

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ ПО ОЦЕНКЕ И РАЗВИТИЮ ФАКТОРОВ ФОРМИРОВАНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

И. А. Кулькова, Н. А. Николаев

Methodical guidelines on evaluation and development of formation factors of personnel involvement in the company activity

I. A. Kul'kova, N. A. Nikolaev

The article substantiates the relevance of the problem of increasing the personnel involvement in conditions of high competition. The purpose of the work is to develop methodical guidelines on evaluation of factors of personnel involvement in conditions of a specific company. The work tasks included: 1. Determining the typology of factors of personnel involvement in the company activity. 2. Development of methods of evaluating the implementation of involvement factors in conditions of a specific company. 3. Proposal of recommendation on development of factors of personnel involvement in the company activity for proprietors and management of modern Russian companies. Analysis of approaches for identifying the personnel's involvement in the company activity are presented in the work. Content of the term involvement of personnel was disclosed with basic concepts of management: motive, stimulus, motivation, stimulation. Factor model of the mechanism of forming the personnel involvement is presented. Primary and secondary factors of involvement of personnel in the writings of national and foreign authors were examined. Typology of factors of personnel involvement was proposed. A complex of methods of analysis of factors of personnel involvement in the company activity was proposed. Methodical conditions to the evaluation of factors of personnel involvement in conditions of a specific company, that include methods of polling the employees and managers of the company, observation over factors in the conditions of the company were developed. Evaluation of satisfaction for factors of personnel involvement in five small companies in Sverdlovskaya oblast' were carried out. Results of researching of the involvement factors of personnel of Sverdlovskaya oblast' companies were presented. Based on the results of researching of involvement factors an analysis of main involvement personnel factors was made. Influence of the working conditions, social-psychological climate in the collective, corporate culture influence on the personnel involvement were reviewed in bigger detail.

Keywords: personnel involvement; essence of personnel involvement; factors of personnel involvement; evaluation of factors of personnel involvement.

Обосновывается актуальность проблемы повышения вовлеченности персонала в условиях высокой конкуренции. Представлен анализ подходов к определению вовлеченности персонала в деятельность предприятия. Раскрыто содержание понятия вовлеченность персонала через термины менеджмента. Рассмотрено соотношение понятия вовлеченность персонала и базовых понятий менеджмента: мотива, стимула, мотивации, стимулирования. Представлена факторная модель механизма формирования вовлеченности персонала. Рассмотрены первичные и вторичные факторы вовлеченности персонала в трудах отечественных и зарубежных авторов. Предложены типология факторов формирования вовлеченности персонала и комплекс методов анализа факторов его вовлеченности в деятельность предприятия. Разработаны методические положения к оценке факторов вовлеченности персонала в условиях конкретного предприятия, включающие в себя методы опроса сотрудников и руководителей предприятия, наблюдение за факторами в условиях предприятия. Проведена оценка удовлетворенности факторами вовлеченности персонала на пяти малых предприятиях Свердловской области. Представлены результаты исследования факторов вовлеченности персонала предприятий Свердловской области. По результатам исследования факторов вовлеченности проведен анализ главных факторов вовлеченности персонала. Подробно рассмотрено влияние содержания труда, социально-психологического климата в коллективе, корпоративной культуры на вовлеченность персонала.

Ключевые слова: вовлеченность персонала; сущность вовлеченности; факторы вовлеченности; оценка.

Введение
В современных условиях высокой конкуренции на уровне стран, корпораций, отдельных предприятий долгосрочная конкурентоспособность предприятия определяется полным использованием менеджментом и персоналом своего интеллектуально-делового потенциала на благо эффективного воспроизводства и устойчивого развития организации. Сотрудники предприятия являются главной движущей силой для достижения целей и реализации стратегии развития. От того, насколько каждый сотрудник компании вовлечен в деятельность предприятия, зависит степень достижения стратегических целей компании, а значит ее долгосрочная конкурентоспособность и развитие в рыночных условиях. Вовлеченность персонала в деятельность предприятия является важнейшим фактором развития любого предприятия в современных условиях жесткой конкуренции. Вопросы создания условий для формирования вовлеченности персонала рассматривались в трудах В. Н. Белкина, Н. А. Белкиной [1], определение групп персонала по уровню вовлеченности рассматривались в трудах Н. Е. Брюховецкой [2], различные подходы к опре-

делению вовлеченности сотрудников представлены Р. А. Долженко [3], Е. А. Колосковой [4], Р. Карсана [5], Л. И. Соколовой [6], Й. Хеллевига [7] и др.

В результате изучения научной литературы можно проследить широкий спектр работ по оценке и развитию вовлеченности сотрудников. Однако в результате анализа научной и деловой литературы выяснилось отсутствие методик оценки факторов вовлеченности персонала. Недостаточно исследованными являются знания о генезисе, механизмах формирования вовлеченности, главных факторах, влияющих на вовлеченность персонала. В связи с этим разработка методических положений по оценке и развитию факторов вовлеченности персонала деятельности предприятия является актуальной научно-практической задачей.

