

# §6 СОЦИАЛЬНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ И МОНИТОРИНГ

Власюк Г. В.

## ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА, КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

**Аннотация.** Предметом исследования является вовлеченность персонала в создание организационного предложения, признаваемая сегодня, как общая проблема мировой экономики. В статье автор анализирует взаимосвязь конкурентоспособности организации и вовлеченности персонала в формирование организационного предложения, рассматриваются механизмы формирования удовлетворенности, лояльности и вовлеченности, а также их взаимосвязь с системой мотивации персонала. Разбираются конкретные примеры, показывающие, что система материального и нематериального стимулирования, построенная на справедливости ресурсных обменов, может выступать основой повышения лояльности и вовлеченности, а нарушения справедливости ресурсных обменов ведут к их снижению. Рассматривается целесообразность использования нематериального стимулирования в организации как инструмента обеспечения вовлеченности. Исследуется действенность различных инструментов нематериального стимулирования для формирования и поддержания удовлетворенности, лояльности, вовлеченности. Методологическую и теоретическую основу данного исследования составляют комплексный анализ и системный подход. Эмпирический анализ проводится на основе вторичных исследований статистических данных, опубликованных или представленных на сайтах компаний, а также материалов прикладных социологических исследований, выполненных под руководством автора. В результате комплексного исследования проведено сопоставление и обобщение понятий удовлетворенность, лояльность и вовлеченность, выявлены характерные для них особенности ресурсных вложений сотрудников. Определено, что эффективность организационной структуры повышается по мере перехода сотрудника от удовлетворенности к лояльности и вовлеченности. Сделан вывод о необходимости поддержания и повышения вовлеченности сотрудников для усиления конкурентоспособности организации. Установлена весомость нематериального стимулирования для поддержания вовлеченности персонала. Доказана значимость справедливых ресурсных обменов в организации, как соответствие вклада сотрудника объему материально-нематериального стимулирования, для поддержания вовлеченности персонала. Раскрыты закономерности негативного влияния справедливости ресурсных обменов на степень вовлеченности сотрудников.

**Ключевые слова:** организация, конкурентоспособность, мотивация, удовлетворенность, лояльность, вовлеченность, организационная структура, подструктуры, целевая общность, приращение интеллектуального капитала.

**Review.** The subject of the research is staff engagement in the creation of an organisational offer recognised as a common issue in international economics. In the article the author analyses the interconnection between the competitiveness of the organisation and staff engagement in the formation of an organisational offer. The author also considers the mechanisms of satisfaction, loyalty and engagement, as well as the interconnection of those with the employee incentive programme. The article considers particular cases that show that the system of material and non-material stimulation built on fair resource exchanges can serve as a base to increase loyalty and engagement, while the violation of such fairness lead to a decrease of those. The article considers the expedience of using non-material stimulation in an organisation as a tool of providing engagement. The author studies the efficiency of various non-material stimulation tools to form and promote satisfaction, loyalty and engagement. Methodologically and theoretically the present study is based on complex analysis and systems approach. Empirical analysis is conducted based on statistical data of secondary research published or presented on the web-sites of companies, as well as the materials of applied sociological research conducted under the author's guidance. The complex research correlates and collates the notions of satisfaction, loyalty and engagement, and also demonstrates characteristic features of the resource contributions of the employees. It has been determined that the efficiency of the organisational structure is increasing progressively as the employee transits from satisfaction to loyalty and engagement. The conclusion is drawn regarding the need to preserve and increase the engagement of employees to enhance the competitiveness of the organisation. The author states the importance of non-material stimulation for the promotion of staff engagement. The article proves the importance of fair resource exchanges in the organisation as a correspondence of the employee's contribution to the volume of material and non-material stimulation to promote the staff engagement. The article discloses the patterns of the negative influence of the fair resource exchanges on the degree of staff engagement. **Keywords:** organisation, competitiveness, motivation, satisfaction, loyalty, engagement, organisational structure, substructures, principle community, intellectual capital growth.

**И**сследование выполнено при финансовой поддержке РГНФ в рамках проекта проведения научных исследований «Повышение конкурентоспособности организации на основе оптимизации внутриорганизационных связей», проект № 14-02-00095

Согласно системному подходу организационная структура — система подструктур, обеспечивающих ее успешное функционирование. В свою очередь элементы системы, складываясь в блоки, образующие подструктуры, формируют структуру — организационную систему. Такой подход позволяет утверждать, что успешность системы, с одной стороны, обеспечивается правильным функционированием подсистем, вплоть до элементов структуры. Причем такая система, согласно А. И. Пригожину, успешна только в том случае, если она «есть целевая общность»<sup>[1]</sup>, то есть обеспечиваются условия, при которых элементы структуры, ее подсистемы работают сообща.

