

*Н.Е. Брюховецкая, д.э.н.,
А.А. Черная, к.э.н.*

ФОРМИРОВАНИЕ ВОВЛЕЧЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ В РАБОТУ ПРЕДПРИЯТИЙ

Привлечение на предприятие высококвалифицированных специалистов и перспективных талантливых сотрудников зависит от разных факторов. На выбор человека будущего места работы могут влиять: оплата, безопасная занятость, интересная работа, удобное расположение предприятия, гибкий график работы. Поэтому руководители современных предприятий озадачены не только проблемой привлечения специалистов, но и создания для них условий, позволяющих удерживать их на предприятии длительное время, способствующих повышению производительности и качества труда, заинтересованности в конечном результате. Все это побуждает руководителей предприятий осваивать и использовать новые подходы к управлению персоналом, привлекать соответствующих специалистов по подбору и обучению сотрудников, перестраивать личные взгляды и привычные стереотипы мышления, принимать нестандартные решения и организационные меры.

В последнее время в Украине ведутся исследования по вопросам удовлетворенности сотрудников, вовлеченности их в работу и определению наилучших работодателей, в частности компанией Hewitt Associates и HR Center в исследовании «Лучшие Работодатели в Украине», проводимом в двух категориях: «Крупные компании» (больше 250 сотрудников), «Малые и средние компании» (менее 250 сотрудников) [2]. Так, в

Статья подготовлена в рамках выполнения темы «Методы развития и обеспечения капитализации промышленных предприятий в условиях институциональных изменений» (номер госрегистрации 0112U006882).

© Н.Е. Брюховецкая,
А.А. Черная, 2013

одном из отчетов о вовлеченности украинских сотрудников отмечается, что «сотрудники остаются с теми (людьми, компаниями, группами), кто дает им ощущение комфорта (удовлетворенность), с кем они разделяют общие ценности и чувствуют привязанность (лояльность), и, конечно, с теми, с кем они делают общее дело, которое им небезразлично (вовлеченность)» [3, с. 12]. Считается, что чем крепче эти компоненты (удовлетворенность и лояльность), тем выше вовлеченность сотрудника в работу.

Проведение подобных исследований и участие в них все большего количества предприятий и их сотрудников указывает на стремление предприятий вести более открытую политику, позволяющую им формировать конкурентные преимущества, в частности репутацию. Чем лучше репутация у предприятия и больше возможностей для развития сотрудника в нем, тем проще привлечь высококвалифицированных специалистов, которые стремятся не только получать достойную заработную плату, но и творчески реализовать свой потенциал, способности, знания.

Среди исследователей, которые изучали проблемы вовлеченности, удовлетворенности, лояльности и приверженности сотрудников предприятий, можно назвать таких: Р. Красан, К. Круз [4]; П. Варнер [5]; А. Апостолау [7]; М. Тафрей [1]; С. Браун, Ж. МакХарди, Р. МакНаб, К. Тэйлор [7], А. Шмидт [2]; О. Крылова [11]; Т. Сытник [13]. Однако в научной литературе на сегодняшний день ощущается определенный недостаток исследований альтернативных и креативных направлений развития персонала и человеческого капитала предприятия, в частности касающихся проблем вовлеченности. Недостаточно разработанными остаются вопросы определения и смыслового содержания понятий вовлеченности, удовлетворенности и лояльности, их использования в науке и современной управленческой практике, значения в управлении персоналом и развитии человеческого капитала предприятий.

В связи с отмеченным *целью* данной статьи является уточнение понятий удовлетворенности, лояльности, вовлечен-

ности сотрудников и обоснование предложений по формированию вовлеченности сотрудников в работу предприятий.

Анализ научных публикаций свидетельствует, что исследования в направлении формирования вовлеченности сотрудников предприятий недостаточно распространены среди отечественных и зарубежных ученых-экономистов. Вследствие этого возникают вопросы относительно трактовки понятийного аппарата.

А. Апостолоу определяет вовлеченность сотрудника (employee involvement) так: «Employee involvement is a process for empowering employees to participate in managerial decision-making and improvement activities appropriate to their levels in the organization»¹. Вовлеченность, отмечает он, – это новый способ ведения бизнеса, фундаментальные изменения в культуре. Сотрудники, которые прошли обучение, получили полномочия и признание за свои достижения, больше не смотрят на часы, выполняя свою работу. Они чувствуют личную ответственность за работу предприятия [6, с. 2, 4].