В научной, деловой литературе и общественном мнении существует множество определений понятия «вовлеченность персонала». Впервые оно было предложено американской компанией Aon Hewitt в 1994 г., в чьем понимании вовлеченность – это физическое, эмоциональное и интеллектуальное состояние, которое мотивирует сотрудников выполнять свою работу как можно лучше¹. Специалисты компании предложили три подхода к оценке вовлеченности, основанные на принципах: «говорит», «остается», «стремится».

«Говорит» – сотрудник позитивно отзываясь о компании в общении с коллегами, рекомендует ее друзьям и клиентам. «Остается» – человек готов работать в компании длительное время, быть ее частью. «Стремится» – прикладывает дополнительные усилия, чтобы способствовать успеху своего работодателя.

На сегодняшний день понятие «вовлеченность персонала» в научной и деловой среде единого определения не имеет. В широком спектре определений вовлеченности персонала, представленных в отечественной и зарубежной литературе, можно выделить множество различных категорий психологии, психофизиологии, менеджмента, через которые раскрывается понятие «вовлеченность персонала».

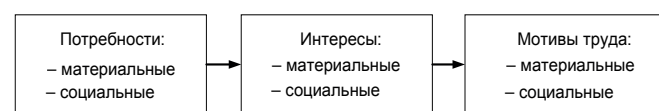


Рисунок 1. Логическая связь потребностей, интересов и мотивов труда работника [1].

¹ Методика исследования вовлеченности Aon Hewitt. URL: <http://axesgroup.ru/engagement/metodology/>

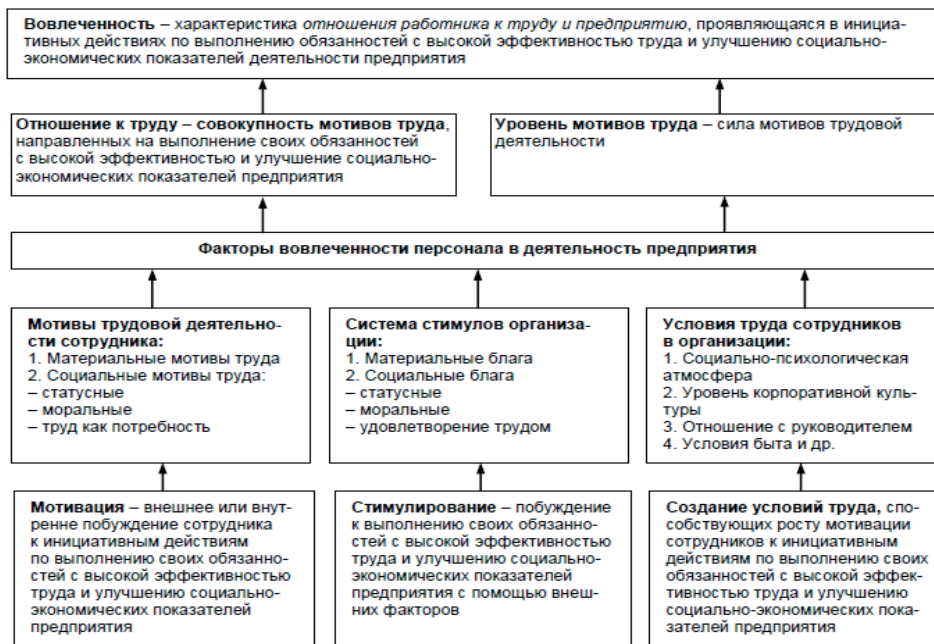


Рисунок 2. Типология факторов вовлеченности персонала в деятельность предприятия.

Этот термин в последнее время широко используется в менеджменте, маркетинге, политике, обществе и быту. Термин «вовлеченность» происходит от слова «вовлекать». В Толковом словаре Ушакова слово «вовлекать» («вовлекаю»), «вовлекаешь») определяется, как:

1. «Соблазнять, склонять к чему-нибудь»;
2. «Привлекать к участию в работе, деятельности (газет.) [8].

В словаре синонимов «вовлеченность» определяется как «втянутость», «соблазненность», «сопричастность».

В маркетинге вовлеченность покупателя в покупку товара – это уровень интереса и внимания покупателя, который он проявляет в процессе принятия решения о покупке. Вовлеченность зависит от субъективной оценки покупателем важности данной покупки и его личного интереса к продуктовой категории. В менеджменте термин «вовлеченность» имеет множество различных определений. Среди современных отечественных исследований следует отметить Р. А. Долженко, который определяет вовлеченность «как устойчивый аттитюд, характерный для работника, который предполагает длительную концентрацию работника на решении задач, приносящих дополнительный эффект для организации, находящий свое выражение в дополнительной эмоциональной привязанности к ценностям и целям организации» [3].

Многие исследователи понимают под вовлеченностью эмоциональное и интеллектуальное состояние. Так, Л. И. Соколова понимает под вовлеченностью долговременное эмоциональное состояние, обусловленное совпадением ценностей сотрудника (его миссии, видения, целей, заинтересованности, удовлетворенности, лояльности, приверженности, ключевых факторов успеха, умонастроения, солидарности, самоуважения, ответственности) с ценностями организации, в результате чего у сотрудника сформированы мотивы полностью посвятить себя деятельности в интересах организации и(или) подразделения, по собственному желанию проявлять инициативу и прикладывать дополнительные усилия для достижения целей организации [6]. С точки зрения целей нашего исследования понятие «вовлеченность» целесообразно раскрывать через категории менеджмента: мотивы, стимулы, отношение к труду, т. е. установить связь понятия вовлеченности с этими понятиями.