Именно формирование организационной структуры обеспечивает в организации наличие, использование и приращение интеллектуального капитала, который представляет собой знания, навыки, опыт, различные умения<sup>[2]</sup>. Основываясь на мнении Т. А. Стюарта, можно утверждать, что интеллектуальный капитал, с одной стороны, сосре-

доточен в структурном капитале, отражаясь в системном опыте организации, созданных технологиях, базах данных. С другой стороны, интеллектуальный капитал находит выражение в потребительском капитале<sup>[3]</sup>, как системе отношений, сформированной организацией, выступающей источником сетевых ресурсов ее поддержки<sup>[4]</sup>. Эксплуатация и приращение структурного и потребительского капитала является задачей каждого из элементов организационной структуры. Кроме того, каждый элемент организационной структуры выступает как носитель персонального интеллектуального капитала и, следовательно, за счет личных вложений способен усилить и прирастить организационный капитал. При этом объемы конкретных ресурсных вложений элементов структуры в организационный капитал, определяются как положением в структуре, так и персональными возможностями, а также личным желанием работать в интересах организации. Причем уровень персональных ресурсных вложений отдельного элемента структуры, с одной стороны, обязателен в соответствии с должностными инструкциями, а с другой, определяется включенностью в процесс создания организационного предложения и личной мотивацией к таким вложениям.

Все сказанное позволяет говорить об особой значимости человеческого капитала для успешно-

го функционирования организации. Причем, масштабное исследование, проведенное крупнейшей международной консалтинговой компанией в области управления «Нау Group» доказывает, что наиболее успешными становятся те организации, которые рассматривают человеческий капитал, как главное конкурентное преимущество в бизнесе [5] и поводят целенаправленную работу по активизации его вложений в формирование организационного предложения.

По сути, «правильно» сформированная структура обеспечивает только потенциальную возможность формирования конкурентного предложения. При этом в исследовании «Нау Group» отмечается, что одной из причин, по которой компании не могут реализовать имеющийся потенциал бизнеса является низкая вовлеченность сотрудников в формирование предложения. Это позволяет утверждать, что важнейшей задачей руководства является мотивирование персонала к организационно выгодным ресурсным вложениям, обеспечение его вовлеченности в деятельность организации.

Нам кажется важным разделить такие понятия как удовлетворенность, лояльность, вовлеченность и мотивированность персонала. Так, Р. А. Долженко определяет удовлетворенность, как тот факт, что компания устраивает работника, он согласен в ней работать, а лояльность, как показатель того, что сотруднику нравится компания, он принимает ее цели и нормы и готов в ней трудиться долгое время [6]. Тогда лояльность, связана с определенной степенью интеграции сотрудника в организацию, инструментом которой выступает построение «мостков близости», как положительной чувственной связи [7].

Нам кажется важным подчеркнуть, что, согласно Н. В. Гришиной, неприятие целей и норм сотрудником, неизменно ведет к его внутриличностному конфликту [8]. Причем, уровень такого конфликта тем выше, чем более существенное расхождение между ролью, исполняемой работником и его отношением к этой роли. При этом, чем существеннее расхождения между принципами сотрудника и внешними нормами, тем такой конфликт вероятнее. Тогда удовлетворенность организацией или ограничивается нейтральным отношением, отсутствием выраженной чувственной связи, или характеризуется отрицательной связью. В связи с этим важно подчеркнуть точку зрения Л. Н. Захаровой, отмечающей, что негативное отношение порождает амотивацию сотрудника и, следовательно, снижение его производительности [9].

В тоже время, по мнению М. А. Лячина, можно говорить о разных уровнях лояльности, когда воз-

никновение различных ее форм «детерминируется рядом закономерностей» [10]. При этом значимым фактором формирования лояльности выступает построение внутриорганизационных отношений. В связи с этим следует подчеркнуть, что лояльность, как ощущение личных обязательств перед организацией, возрастает по мере удовлетворения агентом своих разнообразных потребностей. И наоборот, их неудовлетворение, снижает лояльность сотрудников, увеличивая мобильность относительно организации. При этом чувственная связь с организацией результирующая всей совокупности удовлетворенных и неудовлетворенных потребностей. Логично предположить, что формирование положительной чувственной связи с организацией мотивирует сотрудника на ресурсные вложения в ее интересах, а отрицательной — амотивирует. Тогда для удовлетворенности организацией характерно состояние половинчатости удовлетворения потребностей.

В связи с этим следует отметить, что согласно данным опроса ВЦИОМ от 29 апреля 2015 года (пресс-релиз № 2826), то в целом россияне удовлетворены своей нынешней работой (73% респондентов). Положительные оценки чаще дают высокообразованные (77%) и материально обеспеченные респонденты (78%), менее оптимистичны люди с начальным образованием (61%) и низким достатком (66%). В качестве основного аспекта удовлетворенности отмечается микроклиматом в коллективе (90% респондентов), отношениями с администрацией, порядок, форма и своевременность выплаты заработной платы (по 78%), а также содержание труда (74%). В тоже время, возможностью переобучения на предприятии удовлетворены только 53% респондентов, обеспеченностью различными социальными благами — 52%, а возможностями карьерного роста только 48%. При этом уровнем заработной платы — 34%. В тоже время 50% респондентов не хотят менять место работы [11]. Это позволяет утверждать, что удовлетворенность выступает значимым инструментом удержания сотрудников, базой построения лояльности.

