегрального показателя вовлечённости персонала. В таблице 2.5 приведены данные за последние 3 года по Заводу двигателей ПАО «КАМАЗ».

Так же для оценки уровня вовлеченности персонала Завода двигателей можно рассмотреть количество поданных кайдзен-предложений и проектов (таблица 2.8).

«Кайдзен-предложения» – предложения, подаваемые работниками компании, направленные на:

- улучшения в работе (повышение производительности);
- улучшение условий труда (уменьшение монотонности,

повышение безопасности);

- экономию ресурсов (энергоносителей, материалов);
- совершенствование рабочего места (повышение эффективности);
- совершенствование инструментов и приспособлений;
- устранение всех видов потерь;
- повышение качества продукции.

Таблица 2.7 - Показатели вовлечённости сотрудников Завода двигателей за период 2015-2017 гг.

Показатели	2015	2016	2017
Индекс вовлеченности	61,7	66,6	66,6
Идентифицируют себя с Заводом двигателей	61,1	63,0	64,5
Ощущают себя частью Завода	63,6	66,0	67,4
Чувствуют гордость за то, что работают на Заводе двигателей	67,1	73,0	74,0,
Считают важным для себя успех Завода двигателей	70,6	72,0	73,0
Считают, что работать на Заводе двигателей престижно	66,9	67,0	68,4
Дорожат своим местом на Заводе двигателей	54,7	59,0	62,5
Готовы остаться на Заводе двигателей даже при наличии хороших предложений от других	47,6	53,0	60,1
Не задумывались о смене работы в последнее время	56,7	62,0	71,2
Довольны положением, которое занимают на заводе	59,7	63,0	65,3
Лояльны к Заводу двигателей	61,7	66,0	69,6
Готовы работать сверх положенного времени, чтобы	61,4	65,0	73,5
Видят завод двигателей как организацию, способную вдохновлять на все возможное, на что только способны в работе	56,3	62,1	63,2
Готовы рекомендовать продукты Завода двигателей друзьям и	74,1	78,0	79,1
Готовы рекомендовать Завод двигателей друзьям в качестве	55,2	61,0	65,6

Таблица 2.8 - Анализ количества поданных кайдзен-предложений и проектов на Заводе двигателей

	2015 год	2016 год	2017 год
--	----------	----------	----------

Подано предложений	10 702 шт	7 051 шт	4 519 шт
Внедрено предложений	10 462 шт	7 007 шт	4 512 шт
Открыто проектов	202 шт	114 шт	65 шт
Реализовано проектов	118 шт	76 шт	42 шт
Эффект	116,3 млн.руб.	129,7 млн.руб.	117,9 млн.руб.

С 2015 года ведётся политика «от количества к качеству». Отменена премия за подачу и внедрение кайдзен-предложений. Проводится конкурс «Лидер ПСК». Как следствие – количество предложений и проектов упало, однако экономический эффект остался примерно на том же уровне, т.е. количество рублей на одно предложение/проект увеличилось (качество идей выросло).

В среднем на основное производство приходится 64% всех идей, на вспомогательное производство (службы главного инженера) – 24%, на РСиС (офисы) – 12%.

2.3 Факторный анализ вовлеченности производственного персонала

Для исследования вовлеченности производственного персонала мы используем факторный анализ. Это позволяет определять ключевые драйверы вовлеченности – факторы, которые в наибольшей степени влияют на вовлечённость производственного персонала и которыми можно управлять в первую очередь.

В таблице 2.9 приведены оценки в разрезе факторов вовлечённости производственного персонала по Заводу двигателей.

Таблица 2.9 – Значение и удовлетворенность факторами вовлечённости персонала на Заводе двигателей

Факторы вовлечённости	Значение фактора	Удовлетворенность
-----------------------	------------------	-------------------

Имидж предприятия	84,7	81,0
Имидж руководства	85,0	78,3
Карьерный рост и самореализация	87,2	85,6
Команда	77,0	76,0
Эффективность работы	83,4	74,2
Понимание стратегии организации	76,4	78,9
Рабочий график и условия труда	72,1	76,9
Система вознаграждений и льгот	88,8	65,9
Восприятие изменений	79,1	69,2
Непосредственный руководитель	70,2	81,3
Климат в коллективе	75,8	85,0
Я-лидер	76,6	79,5

Далее, для детального изучения всех факторов в порядке убывания их влияния на вовлечённость сотрудников можно использовать матрицу Эйзенхауэра – один из вариантов тайм-менеджмента, создателем которой является американский военный и политический деятель Дуайт Дэвид Эйзенхауэр. Принцип ее работы заключается в разделении всех дел по четырем группам, в зависимости от степени их важности.

Первое, чему нужно научиться в работе с матрицей – грамотно расставлять приоритеты в делах. Уметь отличать важное от срочного, не очень срочное от неважного.

Матрица времени Эйзенхауэра состоит из 4 полей – по одному на каждую категорию дел. Категории определяются по принципу срочности и важности: важно – не важно, срочно – не срочно. На рисунке 2.3 видно, как распределяются эти квадранты [52, с. 158].

	СРОЧНО	НЕ СРОЧНО
ВАЖНО	А	В
НЕ ВАЖНО	С	Д

Рисунок 2.3 - Матрица Эйзенхауэра

Данная матрица была апробирована для изучения вовлеченности производственного персонала Завода двигателей ПАО «КАМАЗ». Далее рассмотрим инструмент «Матрица приоритетов производственного персонала Завода двигателей «ПАО» КАМАЗ». Вертикальная ось на Матрице демонстрирует вклад факторов в вовлечённость, горизонтальная ось на Матрице показывает, как высоко сотрудники завода в настоящее время оценивают данный фактор. На рисунке 2.4 приведено описание инструмента «Матрица приоритетов производственного персонала».

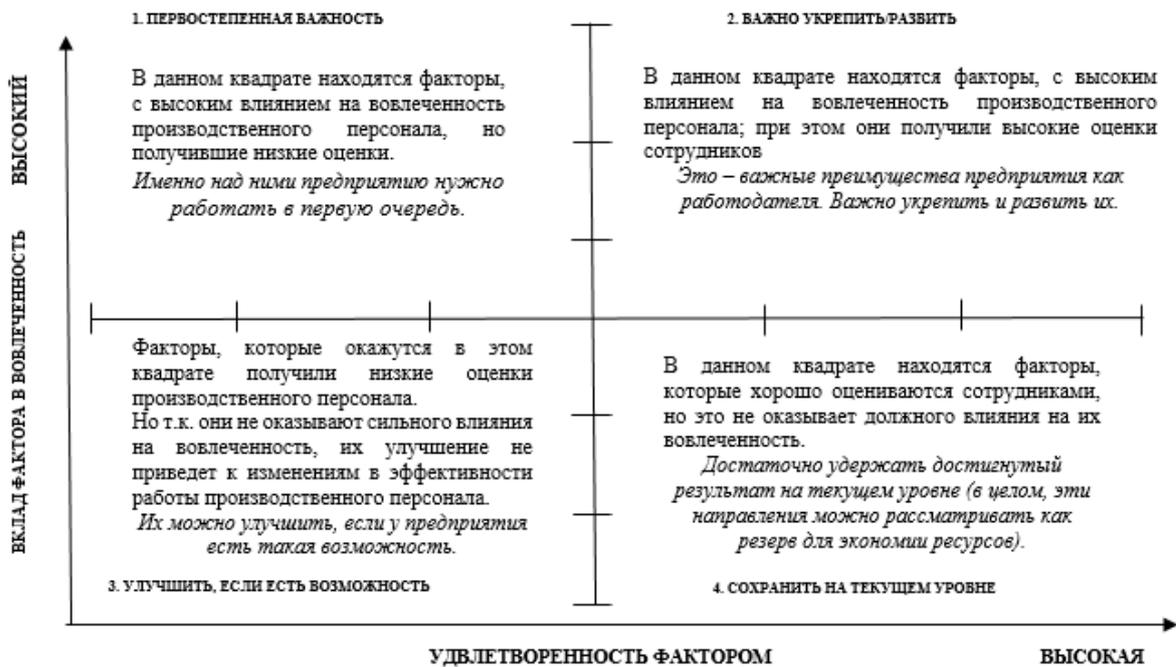


Рисунок 2.4 – Матрица приоритетов производственного персонала

На рисунке 2.5 представлена разработанная нами Матрица приоритетов производственного персонала Завода двигателей для разработки программы по повышению уровня вовлечённости производственного персонала.