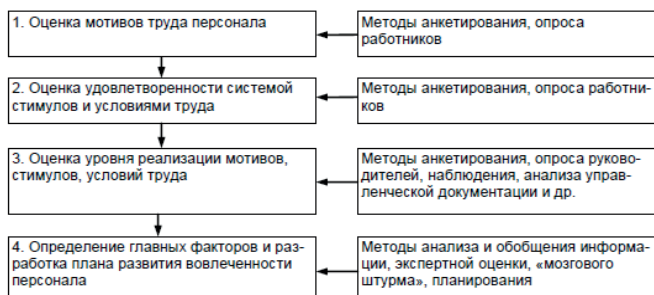


Рисунок 3. Схема анализа факторов вовлеченности персонала в деятельность предприятия.

В ходе предыдущих исследований авторы статьи определили **вовлеченность как особое отношение работника к труду и предприятию**, субъективной характеристикой которого является совокупность устойчивых *мотивов труда*, а объективной – инициативные действия по выполнению своих обязанностей с высокой эффективностью труда и улучшению социально-экономических показателей деятельности предприятия [9]. Под отношением к труду традиционно понимается совокупность мотивов трудовой деятельности, внешним проявлением которой является трудовое поведение сотрудника [10]. Для понимания механизма и природы формирования вовлеченности необходимо рассмотреть механизм формирования мотивов труда. Под *мотивами труда* традиционно понимается побудительная причина трудовой деятельности индивида, вызванная его интересами и потребностями, удовлетворение которых возможно посредством получения благ, являющихся жизненной необходимостью, с наименьшими моральными и материальными издержками [11].

Мотивы трудовой деятельности являются частью всей совокупности мотивов человека. Они формируются, когда в распоряжении общества (или субъекта управления) имеется необходимый набор благ, соответствующих социально обусловленным потребностям человека. Для приобретения этих благ нужны трудовые усилия работников. Именно трудовая деятельность открывает возможность работнику получить эти блага с меньшими материальными затратами и моральными издержками, чем другие виды деятельности. Можно выделить несколько групп мотивов труда, образующих в совокупности единую систему: мотивы содержательности труда; мотивы общественной полезности труда; статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности; мотивы получения материальных благ; мотивы, ориентированные на определенную интенсивность работы [1]. Осознание человеком своих потребностей порождает интересы, в соответствии с которыми он активно действует в разных сферах жизни, в том числе и в сфере труда. Эти интересы в связи с двойственной природой человека также распадаются на материальные и социальные. Преследуя какие-то интересы, человек становится деятельной личностью. Он действует во имя удовлетворения своих потребностей [1].

Мотивы личности многообразны, и далеко не всегда в их числе превалирует мотив труда. Интересы могут быть реализованы без участия в труде, например за счет наследства, иждивенчества, паразитирования, «стрижки купонов» и т. д. Среди мотивов действий человека появляются мотивы труда, если его интересы реализуются через трудовую деятельность. Только при этом условии человек становится работником [1]. Логическая схема формирования мотивов труда представлена на рис. 1.

Учитывая состояние теоретической проработки проблемы и опираясь на опыт авторов статьи по исследованию практики стимулирования и мотивации труда в организациях разных отраслей и форм собственности, можно принять следующие определения понятий «мотив труда» и «стимул труда». Мотив труда – это внутреннее побуждение человека к труду. Стимул труда – это внешнее побуждение человека к труду [1]. Вовлеченность работника в деятельность предприятия, являясь особым видом отношения работника к труду, характеризуется совокупностью

Таблица 1. Шкала оценки мотивов трудовой деятельности персонала.

1. Оцените уровень реализации мотивов труда на вашем предприятии: 1. Полностью удовлетворяются – 2 балла
2. В основном удовлетворяются – 1 балл
3. Не удовлетворяются – 0 баллов

2. Ф.И.О., должность работника

Система мотивов труда	Ранг важности	Фактический уровень	Необходимый уровень
Материальные мотивы			
Уровень заработной платы			
Связь оплаты с результатами труда			
Справедливость системы оплаты труда			
Социальный пакет и обеспечение (оплата медицинской страховки, льготный кредит и др.)			
Стабильность работы предприятия и выплаты заработной платы			
Духовные мотивы			
<i>Моральные</i>			
Моральное поощрение – грамоты, награды, благодарности			
Похвала работников			
<i>Статусные</i>			
Возможности карьерного роста			
Возможности профессионального роста			
Участие в управлении организацией			
Видение перспектив личностного развития			
<i>Труд как потребность и условия труда в организации</i>			
Содержание труда (интересный характер труда)			
Престиж профессии			
Социально-психологический климат в коллективе			
Отношения с руководителем			
Условия быта в организации			
Отношения с коллегами			
Сплоченность коллектива и чувство командной работы			
Чувство лидера в организации			
Возможность гибкого графика работы			
Другие мотивы (какие?)			