Учитывая разнообразие потребностей, различный уровень их значимости для личности, можно говорить о многофакторности формирования лояльности. В тоже время сам факт существования доминирующей потребности позволяет утверждать, что ее удовлетворение выступает основой удовлетворенности сотрудника организацией, но не лояльности, как многофакторного восприятия организации. Тогда удовлетворенность доминирующей потребности может способствовать удержанию сотрудника, но не активизации его ресурсных вло-

жений, как показателю заинтересованности в организационной деятельности.

При этом, по мнению М. Ньюмена, основой хороших отношений в организации является правильно сформированная организационная структура [12]. И наоборот, недостатки в формальной организационной структуре ведут к формированию негативных эмоций и, следовательно, снижают лояльность сотрудников.

Следовательно, основой повышения лояльности является создание внутри организации отношений различного рода, формальных или неформальных, обеспечивающих удовлетворение спектра личностных потребностей сотрудника.

В связи с этим важно отметить результаты исследования «Отношение к работе и лояльность персонала», проведенного в ряде регионов России международным кадровым агентством Kelly Services и порталом JOB.ru (N=3230) в 2011 году. Оно показало, что 80% работников российских компаний готовы при первой возможности сменить работодателя [13]. Такой высокий уровень потенциальной мобильности респондентов позволяет говорить о низком уровне их лояльности к организациям. По сути, такая картина отражает недостаточность работы организаций по поддержанию лояльности, формированию положительного отношения к организации.

Согласно данным ВЦИОМ при выборе нового места работы россияне обращают особое внимание на размер заработной платы (63% опрошенных). При этом достаточно значимыми являются такие параметры как удобный режим работы и месторасположения предприятия (25%), предоставление социальных гарантий и хорошее условия труда (по 20%). Относительно значимыми представляются такие параметры, как возможность профессиональной реализации (18%), дополнительный социальный пакет и официальный характер работы (по 14%), а также выплаты пенсионных отчислений со всей заработной платы (11%). Десятая часть опрошенных выделила такой фактор как престижность работы (10%), чуть меньшее количество — объем рабочей нагрузки (8%). Наименее значимыми респондентам представляются хорошие отношения с коллективом и начальством (7%) [14]. Такие данные, с одной стороны, доказывают, что доминантной потребностью является размер заработной платы, а с другой, свидетельствует о том, что существует спектр других потребностей, удовлетворение которых может стать инструментом повышения лояльности.

Необходимо отметить, что тенденция к снижению лояльности сотрудников — мировая пробле-

ма. Так, согласно данным, полученным компанией «Hay Group» в ходе масштабного исследования, двое из пяти сотрудников во всем мире планируют уйти от своих работодателей в течение пяти лет, и каждый пятый намерен уйти менее чем через два года. Самый высокий уровень лояльности работодателю был зафиксирован в 2011 году в Северной Америке, где 62% сотрудников планировали остаться в компании пять и более лет. Причем в 2010 году эта цифра была на 5% больше (67%). Самый низкий уровень лояльности (54%) зафиксирован компанией в Тихоокеанском регионе, где 54% сотрудников планировали в течение пяти лет покинуть компанию. Согласно этому исследованию в России 58% сотрудников связывают свои планы на ближайшие три года со своим нынешним работодателем, 24% российских респондентов упомянули о возможных планах в этот же срок покинуть компанию, а 18% готовы сделать это в течение ближайшего года [15].

По мнению Р. А. Долженко, вовлеченность — «высший уровень отношения, когда человек радуется за свою организацию, вкладывается и старается работать как можно лучше на ее благо» [6]. В тоже время, нам кажется логичным, говорить о различных уровнях вовлеченности: от низкой до высокой.

Высшей формой вовлеченности, по нашему мнению, можно считать FLOW-эффект. Он определяется М. Жикцентмихалием как состояние, когда человек, «вовлеченный в деятельность, требующую всех, и сверх того, сил и умений, испытывает чувство великой радости» [16]. В данном случае речь идет о высшей степени увлеченности процессом деятельности и, следовательно, определяется характером работы. Тогда возможно возникновение положительной чувственной связи с организацией, как «местом деятельности». Это позволяет предположить, что вовлеченность, как заинтересованность в работе, может выступать как катализатор лояльности. Так, Р. А. Долженко, основываясь на данных ведущих исследовательских агентств и консультантов в области организационного развития, в частности Hay Group и PWC, утверждает, что для работников с высоким уровнем вовлеченности характерны более высокие производительность и качество работы с клиентами, а также усиление лояльности по отношению к организации.

С другой стороны, как высшая степень лояльности, когда сотрудник привержен организации, верен и предан ей настолько, что готов вкладывать свои силы в ее успешность и процветание, также может быть охарактеризована как вовлеченность. И наоборот: низкая степень лояльности или удовлетворенность не способствуют мотивации сотрудника

вкладывать свои персональные ресурсы в организационное процветание. Так исследование *Hay Group*, проведенное компанией в 2011 году, показывает, что наметившееся снижение лояльности по отношению к своей организации — это естественное последствие низких уровней вовлеченности сотрудников и ограниченных условий для успеха. При этом уровень лояльности значительно снизился за период с 2008 по 2011 год<sup>[15]</sup>.