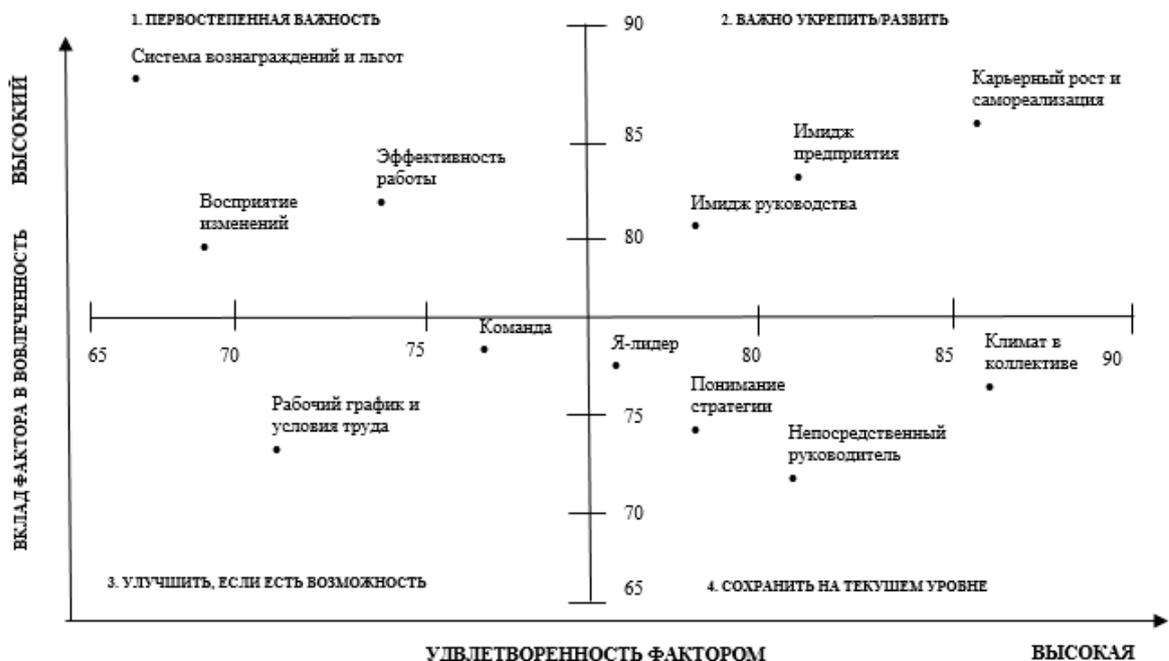


Рисунок 2.5 – Матрица приоритетов производственного персонала Завода двигателей ПАО «КАМАЗ»

На основании проведенного нами анализа результатов исследования вовлечённости производственного персонала Завода двигателей ПАО «КАМАЗ», выделены ключевые факторы вовлеченности и даны разработки дорожной карты по повышению вовлеченности и лояльности персонала. Исходя из приведенных данных, определены ключевые факторы для подготовки и реализации дорожной карты по повышению уровня вовлечённости, а именно: восприятие изменений, имидж руководства и предприятия, эффективность работы, карьерный рост и самореализация, система вознаграждения и льгот, рабочий уровень и условия труда, команда.

Таким образом, во второй главе представлена общая характеристика деятельности Завода двигателей ПАО «КАМАЗ», осуществлен количественный и качественный анализ персонала, рассмотрены основные причины увольнения персонала, а также осуществлен анализ вовлеченности производственного персонала Завода двигателей ПАО «КАМАЗ».

3 Совершенствование системы изучения вовлеченности производственного персонала Завода двигателей ПАО «КАМАЗ»

3.1 Дорожная карта по повышению уровня вовлеченности производственного персонала

Целью реализации дорожной карты по повышению уровня вовлечённости производственного персонала является создание комфортных условий работы, позволяющих каждому сотруднику реализовать свой профессиональный потенциал, в том числе поддержание на высоком уровне психоэмоционального настроения сотрудников для качественного выполнения производственных задач и проявления собственных побуждений для достижения целей предприятия.

Задачей разработки дорожной карты является разработка мероприятий дорожной карты повышения уровня вовлеченности производственного персонала на основе проведенного анализа и выделенных сотрудниками наиболее важных факторов влияния на вовлечённость, актуализация мероприятий с периодичностью один раз в год.

На основании результатов опроса вовлечённости производственного персонала Завода двигателей ПАО «КАМАЗ», были выделены 7 факторов, влияющих на вовлечённость персонала, которые нужно сохранить на текущем уровне, укрепить и улучшить. Нами разработана дорожная карта практических мероприятий, нацеленных на повышение уровня вовлечённости персонала.

Лидерство руководства состоит в том, чтобы уметь убедить членов группы принять общие цели данной группы, чтобы уметь проявлять упорство и терпение в процессе достижения

целей и подходящим способом направлять, вдохновлять членов группы и быть примером для своих подчиненных. С полной очевидностью можно увидеть, что поведение персонала и отношение к работе, словно зеркало, отражают методы руководства компанией.

Таблица 3.1 - Фактор: имидж руководства

№	Атрибут вовлеченности, по которому зафиксировано снижение / низкая оценка / важно	Решение	Задачи	Ответственный	Срок
1	Руководство подразделения общается с сотрудниками открыто и искренне	Информирование о целях, стратегии и результатах работы	Встречи руководства, либо заместителей начальников сотрудников, информирование и обсуждение стратегии предприятия, ценностей, существующих проблем.	Руководители подразделений, заместители	1 пункт раз в квартал
2	Руководство заинтересовано в благополучии своих сотрудников и учитывает их интересы	Регулярные встречи и взаимодействия руководства с сотрудниками.	1. Прием по личным вопросам руководителями различного уровня. 2. Запланированные встречи руководства с лучшими сотрудниками, в ходе которого обговариваются достижения сотрудника и определяются планы на будущее.	Начальник цеха, заместители начальника, мастера.	1.1 раз в неделю 2.1 раз в квартал.

Сохранение и развитие личности работника в процессе труда, повышение содержательности и привлекательности

труда в определяющей степени зависят от рабочего графика и условий труда.

Эти факторы отдельно или в совокупности оказывают влияние на функциональное состояние организма человека в процессе труда, его здоровье, работоспособность, удовлетворенность трудом, продолжительность жизни, воспроизводство рабочей силы, всестороннее развитие физических, духовных и творческих сил и вследствие этого на эффективность труда и результаты трудовой деятельности.

Таблица 3.2 – Фактор: рабочий график и условия труда

№	Атрибут вовлеченности, по которому зафиксировано снижение / низкая оценка / важно	Решение	Задачи	Ответственный	Срок
1	2	3	4	5	6
1	Мне редко приходится работать сверх	Составление непосредственными руководителями	1. Ежеквартальное составление графиков работы сотрудников.	Непосредственный	1. Не позднее 1 месяца до начала

Продолжение таблицы 3.2

1	2	3	4	5	6
1	положенного времени; Мой рабочий график меня устраивает	с начальником ООТиЗ графика работы сотрудников с учетом объемов и мнения сотрудника.	2. Ознакомление сотрудников под роспись и занесение в SAP HR. 3. Мониторинг соблюдения графиков учета рабочего времени. 4. Мониторинг переработок и нагрузки, выявление причин и принятие решений, направленных на их снижение.	руководитель, Начальник ООТиЗ	отчетного периода. 2. Не позднее 5 рабочих дней до начала отчетного периода 3, 4. Ежемесячно, не позднее 15 и 25 числа.
2	Работая на заводе мне удается находить	2. Реализация проекта "Около дома": специально	1. Информирование сотрудников о проекте. 2. Работа с	Руководители подразделений,	1. Не реже 1 раза в месяц.

баланс между работой и личной жизнью	созданная ячейка для подачи заявок на перемещение в желаемое подразделение/ цех и для специалиста отдела кадров по поиску сотрудников - внутренних кандидатов.	поступившими заявками по подбору вакансий в желаемых подразделениях/цехах. 3.Перевод сотрудников в рамках проекта в желаемые цеха (по мере возможности).	Отдел кадров	2. Не реже 1 раза в неделю (при появлении вакансий) 3. По мере появления вакансии
--------------------------------------	--	---	--------------	--

Задача руководства состоит в том, чтобы оказать работникам помощь в осознании необходимости организационных изменений, которые позволят обеспечить их участие в преобразованиях и получении определенных выгод.

Таблица 3.3 - Фактор: восприятие изменений

№	Атрибут вовлеченности, по которому зафиксировано снижение / низкая оценка / важно	Решение	Задачи	Ответственный	Срок
1	2	3	4	5	6
1	Я знаю, какие изменения планируются в будущем и что требуется лично от меня; я хорошо информирован об изменениях в других подразделениях, которые могут отразиться на моей работе.	Проведение информационных бесед, с ответами на возникающие вопросы	1. Проведение на уровне каждой бригады тематических совещаний. 2. Информирование рабочих о происходящих изменениях, об изменениях, которые планируются в будущем.	Начальники смен, мастера	Еженедельно, либо по мере необходимости

Продолжение таблицы 3.3

1	2	3	4	5	6
2	Я чувствую свою ценность для завода	Создание доски «Лучший работник месяца» (отдельно для каждого цеха)	1. Утверждение на начальником цеха и мастера кандидатур. 2. Создание доски. 3. Ежемесячная актуализация данных.	Начальник цеха, мастер	1. В конце каждого месяца. 2. После внедрения плана повышения уровня вовлеченности

					персонала. 3.Ежемесячно
--	--	--	--	--	----------------------------

Создание возможностей для роста – это задача системная и комплексная. Во-первых, должны быть возможности для развития как официальные, так и неофициальные, позволяющие людям учиться по ходу дела, развиваться и находить поддержку, в которой они нуждаются. Это означает, что необходима разработка программы преобразований, развитие культуры поддержки, обучения, а также предоставление людям времени на самообучение.

Во-вторых, руководству необходимо понимать о важности карьерного роста работников и содействовать движению эффективных сотрудников по карьерной лестнице.