мотивов к эффективному труду и улучшению социально-экономических показателей деятельности предприятия. Принимая определение мотива труда, *вовлеченность работника* можно определить как внутреннее побуждение человека к эффективному труду и улучшению социально-экономических показателей деятельности предприятия. Очевидно, что уровень вовлеченности работника определяется силой внутреннего побуждения – мотивов труда. Мотивы труда работника формируются под воздействием внутренних факторов (системы ценностей, природных желаний), системы стимулов (материальных и социальных благ), предоставляемых организацией в обмен на труд, а также условий труда в организации (корпоративной культуры, социально-психологической атмосферы, отношений с руководителем). Факторный анализ механизма формирования вовлеченности сотрудника в деятельность предприятия представлен на рис. 2.

Вовлеченность персонала в деятельность предприятия определяется *первичными факторами*:
 – совокупностью мотивов труда – внутренним побуждением к эффективной деятельности на благо организации;
 – уровнем мотивов труда – силой внутреннего побуждения к эффективной деятельности на благо организации;
вторичными факторами:
 – мотивацией – внутренним или внешним побуждением к эффективной трудовой деятельности;
 – стимулированием – побуждением к деятельности с помощью внешних стимулов – материальных и социальных благ;
 – условиями труда в организации – факторами, которые непосредственно не направлены на формирование и усиление мотивов труда, но оказывают значительное влияние на эти мотивы.

Таблица 2. Результаты оценки важности и удовлетворенности мотивами труда персонала, %.

Факторы	Доля опрошенных, отметивших пять наиболее важных факторов	Полностью удовлетворены	В основном удовлетворены	Не удовлетворены
Уровень заработной платы	42	5	67	28
Возможности карьерного и профессионального роста	34	12	42	46
Связь оплаты с результатами труда	31	25	42	33
Стабильность работы предприятия и выплаты заработной платы	29	32	28	40
Содержание труда (интересный характер труда)	28	38	43	19
Социально-психологический климат в коллективе	25	13	46	41
Остальные	11	–	–	–

На мотивы трудовой деятельности, которые формируют вовлеченность персонала, оказывают влияние множество внутренних и внешних факторов: система ценностей, система стимулирования, уровень корпоративной культуры, социально-психологическая атмосфера, отношения с руководителем и коллегами, условия быта в организации и многие другие. Практическую ценность представляет знание главных факторов, которые в наибольшей степени оказывают влияние на вовлеченность большинства персонала предприятия. Представления о главных факторах, влияющих на вовлеченность в научной, деловой среде, весьма различны. В американской компании Aon Hewitt проводились исследования влияния различных факторов на рост вовлеченности персонала. В ходе проводимых компаний исследований проводились опросы менеджмента и сотрудников относительно изменения их уровня вовлеченности при изменении различных факторов. Недостатками проведенных исследований являются субъективность оценки, двусмысленное понимание персоналом названия таких факторов, как «Зарплата», «Процессы», «Результаты».

Зарубежный исследователь Й. Хеллевиц выделяет общие и индивидуальные факторы («драйверы») вовлеченности.

Общие драйверы:

- доверие, справедливость, уважение;
- согласованность;
- коммуникации;
- полномочия;
- эффективные процессы;
- организационная структура;
- самодисциплина;
- ориентация на качество и удовлетворение потребностей потребителей;
- поведение, требуемое от лидеров и менеджеров.

Индивидуальные драйверы:

- качество жизни;
 - содержание работы;
 - плата и вознаграждение;
 - «мягкие» аспекты корпоративной культуры [7].
- Й. Хеллевиц говорит о влиянии этих факторов на вовлеченность сотрудников, однако не приводит исследований относительно степени их влияния.

По мнению российского ученого В. Н. Белкина, к наиболее важным факторам повышения вовлеченности персонала относятся:

- привлечение сотрудников к участию в управлении;
- развитие корпоративной культуры и социально-психологической атмосферы в организации;
- возможное предоставление части прав собственности предприятия;
- материальное и социальное стимулирование сотрудников [12].

В целом можно сделать вывод о недостаточной изученности влияния различных факторов на вовлеченность персонала в деятельность предприятия.

По мнению автора настоящей статьи, анализ факторов вовлеченности сотрудников необходимо проводить как минимум на двух уровнях:

1. На уровне организации (подразделения) – организационный уровень;
2. На уровне каждого сотрудника – индивидуальный уровень.

В первом случае в результате анализа можно получить общие организационные закономерности, во втором – индивидуальные.

Общий анализ необходим в том случае, когда нужно разработать мероприятия среднестатистического роста вовлеченности в организации, т. е. в крупных по численности работников организациях, когда индивидуальный анализ вовлеченности проводить трудно и нецелесообразно.

Индивидуальный анализ надо проводить в том случае, когда необходимо повысить вовлеченность конкретного сотрудника, например, менеджера, ключевого специалиста и др. Индивидуальный анализ рекомендуется проводить также на малых предприятиях с небольшой численностью сотрудников, когда руководитель имеет возможность непосредственно взаимодействовать с каждым из них.