Сара Браун, Жолиан МакХарди, Роберт МакНаб, Карл Тэйлор определяют приверженность (commitment) и лояльность (loyalty) сотрудников как отношение сотрудников к месту работы, влияющее на организационные связи и организационное доверие [7, с. 5].

Специалисты считают, что важным моментом вовлеченности является согласованность целей и устремлений сотрудников с целями организации: «aligning employees' values, goals, and aspirations with those of the organization is the best method for achieving the sustainable employee engagement required for an organization to thrive. Full engagement represents an alignment of maximum job satisfaction («I like my work and do it well») with

¹ «Вовлеченность сотрудника – это процесс расширения прав и возможностей работников по их участию в принятии управленческих решений и деятельности по улучшению работы организации».

maximum job contribution («I help achieve the goals of my organization»)¹ [8, с. 3].

Согласно методологии Hewitt Associates вовлеченность – это не только возможность компании «создавать довольных сотрудников». О вовлеченности следует говорить только тогда, когда сотрудники прилагают дополнительные усилия, для того чтобы быть успешными в своей должности и таким образом еще больше способствовать успеху компании [9, с. 22].

Российские экономисты М. Магура и М. Курбатова полагают, что именно организационная приверженность как «эмоционально положительное отношение работника к организации, предполагающее готовность разделять ее цели и ценности, а также напряженно трудиться в ее интересах ... действовать на благо этой организации, ради ее целей и сохранять свое членство в ней», совмещает в своей структуре таких три компонента, как: идентификация – осознание организационных целей как своих; вовлеченность – желание делать личные усилия, вносить свой вклад в достижение целей организации; лояльность – эмоциональная приверженность к организации, желание оставаться ее членом [10, с. 211, 213].

Руди Карсан и Кевин Круз отмечают, что «вовлеченные сотрудники – те, кто готов приложить к своему делу дополнительные усилия не только ради собственной выгоды, но и ради успеха компании. ... Вовлеченность сотрудника в работу определяется степенью, в которой он мотивирован на успех организации и прилагает собственные усилия к выполнению задачи для достижения компанией поставленных целей. ... Это определение подразумевает, что речь идет о внутреннем эмоциональном состоянии. Оно предшествует двум другим состо-

¹ «Согласованность ценностей, целей и устремлений сотрудников с целями организации является лучшим методом для достижения устойчивого вовлечения в работу сотрудников, необходимых для процветания организации. Полная вовлеченность представляет собой максимальное удовлетворение от работы («Мне нравится моя работа и я делаю ее хорошо») с максимальным вкладом в работу («Я помогаю достигать цели моей организации»).

яниям: более высокой степени приверженности своей работе и желанию остаться именно в этой организации. В этом смысле вовлеченность хотя и не характеризует, но обуславливает более высокую производительность» [4, с. 146].

Многолетняя практика Р. Карсана и К. Круза показывает, что «для человека или компании нет ничего важнее, чем полная вовлеченность в работу и приверженность своему делу, ...когда вы вовлечены, вы мотивированы на то, чтобы затратить максимум сил для достижения целей вашего работодателя. Вам может быть нелегко; но вы полностью отдаетесь своему делу, вы хотите приложить дополнительные усилия» [4, с. 16]. Исходя из такого понятия вовлеченности индекс вовлеченности, предлагаемый компанией Kenexa, руководителем которой является Р. Карсан, состоит из четырех простых, но емких утверждений сотрудника, оцениваемых по пятибалльной шкале: его чувства гордости, удовлетворенности, защищенности и желания остаться в организации [4, с. 146-147] (рис. 1).