Исследования «*Hay Group*» показывают, что уровень вовлеченности сотрудников падает во многих регионах, угрожая снижением эффективности бизнеса. Так, в Европе и Тихоокеанском регионе и Азии показатель вовлеченности составил 63%, на Ближнем Востоке — 64%. В Северной Америке значение показателя несколько опережает средний уровень по миру однако за период с 2008 по 2011 года значение показателя снизилось 3% (с 72% до 69%), что свидетельствует о негативной тенденции. Лидирует по показателю вовлеченности сотрудников (73%) Южная Америка, где 86% сотрудников гордятся тем, что работают в своих компаниях, а 74% достаточно мотивированы, чтобы выполнять работу, выходящую за границы их формальных обязанностей. Аналогичный показатель для сотрудников в Европе и на Ближнем Востоке составляет только 66%.

В России, по данным консалтинговой компании «*Hay Group*», уровень вовлеченности в 2011 году составил 65%. При этом было зафиксировано его снижение за год на 1%. В исследовании отмечается, что 80% сотрудников-россиян с гордостью говорят о своих компаниях-работодателях, но выполнять работу, дополнительную по отношению к их формальным обязанностям, мотивированы только 60% опрошенных. В тоже время в России 70% сотрудников считают, что работодатели предоставляют им необходимые условия для успешной работы. Такое мнение отражает высокую оценку, близкую к уровню самых эффективных компаний мира. Так в Южной Америке, где большинство сотрудников готовы выходить за рамки служебных обязанностей (74%), только 61% респондентов считают, что компании создают условия для достижения наилучших результатов<sup>[15]</sup>.

Важно подчеркнуть, что ужесточение условий рынка труда, например, в период кризиса, также ведет к снижению текучести кадров. Однако в этом случае оно выступает как показатель удовлетворенности работой, но не повышения лояльности к организации. Вынужденное сохранение места работы не способствует созданию положительного отношения к организации, а скорее увеличивает

степень внутриличностных конфликтов, т.е. амортизирует. При этом малейшее улучшение ситуации на рынке труда при отсутствии лояльности персонала, может спровоцировать резкий рост мобильности сотрудников.

Следует акцентировать внимание на факте, выявленном компанией «*Hay Group*» в ходе проведения масштабного исследования в 2014 году: наибольший успех (более высокие финансовые результаты) сопутствует тем компаниям, где высокий уровень вовлеченности сочетается с условиями для индивидуального роста. В таких компаниях фиксируется более высокая эффективность персонала, снижение текучестью кадров, повышенный уровень удовлетворенности клиентов<sup>[17]</sup>.

Разграничивая такие понятия как лояльность и вовлеченность, следует отметить, что сотрудник, обладающий высоким потенциалом, но обособленный, незаинтересованный в достижении целей организации, не вовлеченный в ее деятельность имеет сниженную лояльность. В тоже время при снижении лояльности, проявляющейся в готовности уйти из компании, сотрудник может быть достаточно активно вовлечен в организационную деятельность, вносить большой вклад в формирование организационного предложения. Такая ситуация может определяться, например сложившимися отношениями внутри группы, ориентированной на активное выполнение поставленных задач, или личными обязательствами сотрудника перед непосредственным руководителем, обеспечивающими включенность. При этом неудовлетворенность ряда потребностей, например, в материальном стимулировании или признании, могут выступать катализаторами снижения лояльности.

Так, в ходе исследований М. В. Бережной, проведенных в Московской дирекции управления движением, филиале ОАО «РЖД», в мае 2012 году<sup>[18]</sup>, выявлена связь эффекта «эмоционального выгорания» сотрудников со снижением лояльности при фиксируемой активности в работе. В ходе экспертного опроса шести руководителей разного уровня было установлено, что кадровики работают практически на износ, задерживаются после окончания рабочего дня, что свидетельствует об их включенности в рабочий процесс. Кроме того, подчеркивалось, что каждый сотрудник радеет за дело и тратит большое количество душевных и эмоциональных сил на общение с посетителями. При этом уровень текучести кадров в отделах кадров Московской дирекции управления движением, согласно документам, значительно превышал норму, не смотря на достаточно хороший уровень