Таблица 3.4 - Фактор: карьерный рост и самореализация					
мне	необходимо развивать		3. В рамках общения связи с руководителями руководителей с сотрудником о перспективах карьерного развития и определение необходимых шагов и действий для сотрудника. 4. Усиление проекта «Наставничество», контроль выполнение всех пунктов		плана 3.1 раз в полгода

Продолжение таблицы 3.4

1	2	3	4	5	6
2	Известны навыки и компетенции для развития; Созданы условия для личностного и профессионального роста	Оценка и обозначение зон роста	1. Проведение кадровых комиссий по определению профессионального роста. 2. Обратная связь по итогам кадровых комиссий. 3. Формирование индивидуальных планов развития/планы восстановления для определённой профессии или для определенного сотрудника при необходимости 4. Усиление работы по формированию кадрового резерва, актуализация данных. 5. Рассылка планов обучения, анонсов новых тренингов и семинаров руководителям (в свою очередь руководителя должны довести до каждого сотрудника информацию).	Служба по персоналу, бюро обучения, непосредственные руководители	1. 1 раз в полгода 2.3, Не позднее 1 месяца после проведения комиссии 4. Сразу после внедрения плана; не реже 1 раза в квартал
3	На заводе я развиваюсь профессионально; я развиваюсь как личность.	Создание условий для профессионального и личностного роста	1. Участие сотрудников подразделений в рабочих группах и проектных командах. 2. Подготовка и участие сотрудников в профессиональных конкурсах "Лучший по профессии".	Сотрудник и подразделения, служба по работе с персоналом, профком, руководители подразделений	В течение года

Эффективность сотрудников – это источник возможностей для роста компании, которому уделяет должное внимание далеко не каждый руководитель.

Вовлеченный сотрудник показывает большую эффективность труда. Организации, чьи сотрудники вовлечены в профессиональную деятельность, в целом демонстрируют лучшие результаты, а изменение отношения работников к труду повышает прибыльность компании.

Таблица 3.5 - Фактор: эффективность работы

№	Атрибут вовлеченности, по которому зафиксировано снижение / низкая оценка / важно	Решение	Задачи	Ответственный	Срок
1	Завод двигателей улучшает рабочие процессы	1. Оптимизация рабочих процессов в соответствии с планами подразделения по реализации производственной системы (далее ПСС) на 2018-2019 год 2. Повышение участия сотрудников в инновационной деятельности, помимо кайдзен-предложений (н-р, биржа идей)	1. Реализация плана ПСС-проектов в установленные сроки. 2. Выполнение плана подразделений по инновационной деятельности. 3. Внедрение лучших предложений и других улучшений рабочих процессов.	Начальники цехов, Менеджер PSK	В течение года
		Информирование сотрудников о внедренных практиках и совершенствовании рабочих процессах	1. Рассылка информационных листов: - экономический эффект от реализации проектов; - истории успеха о лучших инноваторах и внедренных предложениях;	Менеджер PSK, специалист бюро по связям с общественностью	1 раз в квартал
2	Процесс принятия решений на нашем заводе предполагает учёт мнения	Создание кросс-функциональных команд для обсуждения проблем/проектов и принятия	1. Формирование кросс-функциональных команд по обсуждению и принятию решений (в состав участников	Руководители функциональных блоков	Ежемесячно

	и вовлечение всех сотрудников	решения	команды могут входить опытные сотрудники, проработавшие на заводе не менее 3 лет, а также внесшие определенный вклад) 2.Получение положительных результатов и направлений для развития.		
--	-------------------------------	---------	--	--	--

Трудовой коллектив как ресурс скрывает большие возможности. Главное - выявить их и направить на благо компании. Особенно актуально это в эпоху кризиса, так как в условиях дефицита финансов именно люди могут дать организации дополнительный импульс для развития при прежних, а иногда - и меньших, чем раньше денежных ресурсах. Известно, что человеческие возможности практически безграничны: при сильной мотивации один способен работать за троих, проектные группы могут выдавать неожиданные и бюджетные решения, производственному персоналу вполне по силам снижение брака.

Таблица 3.6 - Фактор: команда

№	Атрибут вовлеченности, по которому зафиксировано снижение / низкая оценка / важно	Решение	Задачи	Ответственный	Срок
1	Все члены нашей команды уважают и ценят друг друга	Проведение корпоративных мероприятий	1. Проведение мероприятий с участием всего завода (день завода, выезды на базы отдыха и т.д.)	Профком, бюро по связям с общественностью	В течение года
2	Внутри команды мы постоянно обмениваемся между собой информацией и знаниями	Создание атмосферы, способствующей постоянному обмену информацией.	1. Обсуждение с новичками процесса адаптации. Обсуждение проблем и зон развития. Доведение обратной связи до руководителей.	Мастера, начальники участков, предцехкомы	В течение года

			2.Реализация проекта "Эксперты учат экспертов".		
--	--	--	---	--	--

Вознаграждение (компенсация) и льготы сотрудникам, получаемое от организации за их труд, играет исключительно важную роль, каких бы ни придерживались взглядов на трудовую мотивацию. Эффективная система компенсации и льгот стимулирует производительность, повышает эффективность использования трудовых ресурсов.

Роль компенсации и льгот заключается в том, чтобы увеличить уровень вовлеченности и удовлетворённости сотрудников, а также чтобы стимулировать производственное поведение сотрудников, направив его на достижение стоящих перед организацией стратегических задач.

Таблица 3.7 - Фактор: система вознаграждения и льгот

№	Атрибут вовлеченности, по которому зафиксировано снижение / низкая оценка / важно	Решение	Задачи	Ответственный	Срок
1	2	3	4	5	6
1	У меня привлекательный социальный пакет	Информирование сотрудников о социальном пакете.	1. Рассылка социальной программы, размещение информации о социальном пакете на информационных	Служба по персоналу	Не реже 1 раза в квартал

Продолжение таблицы 3.7

1	2	3	4	5	6
1	(набор корпоративных льгот)		досках в подразделениях. 2. Консультирование сотрудников о новых возможностях, приведенных в соц. программе 2018-2019 годов. 3. Получение обратной связи от сотрудников о страховых компаниях /		

			качестве услуг ДМС		
2	Мне понятны правила, определяющие размер моей заработной платы и премий	Коммуникационные мероприятия по оплате труда	1.Проведение информационной кампании по системе оплаты труда (в т.ч. индексация). 2.Рассылка информационных листов "Коротко о главном" о принципах выплаты премии по подразделениям. 3.Информирование руководителей о коэффициентах прибыли завода за квартал и год, для проведения коммуникации с сотрудниками. 4.Проведение обучающих семинаров и консультаций для новых руководителей подразделений по управлению и регулированию фондом оплаты труда. 5.Выборочный контроль соблюдения принципов предоставления обратной связи сотрудникам (интервью при посещении коллективов).	Служба по персоналу, руководители подразделений	1,2. Регулярно 3,4 Не реже 1 раза в квартал
3	Мой доход, в том числе в части премирования, связан с результатами моей деятельности	Коммуникация с сотрудниками подразделений	В рамках повышения уровня вовлеченности сотрудников и увеличения эффективности работы проводить диалоги с сотрудниками о их знании системы мотивации и инструментах влияния на изменение дохода.	Непосредственный руководитель	1 раз в полгода

Таким образом, исследование вовлечённости, проводимое на Заводе двигателей ПАО «КАМАЗ», позволяет сделать вывод о планомерности и системности изучения данного вопроса. Акцент в полученных результатах прежде всего делается на разработку стратегии управления персоналом и расстановку

приоритетов в ключевых областях для повышения привлекательности Завода двигателей как работодателя. Полученные результаты позволяют проводить сравнительный анализ в рамках обозначенных факторов, а также детализировать результаты опроса по различным категориям персонала: по возрасту, по должностям, по стажу работы, и наблюдать динамику по ряду показателей в течение временного периода с 2015 года.

Хочется отметить, что в анкетах ежегодно появляются блоки вопросов, позволяющие изучать и оперативно получать обратную связь на те изменения, которые происходят на заводе. Одним из основных аспектов, проводимых в ежегодных исследованиях является не просто измерение уровня вовлечённости, которое складывается из идентификации сотрудника себя с компанией, его лояльности и готовности остаться в ней, т.е. совпадения по ценностям, а прежде всего разработка и реализация конкретных действий по повышению уровня вовлечённости производственного персонала.

Представленная дорожная карта повышения вовлеченности позволяет отрабатывать каждый приоритетный фактор, а также исходя из результатов исследования, более точно выбирать подразделения, где данный фактор показывает недостаточную/отрицательную динамику и между сотрудниками и компанией возникают противоречия.

Целью реализации дорожной карты по повышению вовлечённости является создание комфортных условий работы, позволяющих каждому сотруднику реализовать свой профессиональный потенциал и мотивирующих на это.

Важно чтобы все данные предоставляли достоверную, современную и полную информацию. В том числе при необходимости решения и задачи могут дополняться, изменяться, расширяться с течением времени.

3.2 Оценка эффективности мероприятий дорожной карты

Конечной целью любого изменения (нововведения) в организации является получение выгод, как экономической, так и социальной. Поэтому целью повышения уровня вовлеченности производственного персонала на Заводе двигателей ПАО «КАМАЗ» также является получение экономической и социальной эффективности предложенной дорожной карты.

Главной целью данной диссертационной работы является повышение уровня вовлеченности производственного персонала Завода двигателей ПАО «КАМАЗ», способное в минимальные сроки и без особых финансовых затрат на разработку и реализацию дорожной карты снизить текучесть кадров, и в следствии, увеличить эффективность функционирования системы управления, производительность всего завода и осуществление поставленных стратегических планов развития деятельности в целом.

Внедрение и реализация предложенной дорожной карты способствует:

- росту производительности и результативности за счет повышения лояльности персонала;

- существенному снижению издержек, возникающих из-за увольнения и последующем поиском нового работника;
- снижению затрат компании (вовлеченный сотрудник в среднем болеет в 3 раза реже по сравнению с сотрудником, у которого низкий уровень вовлеченности);
- росту инноваций;
- росту качества продукции;
- росту финансовой прибыли компании.

Разработанная дорожная карта повышения уровня вовлеченности персонала должна принести существенные положительные изменения в работе Завода двигателей ПАО «КАМАЗ».