По результатам анализа факторов вовлеченности в организации возможна разработка общих и индивидуальных мероприятий по повышению вовлеченности персонала. Влияние факторов на вовлеченность персонала требует дальнейших исследований.

На основании предложенной типологии факторов вовлеченности персонала автором была разработана методика оценки важности и уровня реализации этих факторов. Методика состоит из нескольких этапов и включает в себя:

1. Субъективную оценку мотивов труда работниками методом анкетирования;
2. Субъективную оценку удовлетворенности работниками системой стимулов и условиями труда на предприятии;

3. Объективную оценку уровня реализации факторов вовлеченности персонала методом наблюдения и анализа управленческой документации.

4. Анализ, определение главных факторов вовлеченности персонала и разработку плана формирования и развития вовлеченности персонала (рис. 3).

Оценка мотивов труда персонала проводится методом анкетирования работников в ходе аттестации и индивидуального собеседования.

Оценка мотивов труда включает в себя оценку материальных и духовных мотивов, а также ранжирование важности этих мотивов для работника. В ходе оценки мотивов труда определяются внутренние потребности работников, мотивирующие их на трудовую деятельность. Знание приоритетных потребностей, побуждающих к трудовой деятельности каждого работника и большинства персонала предприятия, позволяет менеджменту создавать усиливающую эти мотивы систему стимулов и условия труда на предприятии. Шкала оценки мотивов труда персонала и их удовлетворенности представлена в табл. 1.

С использованием предложенной шкалы авторами было опрошено 350 работников 9 малых предприятий России в 8 регионах: Торгово-инжиниринговая компания «Вагнер», производственная компания «Айсберг» включая Тюменский, Свердловский, Пермский, Самарский филиал, филиалы в ХМАО – ЮГРА, ЯНАО, мебельная фабрика «Багира» (г. Челябинск), агентство недвижимости «Альтек» (г. Екатеринбург). В результате проведенного опроса удалось установить главные мотивы трудовой деятельности, которые работники считают наиболее важными для эффективной трудовой деятельности.

Результаты оценки важности и удовлетворенности мотивов труда персонала предприятий представлены в табл. 2.

Как видно из анализа мотивов вовлеченности, к наиболее важным материальным факторам вовлеченности сотрудники относят уровень оплаты труда, связь оплаты труда с результатами, стабильность выплаты заработной платы и работы предприятия. К социальным мотивам трудовой деятельности сотрудники относят возможности карьерного и профессионального роста, интересное содержание труда, социально-психологическую атмосферу в коллективе. При этом в наибольшей степени сотрудники удовлетворены содержанием труда, стабильностью выплаты и работы предприятия.

Наибольшую неудовлетворенность связью оплаты с результатами труда отметили сотрудники государственных предприятий (муниципальных образований, силовых ведомств, государственных научно-исследовательских институтов и других). Отсутствие связи оплаты с результатами труда является устоявшейся практикой на большинстве государственных предприятий. При этом зачастую уровень оплаты труда на этих предприятиях зависит от занимаемой должности, квалификации, трудового стажа, распоряжений «сверху» о выдаче премий сотрудникам, профессиональных праздников, отношений с начальством и других факторов, которые напрямую никак не связаны с результатами трудовой деятельности сотрудника. Так, например, в одном из рассмотренных авторами муниципальных образований Свердловской области оплата труда складывалась следующим образом: ежемесячно сотрудники получали оклад согласно занимаемой должности, а также премию, размер которой составлял 50 % от окладной части. Окладная часть начисляется исходя из должности, «классного чина», который присваивался по результатам аттестации и стажа труда. Премия же часть начисляется «автоматически» при отсутствии у работников существенных нарушений трудовой дисциплины. То есть значительная часть, которая могла бы оказать существенное влияние на трудовое поведение работников, начисляется «автоматически».

Такое «автоматическое» начисление премий применяется практически повсеместно на государственных предприятиях. Таким образом, работники этих предприятий лишены материальных стимулов к улучшению трудовых показателей своей деятельности. Сотрудники получают премии «автоматически». Все это приводит к отчуждению труда, которое проявляется в отлынивании от работы, безразличии к качеству выполнения своих должностных обязанностей. Результаты и качество труда работников, находящихся в таких условиях, можно повсеместно наблюдать в муниципальных поликлиниках, налоговых инспекциях, полиции и других государственных учреждениях.

Другим важным мотивом трудовой деятельности работника является возможность карьерного и профессионального роста. Отсутствие на многих предприятиях планов карьерного и профессионального роста сотрудников приводит к неопределенности будущего у сотрудников. У сотрудников, которые не имеют представления о том, как будет проходить их профессиональный и карьерный рост, теряет силу мотив будущего карьерного роста. Будущее видится неопределенным и не зависящим от результатов труда, а значит, данного стимула проявлять инициативу и эффективно трудиться нет.

Стабильность выплаты заработной платы и работы предприятия как важный мотив трудовой деятельности отметили 31 % опрошенных.