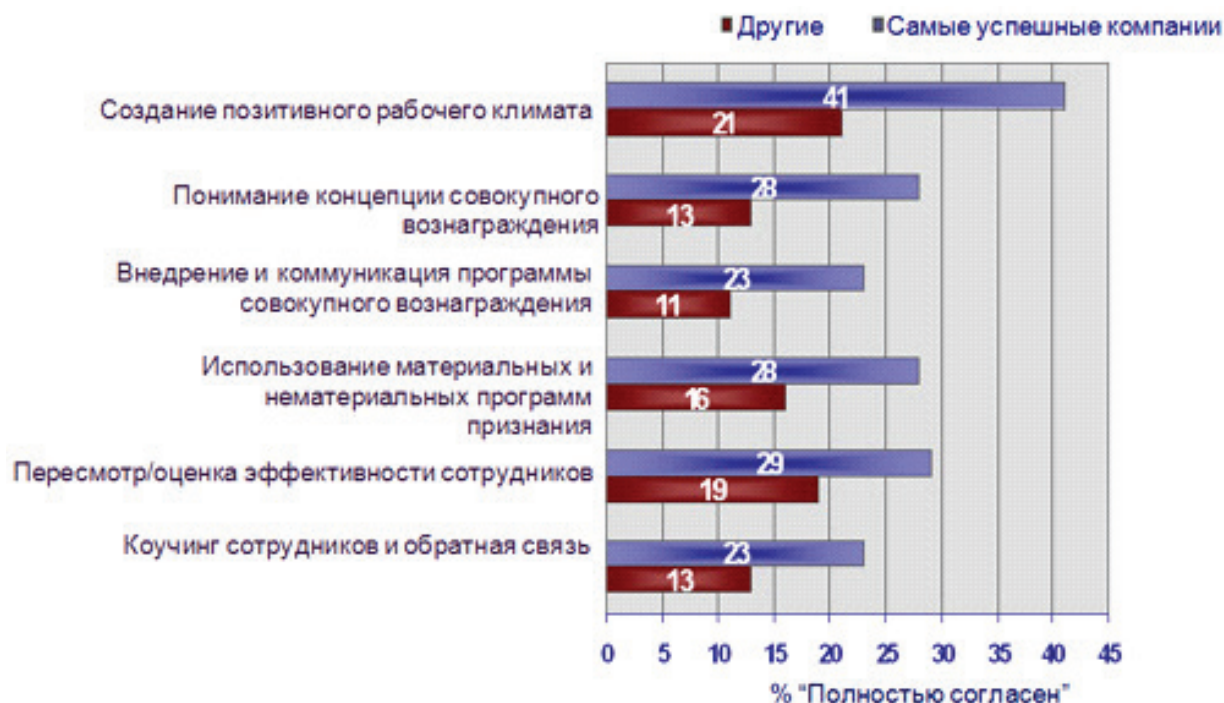


Рис. 1. Роль линейного руководителя в коммуникации вознаграждения

зарплаты и полный социальный пакет, предоставляемый ОАО «РЖД».

«Диагностика эмоционального выгорания личности», проведенная М. В. Бережной по методике Бойко, выявила, что только 13% кадровиков не подвержены синдрому выгорания, у 53% сформирован хотя бы один симптом, а у 34% хотя бы один симптом находится в стадии формирования. При этом у 27% кадровиков сформирована такая фаза синдрома выгорания, как напряжение, у 40% — резистенция, а у 27% — истощение. В целом такая картина свидетельствует о наличии синдрома выгорания у испытуемых.

По нашему мнению, такая ситуация во многом связана с недостаточной работой руководства по мотивации персонала, который будучи включенным в работу, полагает возможным получение дополнительного вознаграждения, как материального, так и нематериального. По сути, речь идет об индивидуальном росте сотрудника: материальном или статусном, как справедливом признании его заслуг со стороны организации. Отсутствие такого внимания, а тем более равенство в вознаграждении вне зависимости от персонального вклада, демотивирует сотрудников, включенных в работу организации. В тоже время в работах Л. Н. Гумилева отмечается феномен пассионарности, как самомотивированности индивидов, ориентированных на самореа-

лизацию. Пассионарность «не зависит от внешних воздействий, являясь чертой конституции человека» [19]. Однако численность таких сотрудников не высока, в тоже время практика показывает, что невнимание администрации к пассионариям снижает общую мотивированность коллектива, его включенность. Поэтому компаниям, заинтересованным в сохранении своих лучших кадров, их включенности в работу следует уделять больше внимания индивидуальной мотивации сотрудников, построенной на справедливости ресурсных обменов.

При этом возрастает роль линейных руководителей. Так исследования «Hay Group», проведенные в 2014 году [17], показали, что в компаниях, образующих ТОР-20, линейные руководители более активны и гибки в использовании инструментов материального и нематериального стимулирования (рис. 1).