Положительный эффект, получаемый работником после внедрения предложенной дорожной карты повышения уровня вовлеченности:

- заинтересованность в успехе компании;
- удовлетворенность содержанием труда;
- понимание перспектив личного и профессионального роста;
- создание в коллективе здоровой рабочей атмосферы.

Положительный эффект, получаемый компанией после внедрения предложенной дорожной карты повышения уровня вовлеченности:

- снижение уровня текучести персонала;
- лояльность сотрудников, не стремящихся сменить работу, а наоборот увеличение числа ярых защитников компании, ее услуг и продукции;
- общее повышение производительности и мотивации;

- формирование доверия сотрудников к своей организации;
- способствование формированию энергичной рабочей атмосферы;
- внедрение новых методов и идей, основанных на знании особенностей конкретной компании;
- экономия на поиске, подборе, адаптации и обучении персонала;
- более высокие прибыли при абсолютно рыночном уровне вознаграждения персонала.

Для того, чтобы рассчитать экономическую эффективность предложенной дорожной карты нужно посчитать убытки, которые сейчас несет Завод двигателей из-за текучести кадров, проработавших на заводе менее года.

Для наглядности, данные по приему и увольнению работников за 2017 год представим в виде таблицы (таблица 3.8).

Таблица 3.8 - Показатели по приему и выбытию рабочего персонала, 2016-2017 год, человек

Год	Прием	Увольнение	Отклонение
2016	494	611	352
2017	436	788	117

По сравнению с 2016 годом прием рабочего персонала уменьшился на 58 человек, количество увольнений увеличилось на 177 человек.

Таблица 3.9 - Анализ увольнения по количеству времени работы на Заводе двигателей, человек

Количество уволенных работников:	788
- на пенсию	302
- проработавших от 5-10 лет	196

- проработавших от 3-5 лет	121
- проработавших от 1-3 лет	127
- проработавших на заводе менее года	42

Далее проанализируем текучесть персонала за 2016-2017 года (таблица 3.10).

Таблица 3.10 – Анализ текучести персонала за 2016-2017гг., человек

	12 месяцев 2016	12 месяцев 2017
План	9,5	8,8
Факт	8,8	11,9

Как мы видим по таблице 3.10 уровень текучести за 12 месяцев 2017 года составляет 11,9%, что на 3,1 % больше аналогичного периода 2016 года. Можно сделать вывод, что необходимость в изменениях по снижению уровня текучести существует.

Потери Завода двигателей при увольнении одного сотрудника в первый год работы составляют 51 025 рублей.

Структура данных потерь представлена в таблице 3.11.

Таблица 3.11 - Затраты по приему, обучению и адаптации новых сотрудников

№	Затраты	Сумма за 1 чел., руб
1	Подбор сотрудника	300
2	Обучение сотрудника	600
3	Профессиональная адаптация	28 000
4	Наставничество	4 500
	Итого	33 400

Приведем подробную расшифровку затрат на адаптацию нового сотрудника:

1. Определим необходимый состав рабочей группы специалистов, необходимое их количество и время для выполнения всего комплекса работ (таблица 3.12).

Таблица 3.12 - Трудовые затраты на прием, адаптацию и наставничество вновь принятых сотрудников

№	Занимаемая должность	Кол-во, чел	Заработная плата, час	Необходимое кол-во часов для адаптации и наставничества
1	Специалист отдела кадров	1	150	2
2	Сотрудник ООТиЗ	1	210	0,5
3	Сотрудник ДТО	1	200	0,5
4	Сотрудник бюро обучения	1	150	1,5
5	Наставник	1	75	14

Должности	Объем работ, который выполняется работником в период испытательного срока		
	1-ый месяц, %	2-ой месяц, %	3-ий месяц, %
Наладчик станков с программным управлением	24	45	69
Наладчик автоматических, полуавтоматических линий, станков и установок	26	48	85
Слесарь механосборочных работ	32	50	90
Электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования	30	55	89
Слесарь-ремонтник	29	47	77
Термист	28	49	74
Слесарь по ремонту автомобилей	35	50	87
Оператор станков с программным управлением	36	58	90
Токарь	30	48	89
Итого	30	50	80

По представленным выше данным в среднем новый работник в первый месяц работы выполняет 30% от объема

работ опытного сотрудника, за 2-ой месяц - 50% и за 3 месяц - 80% работ. Для расчета возьмем среднемесячное значение заработной платы сотрудника на уровне 20 000 рублей.

В итоге, так называемая «плата за профессиональную адаптацию» составит:

$$20\ 000 * 70\% + 20\ 000 * 50\% + 20\ 000 * 20\% = 28\ 000$$

рублей (3)

4. На Заводе двигателей ПАО «КАМАЗ» существует надбавка за наставничество. За один месяц наставник получает примерно 1 500 рублей, в зависимости от отработанного времени, следовательно, за 1 вновь принятого сотрудника за 3 месяца доплата составляет 4 500 рублей как минимум.

С учетом того, что за 2017 год уволилось 42 человека, которые проработали на заводе менее года, общие затраты на адаптацию персонала составили 2 143 050 рублей.

$$51\ 025 * 42 = 2\ 143\ 050 \text{ рублей}$$

(4)

Предполагается снижение потерь завода при внедрении предложенной дорожной карты примерно на 70% (1 500 135 руб.), в том числе часть потерь будут объективными, так как сотрудники, действительно, могут увольняться по причинам, которые совершенно не относятся к работе заводе – это могут быть личные причины, связанные, например, с проблемами дома, но в основном сотрудники увольняются в первый год работы из-за неудовлетворённости работой, отсутствием заинтересованности в выполняемой работе.

Себестоимость предложенной дорожной карты по повышению уровня вовлеченности персонала на Заводе

двигателей ПАО «КАМАЗ» (параграф 3.1) составляет 85 960 рублей.

Таблица 3.14 - Себестоимость предложенных мероприятий

Статья расходов	Периодичность	Стоимость, руб	Стоимость за 1 год, руб
Затраты на поощрительные призы за участие в конкурсах	1 раз в квартал	3 000	12 000
Затраты на корпоративные мероприятия	1 раз в квартал	10 000	40 000
Распечатка информационных листов/доска почета/канцтовары	Единовременно	4 000	24 000
Трудовые затраты на 1 сотрудника	Раз в месяц	830	9 960
Итого, руб.		17 830	85 960

Исходя из произведенных расчетов, можно сделать вывод о том, экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий составит 1 414 175 рублей.

$$1\ 500\ 135 - 85\ 960 = 1\ 414\ 175 \text{ рублей}$$

(5)

Таким образом, внедрение предложенной дорожной карты является социально и экономически выгодным для Завода двигателей ПАО «КАМАЗ», так как после внедрения дорожной карты снизится число работников, которые решат уволиться в первый год трудовой деятельности из-за низкого уровня вовлеченности в работу.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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

В исследовании рассмотрены основные теоретико - методологические особенности понятия вовлечённости, сформулировано определение термина «вовлечённость производственного персонала» - это долговременное эмоциональное состояние, характеризующее степень совпадения ценностей сотрудника (его личных миссии, видения, целей, заинтересованности, удовлетворённости, лояльности, приверженности, ключевых факторов успеха) с ценностями организации, а также понимание сотрудником важности личного вклада в увеличение объемов производства, в улучшении качества продукции, за счет готовности «рабочего» посвятить свое личное время в выполнение производственных задач в интересах организации, в том числе по собственному желанию проявлять инициативу и прикладывать дополнительные усилия для достижения высоких результатов промышленного предприятия в целом.

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

В ходе работы над магистерской диссертацией проведен обзорный анализ подходов к описанию и исследованию вовлечённости персонала в работу организации, которые исходят от практических наработок конкретных предприятий, осуществляющих прикладные исследования вовлечённости персонала в различных зарубежных и российских

организациях. Приведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что теоретически каждая модель исследования подходит для любой компании, на практике выбор метода исследования и оценки обусловлен выбором того или иного предприятия. Для определения своего конкурентного преимущества в сфере эффективного управления персоналом компании важно периодически сравнивать свои текущие показатели вовлечённости не только с собственными ретроспективными данными, но и с показателями других компаний на рынке труда, в том числе в данной отрасли. Проведение замеров по одной и той же методологии в разных компаниях позволяет сравнивать между собой компании по данному показателю.

Также в работе приведены данные, подтверждающие, что вовлечённость персонала имеет прямую корреляцию с результатами деятельности компаний. В компаниях с высоким уровнем вовлечённости сотрудников, по сравнению с компаниями с низким уровнем вовлеченности: выше стоимость акций, выше производительность труда на одного сотрудника, больше прибыль на сотрудника, выше уровень удовлетворенности и лояльности, ниже показатели текучести персонала.

В ходе работы над магистерской диссертацией проанализирован феномен вовлечённости производственного персонала на Заводе двигателей ПАО «КАМАЗ» и разработаны инструменты управления вовлечённостью производственного персонала в работу организации. Процесс работы с вовлечённостью сотрудников – это долгосрочный процесс, который включает в себя последовательные шаги по формированию лояльного персонала, ориентированного на

достижение целевых результатов. Здесь очень важны систематичность и контроль за внедрением и поддержанием данных процессов. Важно, что как сотрудники, так и руководители воспринимали данные мероприятия не как потерю времени, а как необходимые инструменты для достижения целей организации.