В рыночных условиях сохранность рабочих мест зависит от конкурентоспособности предприятия, от стратегии собственников, внешних условий и других факторов. Каждый работник должен понимать, что сохранность его рабочего места и стабильность выплаты заработной платы зависят от вовлеченности каждого сотрудника в деятельность предприятия.

Интересное содержание труда в число пяти самых важных мотивов труда отнесли 28 % опрошенных сотрудников. Общеизвестно, что человек занимается с удовольствием тем, что ему интересно. Интерес к содержанию труда, к профессии, безусловно, является важнейшим фактором, который мотивирует работников трудиться с высокой эффективностью, проявлять инициативу. Интерес к содержанию труда особенно проявляют специалисты и руководители творческих профессий, таких, например, как дизайнер, стилист, тренер, учитель и др. При назначении на должность сотрудников руководителям необходимо проводить оценку уровня интереса к содержанию труда у сотрудников. Особенно важным является выявление уровня интереса к содержанию труда и профессии при отборе и адаптации персонала.

В практической деятельности руководителей и специалистов кадровых служб широко распространена оценка квалификации, компетенций, опыта работы сотрудника. Однако многие руководители и специалисты не уделяют должного внимания оценке интереса к содержанию труда – выполнению обязанностей, предусмотренных должностью и регламентированных должностной инструкцией. Очень часто сотрудник отбирается на основании наличия у него опыта работы на аналогичной должности. При этом часто не учитываются мотивы к работе в должности, на которую претендует кандидат. Этим можно объяснить тот факт, что менее опытные сотрудники с низкой квалификацией трудятся более эффективно, чем очень опытные сотрудники с высокой квалификацией, но низкой вовлеченностью. Интерес к профессии особенно важен в профессиях, которые значительно влияют на физическое и психическое здоровье и развитие человека. К этим профессиям относятся: учитель, врач, тренер и другие. Для поддержания уровня вовлеченности персонала менеджменту необходимо проводить непрерывный мониторинг и контроль интереса к содержанию труда среди сотрудников, назначать на должность сотрудников с высоким интересом к профессии.

Как показывают социально-психологические исследования, социально-психологическая атмосфера в коллективе играет важнейшую роль в формировании мотивов к эффективному труду. Социально-психологический климат (атмосфера) трудового коллектива – это социально обусловленная, относительно устойчивая система отношений его членов к коллективу как к целому. Социально-психологический климат всегда строится на межличностных отношениях, поэтому является показателем их состояния. В современном мире возросли требования к уровню психологической включенности индивида в его трудовую деятельность. Совершенствование психологического климата коллектива – это задача развертывания социального и психологического потенциала общества и личности, создания наиболее полноценного образа жизни людей. Условия, в которых происходит взаимодействие членов рабочей группы, влияют на успешность их совместной деятельности, на удовлетворенность процессом и результатами труда. Можно провести аналогию с природно-климатическими условиями, в которых живет и развивается растение. В одном климате оно может расцвести, в другом – зачахнуть. То же самое можно сказать и о социально-психологическом климате: в одних условиях люди чувствуют себя некомфортно, стремятся покинуть группу, проводят в ней меньше времени, их личностный рост замедляется, в других группа функционирует оптимально и ее члены получают возможность максимально полно реализовать свой потенциал.

Когда ведут речь о социально-психологическом климате коллектива, подразумевают следующее: благоприятный социально-психологический климат характеризуют оптимизм, радость общения, доверие, чувство защищенности, безопасности и комфорта, взаимная поддержка, теплота и внимание в отношениях, межличностные симпатии, открытость коммуникации, уверенность, бодрость, возможность свободно мыслить, творить, интеллектуально и профессионально расти, вносить вклад в развитие организации, совершать ошибки без страха наказания и т. д. Неблагоприятный социально-психологический климат характеризуют пессимизм, раздражительность, скука, высокая напряженность и конфликтность отношений в группе, неуверенность, боязнь ошибиться или произвести плохое впечатление, страх наказания, неприятие, непонимание, враждебность, подозрительность, недоверие друг к другу, нежелание вкладывать усилия в совместный продукт, в развитие коллектива и организации в целом, неудовлетворенность и т. д. [13].

Основными показателями социально-психологического климата трудового коллектива являются стремление к сохранению целостности группы, совместимость, сработанность, сплоченность, контактность, открытость, ответственность. Кратко рассмотрим сущность этих показателей. Сплоченность – один из объединяющих подразделение процессов. Характеризует степень приверженности к группе ее членов. Определяет-

ся двумя основными переменными – уровнем взаимной симпатии в межличностных отношениях и степенью привлекательности группы для ее членов. Ответственность – контроль над деятельностью с точки зрения выполнения принятых в организации правил и норм. В подразделении с положительным социально-психологическим климатом сотрудники стремятся к принятию на себя ответственности за успех или неудачу совместной деятельности. Контактность и открытость определяют степень развития личных взаимоотношений сотрудников, уровень психологической близости между ними. Значимость социально-психологического климата определяется также тем, что он способен выступать в качестве фактора эффективности тех или иных социальных явлений и процессов, служить показателем как их состояния, так и их изменения под влиянием социального и научно-технического прогресса. Социально-психологический климат выступает также в качестве полифункционального показателя уровня психологической включенности человека в деятельность, меры психологической эффективности этой деятельности, уровня психического потенциала личности и коллектива, масштаба и глубины барьеров, лежащих на пути реализации психологических резервов коллектива. Эффективность совместной деятельности во многом зависит от оптимальной реализации личностных и групповых возможностей. Благоприятная атмосфера в группе не только продуктивно влияет на ее результаты, но и перестраивает человека, формирует его новые возможности и проявляет потенциальные. В связи с этим возникает необходимость в оптимизации стиля межличностного взаимодействия [13].