Важно отметить, что в успешных компаниях, составляющих ТОР-20 переоценка эффективности сотрудников происходит постоянно, что определенным образом способствует их включенности в работу компании. В связи с этим актуальным представляется вопрос гибкости изменения системы стимулирования

Интересными, с нашей точки зрения представляются исследования Д. А. Демидова в рамках работы над дипломным проектом, проведенные в компании «Альфа РА» [20]. В ходе сплошного опроса

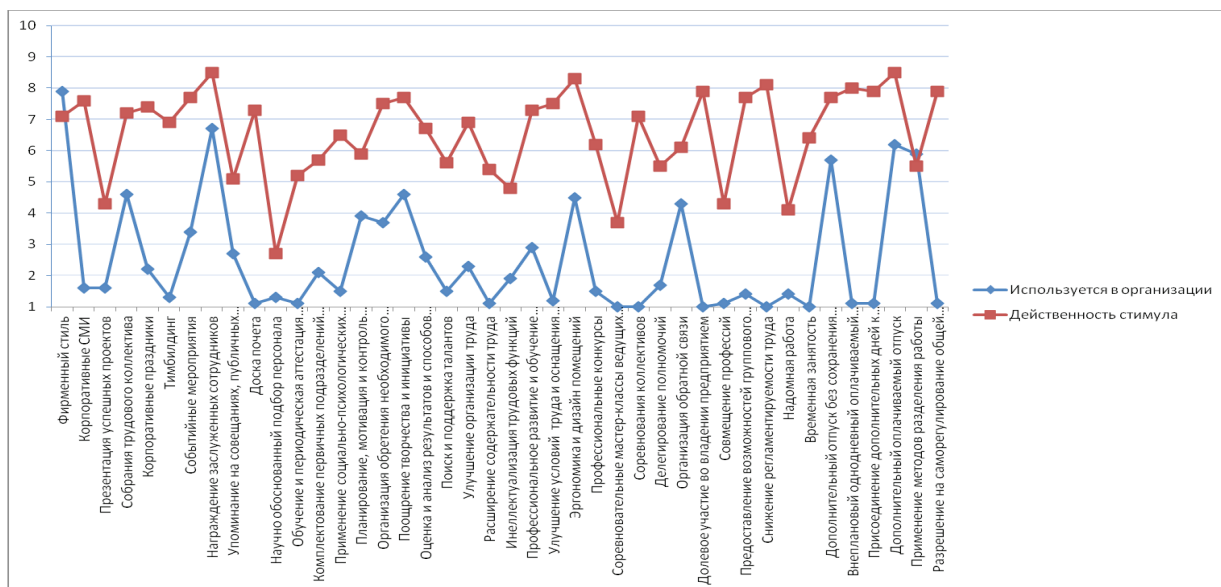


Рис. 2. Сравнительная диаграмма уровня использования в компании «Альфа РА» различных инструментов нематериальной мотивации и их действенности

было выявлено отношение к системе нематериального мотивирования в компании, используемым инструментам и дана оценка действенности таких инструментов (Рис. 2).

Исследование показало, что система мотивирования, используемая в компании, требует существенной корректировки, исходя из ситуационного запроса коллектива. Так, например, такой стимул, как оплата мобильной связи, активно используемый в компании, признается недейственным всеми сотрудниками, в тоже время весь коллектив заинтересован в предоставлении компанией беспроцентных ссуд. Кроме того, углубленный анализ результатов позволил выявить инструменты мотивирования актуальные для различных структурных подразделений. Так, например, такой стимул как саморегулирование рабочего дня или гибкий график, когда работники обязаны отработать норму рабочего времени, но сами устанавливают время прихода и ухода, целесообразно использовать только для работников интеллектуального (бухгалтерия) и творческого труда (дизайнеры). В тоже время такие стимулы как страхование жизни более актуальны для доставщиков и установщиков оборудования. Таким образом, создание системы мотивирования персонала будет действенным только в том случае, если оно социально ориентировано, т.е. отвечает реальному ситуационному запросу коллектива. В тоже время, важно подчеркнуть, что распределение стимулов должно осуществляться по принципу «от вклада». В частности, разработанная Д. А. Демидовым система сти-

мулирования основана на «принципе кафетерия», когда сотрудник сам выбирает составляющие дополнительного социального пакета, причем возможный объем такого пакета зависит от его персонального вклада в работу компании.

Важно подчеркнуть, что в последнее время многие организации уделяют значительно вниманию разработке программ нематериального стимулирования персонала. Во многом это связано с теми трудностями, которые сегодня переживает экономика и отсутствием возможностей повышения заработной платы. В тоже время обращение к нематериальному мотивированию объясняется желанием руководства инициировать включенность сотрудников за счет так называемого корпоративного духа, стремления отдельного члена коллектива стать эффективным в команде единомышленников. Наблюдавшаяся в последние годы ориентация на корпоративные мероприятия и тимбилдинг, ориентированных скорее на сплочение коллектива, постепенно уступает место таким инструментам как доска почета, грамоты и благодарности, направленным на выражение признания.

По нашему мнению, действенность мероприятий, направленных на сплочение коллектива, для формирования лояльности очевидна. Однако включенность отдельных элементов, возникает только при условии, что весь коллектив заинтересован в деятельности организации, радеет о ней и вкладывает персональные ресурсы для ее процветания. В противном случае эффекта повышения включен-

ности, как интенсификации ресурсных вложений в формируемое предложение, может не возникнуть.