Научная новизна работы выражается в следующем:

- сформировано авторское определение понятия «вовлечённость производственного персонала», которое определено как долговременное эмоциональное состояние, характеризующее степень совпадения ценностей сотрудника (его личных миссии, видения, целей, заинтересованности, удовлетворённости, лояльности, приверженности, ключевых факторов успеха) с ценностями организации, а также понимание сотрудником важности личного вклада в увеличение объемов производства, в улучшении качества продукции, за счет готовности «рабочего» посвятить свое личное время в выполнение производственных задач в интересах организации, в том числе по собственному желанию проявлять инициативу и прикладывать дополнительные усилия для достижения высоких результатов промышленного предприятия в целом;

- разработана и апробирована улучшенная анкета для определения уровня вовлеченности производственного персонала Завода двигателей ПАО «КАМАЗ» для выявления значений и удовлетворенности факторами вовлеченности производственного персонала;

- предложено использовать инструмент - «Матрица приоритетов» для детального изучения факторов влияния на

вовлечённость производственного персонала предприятия. С помощью данного инструмента можно увидеть вклад каждого факторов в состояние вовлечённости производственного персонала предприятия;

- разработана дорожная карта повышения уровня вовлеченности производственного персонала предприятия, который будет способствовать росту производительности и результативности за счет повышения лояльности производственного персонала, снижению издержек, возникающих из-за текучести персонала, а также росту качества продукции.

Мероприятия, которые были разработаны для исследуемой организации носят рекомендательный характер и, конечно, должны дополняться и адаптироваться в зависимости от приоритетов, внутренней и внешней ситуаций, нововведений. Важно отметить, что исследуемая организация имеет яркую специфику - сильная корпоративная культура с высокой степенью вовлечённости сотрудников. Поэтому проведенное выше исследование подойдет только компаниям с аналогичной политикой работы с персоналом. На этапе реализации программы стоит обратить внимание на сотрудничество с руководителями подразделений, которые помогут найти наиболее комфортное время для данных мероприятий и которые помогут вовлечь сотрудников в них. Важно помнить, что без инициативы руководителя данные процессы внедрить будет крайне сложно в связи с напряженным графиком работы, отсутствия свободного времени у сотрудников, непонимания целей участия в различных мероприятиях.

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

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

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Нормативные правовые акты, локальные нормативные акты:

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 30.12.2015) // Собр. Законодательства Рос. Федерации. 2015. глава 21.

2. Положение об утверждении Временной процедуры по управлению удовлетворенностью внутреннего клиента

деятельностью вспомогательных подразделений и обеспечивающих процессов (Распоряжение ПАО «КАМАЗ» от 30.01.2015).

Статьи периодических изданий:

3. Аймалетдинов Т. А. О подходах к исследованию лояльности // Мониторинг общественного мнения. 2013. –№ 8. С. 55– 63.

4. Андреев А. Лояльный потребитель – основа долгосрочного конкурентного преимущества компании // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2012. № 2. С. 16–21.

5. Бабкова Е. Психология лояльности персонала: работа по любви// Кадровый менеджмент. 2015. № 5. С. 11 – 14.

6. Баев И. А. Мотивация персонала как фактор повышения экономической эффективности предприятий / И. А. Баев, Е. А. Гончар // Вестн. Южно-Урал. гос. ун-та. 2014. № 5. С. 78–84.

7. Берсин, Д. 20 факторов, которые влияют на вовлечённость персонала. // Гросс Медиа, 2013. С. 213.

8. Бершова, Л. В. Адаптация работников в новых условиях // Справочник кадровика. 2014. № 6. С. 13 – 16.

9. Брандин В. А. Хорошо забытое старое, или две составляющие успеха// Top-Manager. 2016. № 3. С. 118 – 123.

10. Бочарский, К. Лечение вовлечением// Секрет фирмы. 2013. № 6 (93). С. 50 – 54.

11. Брандин В. А. Зрелость СМК как достижение вовлечённости персонала// Методы менеджмента качества. 2006. № 12. С. 34 – 37.

12. Быкова А. Организационные структуры управления // ОЛМА-ПРЕСС Инвест: институт экономических стратегий.

2013. С. 24-30.

13. Ворошилова О. И. Повышение лояльности сотрудников через мотивацию// Управление человеческим потенциалом. 2012. № 3. С. 198 – 201.

14. Дерябин П.М. Малые группы в системе «Упорядочение» / П.М. Дерябин, Д.В. Говорухин // Методы менеджмента качества. 2013. № 3. С. 15 – 18.

15. Доминяк В.И. Организационная лояльность: основные подходы// Менеджер по персоналу. 2012. № 4. С. 34–40.

16. Долженко Р.А. Удовлетворённость, лояльность, вовлечённость персонала: уточнение и конкретизация понятий //Барнаул: Вестник Алтайского государственного аграрного университета. 2014. № 9 (119). С. 157-162.

17. Камалетдинова А.Р., Хамитова Н.Р. Вовлечённость персонала как инструмент повышения эффективности промышленного предприятия // Наука Красноярья. 2017. Т. 6. № 4-3. С. 191-196.

18. Катков В. Формирование организационной культуры на промышленном предприятии //Управление персоналом. 2013. № 2. С. 66 – 70.

19. Конти Т., Кондо Е., Ватсон Г. Качество в XXI веке. Роль качества в обеспечении конкурентоспособности и устойчивого развития/под ред.; пер. с англ. А. Раскина // РИА «Стандарты и качество», 2013. С. 280.

20. Ковров, А. Лояльность персонала: что и как изучается в организации// Мир и безопасность. 2014. №2. С. 3 – 6.

21. Коновалова В. Управление вовлечённостью персонала: факторы успехов и неудач// Кадровик. 2014. № 9. С. 74–84.

22. Комаров Е.И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом // Управление персоналом. 2013. № 1. С. 38-42.

23. Крылова О. Вовлечённость – об этом надо знать и работодателям, и наемным работникам// Элитный персонал. 2012. № 3. С. 4-5.

24. Липатов С.Н. «Вовлечённость работника в организацию» или «увлеченность работой»: соотношение понятий// Организационная психология. 2015. Т. 5. № 1. С. 104- 110.

25. Липатов С. А. Проблема взаимодействия человека и организации: концепции и направления исследований. / Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. 2012. №1. С.85-96.

26. Лопатинская И.В. Лояльность как основной показатель удержания потребителей банковских услуг // Маркетинг в России и за рубежом. 2014. №3. С. 20-32.

27. Магура М.И. Патриотизм по отношению к своей организации. Миф или реальность? // Директор. 2013. №7. С. 87-95.

28. Магура М.И. Патриотизм персонала по отношению к своей организации – решающее конкурентное преимущество// Управление персоналом. 2012. № 11. С. 43.

29. Магура М.И. Современные персонал-технологии / М.И. Магура, М.Б.Курбатова// Управление персоналом. 2013. № 6. С. 45-50.

30. Малиновский В.К. Мотивация сотрудников как процесс// Методы менеджмента качества. 2013. № 10. С. 37 – 39.

31. Малькова И.В. Лояльность потребителей как конкурентное преимущество компании// Вестник московского университета. 2013. № 3. С. 72 – 85.
32. Митчелл А. Создание бренда изнутри путем вовлечения сотрудников// Identity. 2014. № 5. С. 10 – 12.
33. Мкртчян Т. Л. Отношение к персоналу как к внутреннему потребителю// Менеджмент сегодня. 2012. № 2. С. 128 – 136.
34. Мотыченко Л.Н. Оценка удовлетворенности персонала// Все о качестве. Отечественные разработки: науч.-техн. сб. 2012. № 6. С. 15 – 24.
35. Моржова И. Жизнь в состоянии вовлеченности /И. Моржова, М. Твердохлебова // Стратегии. 2013. № 10. С. 9–13.
36. Онучин А.Н. Управление вовлечённостью персонала/ Онучин А.Н., Луцкина В.В., Розин М.В.// HRTimes. 2012. № 20. С. 37 – 40.
37. Поляков Д. Невозможное возможно// Элитный персонал. 2013. № 37. С. 3 –5.
38. Поляков Д. Вовлечённость персонала в работу компании – не мечта, а реальность//Корпоративная культура. 2013. № 6. С. 32-39.
39. Пригожин А. И. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим // Дело АНХ. 2014. № 8. С. 57-62.
40. Рыжова Ю. Фирменный допинг: как научить сотрудников гореть на работе//Коммерсантъ. Секрет Фирмы. 2014. №10. С. 28 – 32.
41. Сальникова Н. И. Конкурентоспособность компании – результат эффективной кадровой политики // Корпоративная культура и мотивация. 2013. №2. С. 86 –99.

42. Скриптунова Е. А. Методика расчёта индекса вовлеченности персонала// Управление человеческим потенциалом. 2014. №2. С. 58-61.

43. Чуланова, О.Л. Моделирование эмоциональной компетентности руководителей// Кадровик. 2014. №10. С. 58 - 64.

44. Щербакова Е. М. Ориентация на внутреннего потребителя как метод мотивации персонала// Два комсомольца. 2013. № 10. С. 118-121.

Учебники и учебные пособия:

45. Бердяев Н. А. Самопознание / Н.А Бердяев. М.: Изд-во «Книга», 2013. – 448 с.

46. Большой психологический словарь. – СПб. –Прайм - Еврознак, 2013. 555 с.

47. Иванов С.П. Мир личности: контуры и реальность / С.П. Иванов. М: Издательство МПСИ, Воронеж: НПО МОДЭК, 2012. 160 с.

48. Карсан Р., Круз К. «Компания мечты» Как великие руководители гармонизируют отношения/ Р. Карсан, К. Круз. Издательство «Манн, Иванов и Фербер». 2014. 288 с.

49. Кей Беверли, Джордан - Эванс Шерон. Любите их или вы их потеряете. Как удержать ценных сотрудников / М.: Добрая книга, 2014. 320 с.

50. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива/ пер. с франц. – СПб. Наука, 2013. 589 с.