И. А. Кулькова в работе [14] выделяет модели трудовой активности работников в организации и определяет критерии трудовой активности работников, основанные на развитии корпоративной культуры.

Использование предложенного методического подхода к оценке факторов вовлеченности позволяет:

- проводить оценку важности и удовлетворенности мотивами труда персонала;
- проводить оценку уровня реализации системы стимулов и условий труда, влияющих на вовлеченность персонала предприятия;
- определять приоритетные направления повышения вовлеченности в условиях конкретного предприятия.

К преимуществам предложенных методических положений по анализу и оценке факторов вовлеченности персонала можно отнести:

- возможность определения факторов вовлеченности в условиях конкретного предприятия;
- тесное взаимодействие между собственником, менеджментом и персоналом предприятия на каждом шаге оценки и разработки мероприятий повышения вовлеченности.

К недостаткам оценки факторов вовлеченности персонала методом опроса менеджмента и персонала предприятия относятся:

- субъективность оценки и, как следствие, риск получить недостоверную картину;
- отсутствие у большинства персонала необходимой квалификации для проведения оценки мотивов труда, из-за чего возможна ложная оценка факторов роста вовлеченности.

По мнению авторов, для точного определения и выбора факторов роста вовлеченности персонала собственникам и руководителям предприятий необходимо в комплексе анализировать факторы вовлеченности, опираясь на результаты:

- опроса персонала и менеджмента;
 - анализа управленческой документации;
 - экспертной оценки факторов вовлеченности с привлечением специалистов по мотивации персонала;
 - научных исследований мотивов трудовой деятельности персонала.
- Опираясь на исследование мотивов трудовой деятельности, авторы статьи определили важнейшие факторы роста вовлеченности персонала. По их мнению, к этим факторам относятся:
- развитие корпоративной культуры организации;
 - формирование благоприятного социально-психологического климата (атмосферы) в коллективе и организация командной работы;
 - разработка системы оплаты труда, в которой уровень оплаты труда значительно зависит от результатов трудовой деятельности;
 - привлечение работников к участию в управлении организацией;
 - разработка, согласование, реализация планов профессионального, карьерного, личностного роста сотрудников;
 - развитие лидерских качеств руководителей;
 - создание благоприятных условий быта сотрудников [15].

Вовлеченность персонала как характеристика отношения персонала к труду является важнейшим фактором сохранения его конкурентоспособности, реализации стратегии развития, инновационной активности. Особое значение вовлеченность персонала имеет в функциях, непосредственно направленных на разработку и реализацию стратегии развития предприятия, потому что именно результативность реализации стратегии развития определяет будущее любой организации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Белкин В. Н., Белкина Н. А. Экономическая теория труда. М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2007. 352 с.
2. Брюховецкая Н. Е., Черная А. А. Формирование вовлеченности сотрудников в работу предприятий // Стратегия и механизмы регулирования промышленного развития. 2013. № 5. С. 3–21.
3. Долженко Р. А. Удовлетворенность, лояльность, вовлеченность персонала: уточнение и конкретизация понятий // Вестник АГАУ. 2014. № 9 (119). С. 157–162.
4. Колоскова Е. Вовлеченность и удовлетворенность сотрудников // HeadHunter. Онлайн-справочник «Энциклопедия карьеры». 2008–2014. URL: <http://www.ht.ru/cms/pa-tent/101336>
5. Карсан Р., Круз К. Компания мечты. Почему в успешных компаниях говорят «мы»: пер. с англ. Е. Вахранево. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 248 с.
6. Соколова Л. И., Мищенко Е. С., Пономарев С. В. Формирование подсистемы измерения и анализа удовлетворенности и вовлеченности персонала в процессы системы менеджмента качества образовательной организации. Тамбов: Изд-во ТГГУ, 2009. 124 с.
7. Хеллеви И. Вовлеченность персонала в России. Предварительная версия. М.: Гайд Авара, 2012. 118 с.
8. Толковый словарь русского языка / под ред. Д. Н. Ушакова. М.: ООО «Издательство Астрель», 2000. Т. I. 848 с.
9. Николаев Н. А. Алгоритм повышения эффективности труда работников малых предприятий на основе управления вовлеченностью // Вестник СамГУ. 2015. № 5. С. 194–209.
10. Ядов В. А. Отношение к труду: концептуальная модель и реальные тенденции // Социологические исследования. 1983. № 3. С. 17–21.
11. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. 2-е изд., исправл. М.: ИНФРА-М, 1999. 479 с.
12. Белкин В. Н., Безобразова Ю. В. Социально-экономические основы оппортунизма работников российских предприятий. Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН, 2011. С. 24–26.
13. Бойко В. В., Ковалев А. Г., Панферов В. И. Социально-психологический климат коллектива и личность. М.: Мысль, 2011. 193 с.
14. Кулькова И. А. Управление трудовым поведением как фактор усиления трудовой мотивации: дис. ... д-ра экон. наук. Ижевск, 2009. 312 с.
15. Белкин В. Н. Организационное поведение работников. Челябинск: Энциклопедия, 2015. 116 с.