Так, исследование, проведенное Е. В. Алябиной и Д. А. Зверевым по оценке эффективности формирования команд показал, что при входном обучении по блокам знакомство с компанией, тренинг формирования команд, и тренинг по технике продаж и сервису, каждый из них положительно влияет на сплоченность группы<sup>[21]</sup>. При этом целью знакомства с компанией является ускорение адаптации сотрудников, формирование у них чувства принадлежности к бренду, мотивации к развитию в компании. По сути это элементы работы по включенности в культуру компании. Тренинг формирования команд направлен на знакомство, сплочение и формирование базовых навыков командной работы и отражает, скорее возможность включения в команду. Так, Е. В. Алябина и Д. А. Зверев подчеркивают, что после тренинга формирования команд повышается уровень группового единства. Заключительный блок входного обучения, тренинг по технике продаж и сервису, представляет собой задачу для группового решения. Такой тренинг может рассматриваться не только как инструмент профессионального роста, но и способ вовлечения нового сотрудника в организационную деятельность. Таким образом, с точки зрения вовлеченности в организационную деятельность, блоки знакомство и профессиональный тренинг представляются более результативными. Это косвенно подтверждает тот факт, что результаты диагностики состоятельности личности по В. А. Петровскому, проведенные авторами исследования, свидетельствуют, что повышение показателей происходит только после знакомства с компанией и совместного обучения на тренинге по технике продаж и сервису, в то время как тренинг формирования команд на состоятельность личности не влияет.

В тоже время мероприятия, направленные на выражение признания за выполненную работу по своей сути призваны формировать в коллективе желание стараться работать как можно лучше на благо организации. В связи с этим нам кажется важным подчеркнуть, что только признание за ре-

альные достижения является настоящим мотиватором адресата и стимулирует коллектив на ресурсные вложения. И наоборот, признание несуществующих заслуг служит амотиватором не только для адресата, но всего коллектива в целом.

Следует особенно отметить такой широко используемый инструмент признания как карьерный рост. Так, по данным исследования «Hay Group», передовые компании из списка TOP-20 осуществляют целенаправленный и взвешенный подход к развитию и становлению лидеров в своих организациях. 80% таких компаний определили для своих сотрудников четкие и ясные пути профессионального роста, в то время как это сделали только 48% всех остальных компаний. Огромное внимание уделяется компаниями из списка TOP-20 выявлению сотрудников, потенциально способных занимать ключевые позиции в организации (93% против 67% в остальных компаниях), а также предоставлению необходимых для их карьерного развития знаний (84% против 50% в остальных компаниях). При этом в 85% компаний из списка Top-20 большие и важные посты обычно заполняются путем продвижения сотрудников организации, а в остальных организациях только в 63%. Кроме того 90% компаний из списка TOP-20 использует официальную процедуру оценки и планирования кадровых резервов на предмет замещения руководящих должностей, в то время как это делает только 56% остальных организаций<sup>[17]</sup>. В целом можно говорить о связи успешности компании с ее вниманием к траектории построения карьеры успешных сотрудников, как инструмента их нематериального стимулирования.

Таким образом, вовлеченность тесно связана с правильно построенной системой мотивации в организации, ориентированной, в первую очередь на справедливость ресурсных обменов. Именно вовлеченность персонала делает сформированную организационную структуру по-настоящему эффективной. По сути, именно обеспечение вовлеченности сотрудников в формирование организационного предложения является значимым инструментом повышения конкурентоспособности организации.

## БИБЛИОГРАФИЯ

1. А. И. Пригожин Дезорганизация: причины, виды, преодоление М. Альпина 2007 г.
2. Письменная А. Б., Яркoвская Т. В. Оценка интеллектуального капитала организации // Мир транспорта. 2014. № 5 (54). С. 106–111.
3. Стюарт, Т. А. Интеллектуальный капитал: новый источник богатства организации / Т. А. Стюарт. — М.: Поколение, 2007.
4. Власюк Г. В. Сеть как источник дополнительных ресурсов социальной организации // Труд и социальные отношения. 2011. № 4. С. 37–44.



5. Исследование уровня эффективности персонала [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.haygroup.com/ru/services/index.aspx?id=2915>
6. Долженко Р. А. Удовлетворенность, лояльность, вовлеченность персонала: уточнение и конкретизация понятий // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. 2014. № 9 (119). С. 157–162.
7. Власюк, Г. В. Чувства и эмоции как основа управления взаимодействием / Г. В. Власюк // Национальная безопасность. — 2013. — № 2. — С. 357–370.
8. Гришина Н. В. Психология конфликта. СПб: Питер, 2008.
9. Захарова, Л. Н. Психология управления / Л. Н. Захарова. — М.: Логос. — 2009.
10. Лячин М. А. Лояльность персонала как фактор повышения качества управления персоналом // Современные проблемы экономического и социального развития. 2013. № 9. С. 37–40.
11. <http://wciom.ru/index.php?id=236&uid=115241>
12. Newman M. Models of the small world // J. Stat. Phys. 2000. № 101. P. 819–84
13. [http://neohr.ru/issledovaniya/article\\_post/otnosheniye-k-rabote-i-loyalnost-personala-2015](http://neohr.ru/issledovaniya/article_post/otnosheniye-k-rabote-i-loyalnost-personala-2015)
14. Пресс-выпуск № 2832 от 12.05.15. Режим доступа: <http://wciom.ru/index.php?id=236&uid=115251>
15. Низкая вовлеченность персонала сдерживает рост эффективности бизнеса во всем мире [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.hrmedia.ru/node/805>
16. M. Csikszentmihalyi. Flow. Das geheimnis des Gluecks, Stuttgart 1992.
17. Пресс-релиз: Hay Group назвала лучшие компании для лидеров в своем девятом ежегодном исследовании. Режим доступа: <http://www.interfax-russia.ru/FarEast/pressrel.asp?id=555964>
18. Бережная М. В. Тренинг мотивации эмоциональной саморегуляции для работников кадровой службы Московской дирекции управления движением — филиала ОАО РЖД. Магистерская диссертация. М.: МИИТ. 2013.
19. Гумилев Л. Н. Этногенез и биосфера Земли. М.: Айрис-Пресс, 2007
20. Демидов Д. А. Разработка системы нематериальной мотивации персонала в ООО «Альфа РА». Дипломный проект. М.: МИИТ, 2015.
21. Алябина Е. В., Зверев Д. А. Формирование команд в контексте организационного развития инновационных компаний // историческая и социально-образовательная мысль. 2015. № 2. С. 97–101