51. Маслова В.М. Управление персоналом предприятия: учебное пособие / В.М. Маслова. М.: Юнити- Дана, 2012. 314 с.

52. Мелихов Ю.Е., Малуев П.А. Управление персоналом:

портфель надежных технологий: учебно-практическое пособие / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. М.: Дашков и К, 2014. 287 с.

53. Никитина И.А. Эффективность систем управления персоналом. / И.А. Никитина. М.: СПб.СПбГИЭА, 2014. 118 с.

54. Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / Ф.Питер. М.: Издательский дом «Вильямс», 2012. 272 с.

55. Почебут Л.Г. Оценка лояльности сотрудника к организации. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / Л.Г. Почебут; отв. ред. Никифорова Г.С., Дмитриевой М.А., Снеткова В.М. М.: СПб.: Речь, 2015. 287 с.

56. Хеллевинг И. Вовлечённость персонала в России / И. Хеллевинг. Russia Advisory Group Oy, Helsinki, 2013.119 с.

57. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала / С.А. Шапиро. М.: Гросс Медиа, 2012. 224 с.

58. Шаталова Н.И. Консультирование в управлении человеческими ресурсами: учебное пособие / Н.И. Шаталова. М.: ИНФРА-М, 2012. 154 с.

Электронные материалы:

59. Вебер А. Вовлечённость – ключевая метрика бизнеса Chief Time. Федеральная сеть деловых изданий. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.chief-time.ru/management> (дата обращения: 02.03.2018).

60. Гонова Е. Мотивация сотрудников и рост прибыли – что между ними общего? // Equipnet: издание о бизнесе и технологиях. – Челябинск. -2016. [Электронный ресурс]. URL: http://www.equipnet.ru/management/articles/articles_834.html (дата обращения: 13.02.2018).

61. Гребенюк Н. Вовлечённость персонала: как зажечь желание гореть на работе [Электронный ресурс]. URL: <http://psyfactor.org/lib/business8.htm>, (дата обращения: 12.12.2017).

62. Драгун, Г. Девять признаков вовлекающего лидера [Электронный ресурс]. URL: <http://www.e-executive.ru/career/hr-management/1684379-devyat-priznakov-vovlekauschego-lidera> (дата обращения: 14.04.2018).

63. Егорова А.С. Что такое факторы вовлеченности персонала? [Электронный ресурс]. URL: http://www.groupbr.ru/posts/chto_vliyaet_na_vovlechennost (дата обращения: 14.04.2018).

64. Егорова А.С. Руководство по оценке и повышению вовлеченности персонала: Вовлечённость персонала: 7 шагов к пониманию [Электронный ресурс]. URL: http://groupbr.ru/posts/kniga_vovlechennost_personala_7_shagov_k_ponimaniyu/ (дата обращения: 05.03.2018).

65. Живая коммуникация: Заметки на полях корпоративной стратегии// Журнал "Управление компанией" (№3, 2012) [Электронный ресурс]. URL: <http://www.inside-pr.ru/kommunikatsii/kommunikatsii/1098-zhivayakommunikaciya> (дата обращения: 02.02.2018).

66. Захарова А. Волшебные драйверы вовлеченности персонала /Электрон. журн. - 2012. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kaus-group.ru/knowledge/300-articles/category/motivation/material/1383/> (дата обращения: 14.04.2018).

67. Исследование Hay Group: Стили лидерства и организационный климат. - 2013. [Электронный ресурс]. URL:

<http://gtmarket.ru/news/2013/09/17/6260>, (дата обращения: 13.03.2018).

68. Иванов С.В. Управление вовлечённостью сотрудников в процесс непрерывных улучшений// Управление производством. — 2014. [Электронный ресурс]. URL: http://www.up-pro.ru/library/production_management/systems/upravlenie-vovlechnostu.html (дата обращения 01.04.2018).

69. Исследование уровня эффективности персонала [Электронный ресурс]. URL: <http://www.haygroup.com/ru/services/index.aspx?id=29819> (дата обращения 20.04.2018).

70. Клэмпитт Ф. Знаете, мы тут подумали и решили, что / Ф. Клэмпитт, М. Ли Уильямс [Электронный ресурс]. URL: <http://www.e-executive.ru/publications> (дата обращения 24.03.2018).

71. Луцкина В. ЭКОПСИ Консалтинг Управление вовлечённостью: открываем Формулу здоровья организации. 2011. №2. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.hrmedia.ru/node/495> (дата обращения 24.01.2018).

72. Малинина О.А. Как успешно провести исследование вовлеченности // Сайт компании Axes group. — 2014. [Электронный ресурс]. URL: <http://axesgroup.ru> (дата обращения 10.03.2018).

73. Методика расчета индекса вовлеченности персонала [Электронный ресурс]. URL: <http://www.hr-portal.ru/tool/metodika-rascheta-indeksa-vovlechnosti-personala> (дата обращения 10.04.2018).

74. Некрасова Есть контакт? Как наладить эффективные коммуникации в компании// «СЮ: руководитель информационной службы». 2012. № 3. [Электронный ресурс].

URL: http://testing.i-business.ru/blog/cio_i_it_v_rossii/18327 (дата обращения: 14.02.2018).

75. Обзор лучших практик вовлечения персонала в процесс непрерывного совершенствования (Группа RU-COM) [Электронный ресурс]. URL: [// www.upro.ru/library/production_management/kaizen/luchshiepraktiki.html](http://www.upro.ru/library/production_management/kaizen/luchshiepraktiki.html) (дата обращения: 12.03.2018).

76. Обзор лучших практик вовлечения персонала в процесс непрерывного совершенствования (Группа RU-COM). [Электронный ресурс]. URL: www.upro.ru/library/production_management/kaizen/luchshiepraktiki.html (дата обращения: 10.04.2018).

77. Орехов А. Как крутые руководители достигают результатов благодаря вовлеченности персонала в работу. – 2015. [Электронный ресурс]. URL: <http://pravigroup.com> (дата обращения: 26.03.2018).

78. Официальный сайт американского института общественного мнения Gallup. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.gallup.com/home.aspx128> (дата обращения 14.04.20178).

79. Официальный сайт Hewitt Associates [Электронный ресурс]. URL: <http://www.aon.com/default.jsp> (дата обращения 24.01.2018).

80. Официальный сайт компании Towers Watson [Электронный ресурс]. URL: <https://www.towerswatson.com> (дата обращения 24.01.2018).

81. Официальный сайт Кенеха [Электронный ресурс]. URL: <http://www-01.ibm.com/software/smarterworkforce> (дата обращения 24.01.2018).

82. Официальный сайт «ЭКОПСИ Консалтинг» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ecopsy.ru> (дата обращения 24.01.2018).

83. Официальный сайт HayGroup [Электронный ресурс]. URL: <http://www.haygroup.com/ru> (дата обращения 24.01.2018).

84. Официальный сайт AXES Management [Электронный ресурс]. URL: <http://axesgroup.ru/engagement/metodology> (дата обращения 24.01.2018).

85. Поляков Д. Вовлечённость персонала творит чудеса [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rb.ru/inform/29747.html> (дата обращения: 18.04.2018).

86. Плешкова Н.А. Вовлечённость персонала как инструмент повышения эффективности его деятельности// Управление экономическими системами: электронный научный журнал. [Электронный ресурс]. URL: http://uecs.ru/index.php?option=com_flexicontent&view=items&id=3745 (дата обращения: 25.02.2018).

87. Расширяя горизонты. Тенденции в области управления персоналом. - 2013. [Электронный ресурс]. URL: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital> (дата обращения: 18.02.2018).

88. Розин, М. Советы консультанта: Секрет вовлеченности. - 2013. №3504. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2013/12/27/sekret-vovlechenosti> (дата обращения: 15.02.2018).

89. Самбурская М. А. Управление вовлечённостью сотрудников при внедрении всеобщего менеджмента качества // Научное сообщество студентов XXI столетия. - 2016. [Электронный ресурс]. URL:

[http://sibac.info/archive/economy/2\(29\).pdf](http://sibac.info/archive/economy/2(29).pdf) (дата обращения: 28.04.2018).

90. Свергун, О. Вовлечённость персонала. - 2015. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.pro-personal.ru/article/460105-01-03-2016-vovlechnost-personalatsennoe-preimushchestvo> (дата обращения: 17.03.2018).

91. Свергун, О. Организационный климат как часть корпоративной культуры. - 2013. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.pro-personal.ru/article/111532-organizatsionnyu-klimat-kak-chast-korporativnoy-kultury> (дата обращения: 16.04.2018).

92. Соловьева М. А. Психологические предпосылки лояльности// Тезисы международной межвузовской научно-практической студенческой конференции "Психология XXI века". [Электронный ресурс]. URL: <http://www.halyava.ru/psychology/a31.htm> (дата обращения: 24.02.2018).

93. Тамберг В. Реальная ценность корпоративных ценностей. - 2014. [Электронный ресурс]. URL: <http://newbranding.ru/articles/corporate-values> (дата обращения: 29.03.2018).

94. Фей К. Лекарство от пассивности: рецепты для России. - 2017. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.hbrr.ru/issue/41/459/> (дата обращения 16.03.2018).

95. Чумарин И.Г. Люди и организации: деструктивное противодействие. - 2012. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.poteri.net/publikatsii/lyudi-i-organizatsii-destruktivnoe-protivodeistvie-22-maya-2000g.html> (дата обращения:

16.02.2018).

96. Aon Hewitt Global Employee Engagement Database - 2012. [Электронный ресурс]. URL: http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2012_TrendsInGlobalEngagement_Finalv11.pdf, (дата обращения 15.04.2018).