REFERENCES

1. Belkin V. N., Belkina N. A. 2007, *Ekonomicheskaya teoriya truda* [Economic history of the labour]. Moscow. 2007. 352 p.
2. Bryukhovetskaya N. E., Chernaya A. A. 2013, *Formirovaniye вовлеченности sotrudnikov v rabotu predpriyatiy* [Formation of involvement of employees in the company work]. *Strategiya i mekhanizmy regulirovaniya promyshlennogo*

- razvitiya* [Strategy and mechanisms of adjusting the industrial development. Collection of scientific materials]. 2013. No. 5. pp. 3–21.
3. Dolzhenko R. A. 2014, *Udovletvorennost', loyaltost', вовлеченность personala: utochnenie konkretizatsiya ponyatiy* [Contentment, loyalty, personnel involvement: specification and concretization of notions]. *Vestnik Altayskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta* [Bulletin of Altai State Agricultural University]. 2014. No. 9 (119). pp. 157–162.
4. Koloskova E. 2008–2014, *Vovlechnost' i udovletvorennost' sotrudnikov* [Involvement and satisfaction of employees]. HeadHunter. Online-guidebook "Encyclopedia of career". URL: <http://www.ht.ru/cms/pa-tent/101336>
5. Karsan R., Kruz K. 2012, *Kompaniya mechty. Pochemu v uspekhnykh kompaniyakh govoryat "my"* [Dream Company. Why do they say "we" in successful companies]. Moscow. 2012. 248 p.
6. Sokolova L. I., Mishenko E. S., Ponomarev S. V. 2009, *Formirovaniye podsystemy izmereniya i analiza udovletvorennosti i вовлеченности personala v processy sistemy menedzhmenta kachestva obrazovatel'noi organizatsii* [Formation of subsystem and analysis of satisfaction level and personnel involvement in processes of management system of education organization]. Tambov, Tambov State Technical University. 2009. 124 p.
7. Hellevig I. 2012, *Vovlechnost' personala v Rossii. Predvaritel'naya versiya* [Involvement of personnel in Russia. Preliminary version]. Moscow. 2012. 118 p.
8. 2000, *Tolkoviy slovar' russkogo yazyka* [The Explanatory Dictionary of Russian language]. Ed. by D. N. Ushakov. Vol. 1. Moscow, 848 p.
9. Nikolaev N. A. 2015, *Algoritm povysheniya effektivnosti truda rabotnikov malyykh predpriyatiy na osnove upravleniya вовлеченност'yu* [Algorithm of increasing labor productivity of small companies based on controlling involvement]. *Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo universiteta* [Vestnik of Samara State University]. 2015. No. 5. pp. 194–209.
10. Yadov V. A. 1983, *Otnosheniye k trudu: kontseptual'naya model i real'nye tendentsii* [Labour ethic: conceptual mode and real tendencies]. *Sotsiologicheskiye issledovaniya* [Sociological studies]. 1983. No. 3. pp. 17–21.
11. Raizberg B. A., Lozovskiy L. S., Starodubtseva E. B. 1999, *Sovremennyy ekonomicheskiy slovar'*. [Modern economical dictionary, 2d corrected edition]. Moscow. 479 p.
12. Belkin V. N., Bezobrazova Y. V. 2011, *Sotsial'no-ekonomicheskie osnovy oportuniststva rabotnikov rossiyskikh predpriyatiy* [Socioeconomic basis of opportunism of employees of Russian companies]. Ekaterinburg, Ural Department of Russian Academy of Sciences. pp. 24–26.
13. Boiko V. V., Kovalev A. G., Panferov V. I. 2011, *Sotsial'no-psikhologicheskii klimat kollektiva i lichnost'* [Social-psychological climate of the collective and personality]. Moscow, 193 p.
14. Kul'kova I. A. 2009, *Upravleniye trudovym povedeniye kak faktor usileniya trudovoi motivatsii* [Management of working behavior as a factor of reinforcing work motivation. Thesis of doctor of economical sciences. Izhevsk, 312 p.
15. Belkin V. N. 2015, *Organizatsionnoye povedeniye rabotnikov* [Organizational behavior of employees]. Chelyabinsk, 116 p.

Инна Анатольевна Кулькова,

i.a.koulkova@mail.ru

Николай Алексеевич Николаев,

wagner83@mail.ru

Уральский государственный экономический университет
Россия, Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной воли, 62/45

Inna Anatol'evna Kul'kova,

i.a.koulkova@mail.ru

Nikolay Alekseevich Nikolaev,

wagner83@mail.ru

Ural State University of Economics
Ekaterinburg, Russia