#### REFERENCES (TRANSLITERATED)

1. A. I. Prigozhin Dezorganizatsiya: prichiny, vidy, preodolenie M. Al'pina 2007 g.
2. Pis'mennaya A. B., Yarkovskaya T. V. Otsenka intellektual'nogo kapitala organizatsii // Mir transporta. 2014. № 5 (54). S. 106–111.
3. Styuart, T. A. Intellektual'nyi kapital: novyi istochnik bogatstva organizatsii / T. A. Styuart. — М.: Pokolenie, 2007.
4. Vlasyuk G. V. Set' kak istochnik dopolnitel'nykh resursov sotsial'noi organizatsii // Trud i sotsial'nye otnosheniya. 2011. № 4. S. 37–44.
5. Issledovanie urovnya effektivnosti personala [Elektronnyi resurs]. Rezhim dostupa: <http://www.haygroup.com/ru/services/index.aspx?id=2915>
6. Dolzhenko R. A. Udovletvorennost', loyal'nost', vovlechnost' personala: utochnenie i konkretizatsiya ponyatiy // Vestnik Altaiskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta. 2014. № 9 (119). S. 157–162.
7. Vlasyuk, G. V. Chuvstva i emotsii kak osnova upravleniya vzaimodeistviem / G. V. Vlasyuk // Natsional'naya bezopasnost'. — 2013. — № 2. — S. 357–370.
8. Grishina N. V. Psikhologiya konflikta. SPb: Piter, 2008.
9. Zakharova, L. N. Psikhologiya upravleniya / L. N. Zakharova. — М.: Logos. — 2009.
10. Lyachin M. A. Loyal'nost' personala kak faktor povysheniya kachestva upravleniya personalom // Sovremennye problemy ekonomicheskogo i sotsial'nogo razvitiya. 2013. № 9. S. 37–40.
11. <http://wciom.ru/index.php?id=236&uid=115241>
12. Newman M. Models of the small world // J. Stat. Phys. 2000. № 101. R. 819–84
13. [http://neohr.ru/issledovaniya/article\\_post/otnosheniye-k-rabote-i-loyalnost-personala-2015](http://neohr.ru/issledovaniya/article_post/otnosheniye-k-rabote-i-loyalnost-personala-2015)
14. Press-vypusk № 2832 ot 12.05.15. Rezhim dostupa: <http://wciom.ru/index.php?id=236&uid=115251>
15. Nizkaya vovlechnost' personala sderzhivaet rost effektivnosti biznesa vo vsem mire [Elektronnyi resurs] Rezhim dostupa: <http://www.hrmedia.ru/node/805>
16. M. Csikszentmihalyi. Flow. Das geheimnis des Gluecks, Stuttgart 1992.

17. Press-reliz: Hay Group nazvala luchshie kompanii dlya liderov v svoem devyatom ezhegodnom issledovanii. Rezhim dostpa: <http://www.interfax-russia.ru/FarEast/pressrel.asp?id=555964>
18. Berezhnaya M. V. Trening motivatsii emotsional'noi samoregulyatsii dlya rabotnikov kadrovoi sluzhby Moskovskoi direksii upravleniya dvizheniem — filiala OAO RZhD. Magisterskaya dissertatsiya. M.: MIIT. 2013.
19. Gumilev L. N. Etnogenez i biosfera Zemli. M.: Airis-Press, 2007
20. Demidov D. A. Razrabotka sistemy nematerial'noi motivatsii personala v OOO 'Al'fa RA'. Diplomnyi proekt. M.: MIIT, 2015.
21. Alyabina E. V., Zverev D. A. Formirovanie komand v kontekste organizatsionnogo razvitiya innovatsionnykh kompanii// istoricheskaya i sotsial'no-obrazovatel'naya mysl'. 2015. № 2. S.97–101