Материалы на иностранных языках:

97. Kahn W.A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work// Academy of Management Journal. 2012. - С. 526-534.

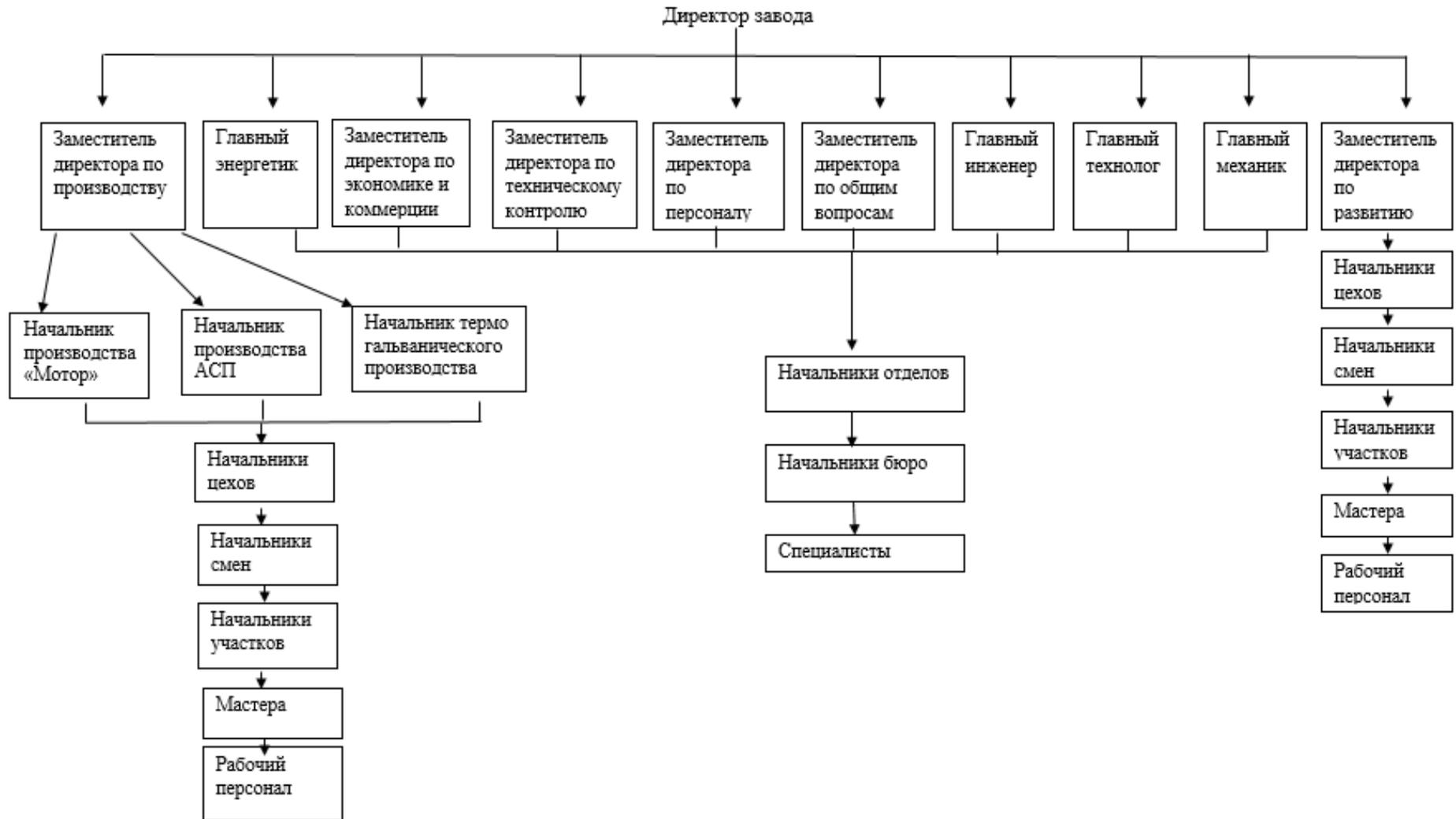
98. Kevin Thomson. The Employee Revolution: Rise of Corporate Internal Marketing// Hardcover Financial Times Prentice Hall . 2013. С. 366-374.

ПРИЛОЖЕНИЯ
ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анкета, разработанная в американском институте
общественного мнения Gallup

№	Вопросы	Ответ	
		Да	Не т
1	Знаете ли Вы, что ожидает от Вас работодатель?		
2	Имеете ли Вы необходимые материалы и инструменты для надлежащего выполнения своей работы?		
3	Имеете ли Вы возможность ежедневно делать на своей работе то, что Вы делаете лучше всего?		
4	Получали ли Вы за последние семь дней одобрение или похвалу за хорошо выполненную работу?		
5	Относится ли Ваш непосредственный руководитель или кто-либо другой на работе к Вам как к личности?		
6	Кто-нибудь на Вашей работе способствует Вашему профессиональному развитию?		
7	Принимается ли во внимание Ваша точка зрения?		
8	Вызывают ли у Вас миссия и стратегия вашей компании чувство значимости, выполняемой Вами работы?		
9	Считают ли Ваши коллеги своим долгом качественное выполнение работы?		
10	Есть ли у Вас на работе настоящий друг?		
11	За последние полгода говорил ли кто-нибудь с Вами на работе о Ваших профессиональных успехах и достижениях?		
12	За последний год были ли у Вас на работе возможности для приобретения новых знаний и профессионального роста?		

ПРИЛОЖЕНИЕ Б



ПРИЛОЖЕНИЕ В

Существующая анкета изучения вовлеченности, используемая для проведения опроса сотрудников Завод двигателей ПАО «КАМАЗ»

Уважаемый коллега!

Данное анкетирование проводится с целью узнать мнение сотрудников по наиболее важным вопросам деятельности и учесть его в дальнейшей работе.

При заполнении анкеты ориентируйтесь только на личное мнение и постарайтесь избежать консультаций с Вашими друзьями, коллегами, руководством. Ваше личное мнение очень важно для нас!

Инструкция по заполнению: Подписывать анкету не надо. Прочитайте утверждения, предложенные ниже. Оцените, насколько Вы согласны с каждым утверждением по 5-бальной шкале. Условные обозначения: 1 балл - утверждение не верно; 2 балла - утверждение скорее не верно; 3 балла - затрудняюсь дать однозначный ответ; 4 - утверждение скорее верно, чем нет; 5 баллов - утверждение верно. Поставьте, пожалуйста, значок «✓» в клетку соответствующую Вашей оценке.

Моя оценка моей работы:	1	2	3	4	5
Блок 1 Мотивация					
1.1.Моя зарплата зависит от результатов моей работы	•	•	•	•	•
1.2.Я доволен получаемым вознаграждением за свою работу	•	•	•	•	•
1.3.Результаты моего труда оцениваются справедливо	•	•	•	•	•
1.4.Моя зарплата не ниже, чем у коллег в других компаниях	•	•	•	•	•
1.5.Моя зарплата соответствует моей квалификации и опыту	•	•	•	•	•
1.6.Моя должность соответствует моим заслугам, вкладу в успех Компании	•	•	•	•	•
1.7.Я понимаю, что можно сделать для того, чтобы зарабатывать больше	•	•	•	•	•
1.8.Наша Компания выполняет обещания, данные сотрудникам	•	•	•	•	•
1.9.У нас на более высокие должности продвигаются те, кто вносит	•	•	•	•	•
1.10.Меня устраивает режим работы (темп, разнообразие задач и функций,	•	•	•	•	•
1.11.Меня устраивают условия труда (рабочее место, питание, раздевалка,	•	•	•	•	•
1.12.У меня остается достаточно времени на личную жизнь	•	•	•	•	•
1.13.Компания обеспечивает социальную защиту своих сотрудников	•	•	•	•	•
Блок 2 Отношения в коллективе					
2.1.Я доволен поддержкой руководителя, он доступен и помогает мне, когда у	•	•	•	•	•
2.2.Мой руководитель с пониманием относится к тому, что кроме работы, у меня	•	•	•	•	•
2.3.Мой руководитель относится к работникам с уважением, справедлив и	•	•	•	•	•
2.4.Мой непосредственный руководитель выражает признание за мои	•	•	•	•	•
2.5.Высшее руководство относится к сотрудникам, как к ценному ресурсу	•	•	•	•	•
2.6.Обстановка в компании способствует продуктивной работе	•	•	•	•	•
2.7.Я доволен признанием, которое получаю за свой вклад в успех компании	•	•	•	•	•
2.8.У нас отсутствуют конфликты и психологическая напряженность, людям	•	•	•	•	•
2.9.Я всегда могу обратиться за помощью к коллегам, если у меня возникают	•	•	•	•	•
2.10.Я могу открыто высказывать свое мнение, даже если оно не является	•	•	•	•	•
2.11.Я могу донести до руководства всю важную рабочую информацию (в том	•	•	•	•	•
Блок 3 Обучение и Развитие					
3.1.Я удовлетворен предоставляемыми мне возможностями для повышения	•	•	•	•	•
3.2.Опыт, который я получаю в компании, помогает мне повысить мой	•	•	•	•	•
3.3.Сотрудники компании охотно делятся профессиональным опытом, знаниями	•	•	•	•	•
3.4.Я знаю, какие карьерные возможности мне доступны	•	•	•	•	•
3.5.Я удовлетворён возможностями развития своей карьеры в Компании	•	•	•	•	•
3.6.Мой руководитель способствует моему карьерному росту	•	•	•	•	•
3.7.Продвижение по карьерной лестнице во многом зависит от меня	•	•	•	•	•
3.8.Я хорошо представляю перспективы развития нашей Компании	•	•	•	•	•
3.9.В Компании проводятся действия, направленные на улучшение ее	•	•	•	•	•
3.10.Я готов принимать активное участие в улучшении деятельности Компании	•	•	•	•	•
3.11.Компания поддерживает и вознаграждает меня, когда я предлагаю лучшие	•	•	•	•	•

Блок 4 Цели и оценка					
4.1. Я знаю, каких результатов ждет от меня Компания	•	•	•	•	•
4.2. Задачи, которые стоят передо мной, реальны и выполнимы	•	•	•	•	•
4.3. Я точно знаю свои должностные обязанности	•	•	•	•	•
4.4. Перед моим подразделением стоят четкие цели	•	•	•	•	•
4.5. Я информирован о целях, стратегии и планах Компании на ближайший год	•	•	•	•	•
4.6. Я считаю, что наша компания может достичь поставленных целей в заданные	•	•	•	•	•
4.7. Я понимаю, как моя деятельность влияет на общие результаты компании	•	•	•	•	•
4.8. Я ясно понимаю критерии, по которым оценивается моя работа	•	•	•	•	•
4.9. Я получаю регулярную оценку своей работы от моего непосредственного	•	•	•	•	•
Блок 5. Организация труда					
5.1. Я доволен организацией труда в моем подразделении	•	•	•	•	•
5.2. У меня есть все необходимые для работы материалы и оборудование	•	•	•	•	•
5.3. Я удовлетворен количеством и качеством инструкций от руководителя,	•	•	•	•	•
5.4. Я информирован о том, что происходит в Компании (нововведения, приказы,	•	•	•	•	•
5.5. Сотрудники Компании охотно обмениваются информацией, необходимой для	•	•	•	•	•
5.6. Мне вовремя и без искажений предоставляются данные, которые нужны для	•	•	•	•	•
5.7. Я считаю, что мои коллеги стараются выполнять свою работу качественно	•	•	•	•	•
5.8. Я удовлетворен качеством взаимодействия с другими подразделениями	•	•	•	•	•
5.9. Я думаю, что сотрудники других подразделений довольны моей работой	•	•	•	•	•
5.10. Я участвую в принятии тех решений, которые касаются моей работы	•	•	•	•	•
5.11. Мнения и предложения сотрудников учитываются в процессе принятия	•	•	•	•	•
5.12. Решения в компании принимаются быстро, без проволочек и бюрократии	•	•	•	•	•
5.13. У меня достаточно полномочий для решения поставленных передо мной	•	•	•	•	•
Блок 6. Компания					
6.1. Мне нравится моё дело - то, чем я занимаюсь на работе	•	•	•	•	•
6.2. Я работаю с полной отдачей	•	•	•	•	•
6.3. Работать в нашей компании престижно	•	•	•	•	•
6.4. Компания делает все необходимое, чтобы я работал с полной отдачей	•	•	•	•	•
6.5. Сотрудники Компании «болеют» за общее дело, воспринимают успех	•	•	•	•	•
6.6. Я горжусь работой в своей Компании.	•	•	•	•	•
6.7. Я считаю, что продукты/услуги Компании достойны того, чтобы	•	•	•	•	•
6.8. Я могу гордиться качеством своей работы	•	•	•	•	•
6.9. Я порекомендую нашу Компанию своим друзьям и знакомым, которые ищут	•	•	•	•	•
6.10. В целом наша компания имеет хорошую репутацию	•	•	•	•	•
6.11. Я считаю, что деятельность нашей Компании важна для общества	•	•	•	•	•
6.12. Я бы не хотел потерять работу в нашей Компании	•	•	•	•	•
6.13. Если мне предложат аналогичную работу с равной оплатой в другой	•	•	•	•	•
6.14. Я считаю, что занимаю прочное положение в Компании	•	•	•	•	•
6.15. Я доверяю моему непосредственному руководителю	•	•	•	•	•
6.16. Мой непосредственный руководитель является примером для сотрудников	•	•	•	•	•
6.17. Руководство компании регулярно подчеркивает мою ценность и значимость	•	•	•	•	•
6.18. Руководитель нашей компании (наш генеральный директор) - настоящий	•	•	•	•	•
6.19. Я доволен работой в нашей компании	•	•	•	•	•
7.1. Каково сейчас состояние Компании, с чем его можно сравнить?					
7.2. Что в Компании нуждается в изменении, улучшении?					
7.3. Что еще важного Вы можете добавить о своей Компании?					

Пожалуйста, укажите подразделение, в котором Вы работаете, должность и стаж работы.

8.1. Мое подразделение:						
8.2. Моя должность:	Руководитель Руководитель подразделения, начальник управления	Менеджер Начальник отдела	Специалист Старший, ведущий специалист		Исполнитель Специалист	
8.3. Стаж моей работы в компании:	Менее 1 года		От 1 года до 4 лет		Более 4 лет	
8.4. Мой возраст	Менее 20	20-24	25-34	35-44	45-54	55-64

Спасибо за сотрудничество! Желаем успехов!

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Усовершенствованная анкета вовлеченности производственного персонала, рекомендуемая для проведения опроса на Заводе двигателей
ПАО «КАМАЗ»

Название фактора	Атрибуты (вопросы) вовлеченности (Оценка каждого высказывания анкеты осуществляется по 2-балльной шкале от «абсолютно не согласен» до «полностью согласен»; также нужно оценить значение фактора в вовлечённость и напротив каждого фактора проставить балл)
Имидж предприятия	Я ощущаю себя частью нашего завода
	Я горжусь тем, что работаю на нашем заводе
	Успех нашего завода много значит для меня
	Наш завод вдохновляет меня делать все возможное, на что я только способен в работе
	Я бы остался на нашем заводе, даже если бы мне предложили хорошую работу в другом месте
	Я бы определенно порекомендовал друзьям Завод двигателей в качестве места работы
	Я считаю, что работать на Заводе двигателей
Я-лидер	Я стараюсь сделать максимум того, что могу, для достижения успеха (решения проблемы), а не только то.
	Я привык брать ответственность на себя (не перекладывать на коллег, другие подразделения,
	При принятии решения я чувствую личную ответственность за уровень принимаемых рисков
	Я не боюсь признавать и открыто обсуждать собственные
	Я могу свободно и открыто обсуждать с руководством неудобные темы, потенциальные проблемы и
Непосредственный руководитель	Мой непосредственный руководитель публично признает мои успехи
	Мой непосредственный руководитель благодарит меня за хорошо сделанную работу
	Мой непосредственный руководитель регулярно предоставляет мне обратную связь (отзывы о моей работе)
	Мой непосредственный руководитель действует в соответствии с ценностями при принятии решений и в
Восприятие изменений	Я участвую в совершенствовании рабочих процессов
	Я знаю и понимаю, почему на заводе принимаются те или иные решения
	Я знаю, какие изменения планируются на заводе в будущем, и что требуется лично от меня
	Происходящие на заводе изменения рациональны и приводят к улучшению результатов работы

	Я уверен, что завод не теряет высокопрофессиональных сотрудников из-за происходящих изменений
	Я позитивно воспринимаю происходящие на заводе изменения
Система вознаграждений и льгот	У меня привлекательный социальный пакет (набор
	Мне понятны правила, определяющие размер моей заработной платы и премий
	Мой доход на заводе конкурентоспособен по сравнению с доходом на аналогичной работе в других компаниях
	Мой доход, в том числе в части премирования, связан с результатами моей деятельности
	Я убежден, что получаю справедливое вознаграждение за выполняемую работу
Рабочий график и условия труда	Мне редко приходится работать сверх положенного
	Моё рабочее место комфортно и хорошо оборудовано
	Мой рабочий график меня устраивает
	Работая на заводе, мне удастся находить баланс между работой и личной жизнью
Понимание стратегии организации	У меня есть ясное понимание моего вклада в достижение целей завода
	У меня как сотрудника есть четкое понимание стратегии и направления развития завода
	Моя работа оценивается с помощью критериев, основанных на стратегии завода
Команда, климат в коллективе	Все члены нашей команды уважают и ценят друг друга
	Выполняя работу, при необходимости я могу рассчитывать на поддержку коллег
	В нашей команде каждый отвечает за свой участок работы и понимает, что это - его вклад в достижение общей цели
	Внутри команды мы постоянно обмениваемся между собой информацией и знаниями
	В нашей команде мы умеем конструктивно разрешать
	Рабочий процесс в моем подразделении организован
Эффективность работы на Заводе двигателей	Завод двигателей улучшает рабочие процессы
	Уровень информационных технологий на заводе позволяет выполнять работу эффективно
	Решения на заводе принимаются быстро и вовремя
	Завод двигателей привлекает на работу способных и профессиональных людей
	На Заводе двигателей новые идеи могут быть
	На Заводе двигателей принято работать на достижение результата, а не для формального отчета
Карьерный рост и самореализация	Мне интересна моя работа
	Мне известны возможные пути моего карьерного
	Я доволен развитием своей карьеры
	На Заводе двигателей я развиваюсь профессионально
	На Заводе двигателей я развиваюсь как личность
	Завод двигателей предоставляет возможности профессионального обучения и развития
Имидж	Руководство Завода двигателей заинтересовано в благополучии своих сотрудников и учитывает их интересы

руководства	Руководство Завода двигателей общается с сотрудниками
	Руководство действует в соответствии с ценностями Завода двигателей и подает хороший пример сотрудникам
	Руководство Завода двигателей ставит перед
	Руководство создает условия для эффективного взаимодействия между подразделениями
	Руководство Завода двигателей хорошо осведомлено об основных проблемах