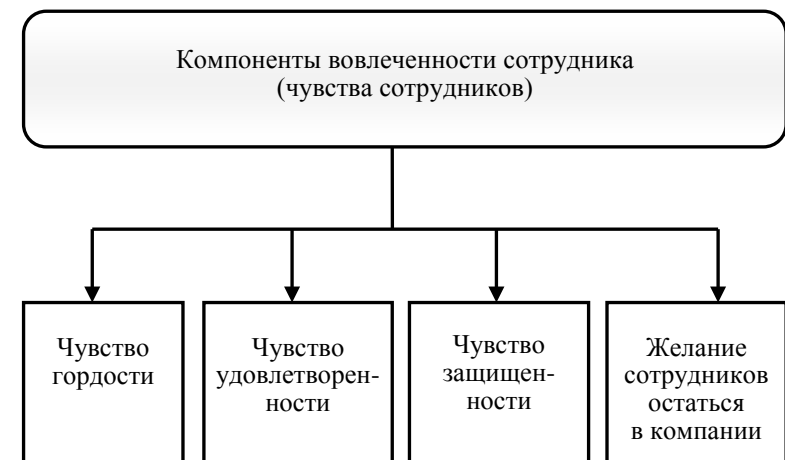


Рис. 1. Компоненты вовлеченности сотрудника в работу компании

Исследователи признают, что степень вовлеченности, приверженности и лояльности по отношению к месту работы существенно влияет на то, как сотрудники ведут себя на рабочем месте, на характер взаимоотношений сотрудников и руководства. О. Крылова считает вовлеченность степенью совпадения ценностей сотрудника с ценностями организации, влияющих на приверженность персонала делам предприятия, и разделяет персонал предприятия на три группы: *вовлеченные* (лояльные компании, приверженные работе, выполняют свою работу хорошо). В США таких – 28%, в Японии – 9%, во Франции – 12%; *невовлеченные* (готовые поменять работу, если им предложат лучший вариант, выполняют свою работу удовлетворительно). Как правило, в компаниях их более 50%; *активно невовлеченные* (психологически деструктивные, собираются в группы, добиваются того, чтобы другие разделяли их недовольство, выполняют свою работу плохо). В США таких – 17%, в Японии – 19%, во Франции – 31% [11].

В исследовании, проведенном компанией BlessingWhite (Принстон, Нью-Джерси, США), выделены пять уровней вовлеченности сотрудников (табл. 1).

Таблица 1

Уровни вовлеченности сотрудников, выделенные компанией BlessingWhite [8, с. 4]

Уровень	Значение
1	2
Вовлеченные: большой вклад сотрудников в работу и высокая удовлетворенность ею (The Engaged: High contribution and high satisfaction)	Личные интересы сотрудников и организации совпадают. Сотрудники в полной мере способствуют успеху организации, удовлетворены работой, преданы делу
Почти вовлеченные: вклад сотрудников в работу и удовлетворенность ею находятся на среднем уровне (Almost Engaged: Medium to high contribution and satisfaction)	Эти сотрудники являются хорошими исполнителями и в целом удовлетворены своей работой. Организации должны вкладывать в их развитие по двум причинам: сотрудники достаточно трудоспособны, имеют больше шансов достичь полной вовлеченности

1	2
<p>Новички и изображающие бурную деятельность: высокий уровень удовлетворенности, но низкий вклад в достижение целей предприятия (Honeymooners & Hamsters: High satisfaction but low contribution)</p>	<p>Новички находятся на этапе адаптации и их главная задача – четко понять, как они могут наилучшим образом вписаться в работу предприятия. Изображающие бурную деятельность, могут работать тяжело, но в действительности их труд мало влияет на конечный результат работы и достижение цели; решают несущественные задачи, мало способствуя достижению успеха организации; довольны своей позицией. При этом сотрудники, находящиеся на таких же должностях и работающие продуктивно, могут ощущать себя по сравнению с ними недооцененными</p>
<p>Разрушители: высокий вклад в работу, но низкая удовлетворенность (Crash & Burners: High contribution but low satisfaction)</p>	<p>Разочарованные, часто неудовлетворенные и потенциально исчерпавшие свой потенциал сотрудники, которые не стремятся достигать целей предприятия, не способствуют его успеху. Они плохо отзываются о руководителях и их управленческих решениях, часто недовольны коллегами. Такие сотрудники уходят с предприятия либо работают менее напряженно</p>
<p>Невовлеченные: низкий вклад в работу и удовлетворенность ею (The Disengaged: Low contribution and satisfaction)</p>	<p>Невовлеченные и неудовлетворенные сотрудники, явно не получающие то, что хотят от работы. Их уровень вовлеченности вряд ли может быть повышен на этом предприятии. Скорее всего, они будут искать другое место работы</p>

Согласно вышеназванной классификации уровней вовлеченности специалисты компании BlessingWhite исследовали долю сотрудников по уровням вовлеченности в разных странах (рис. 2).

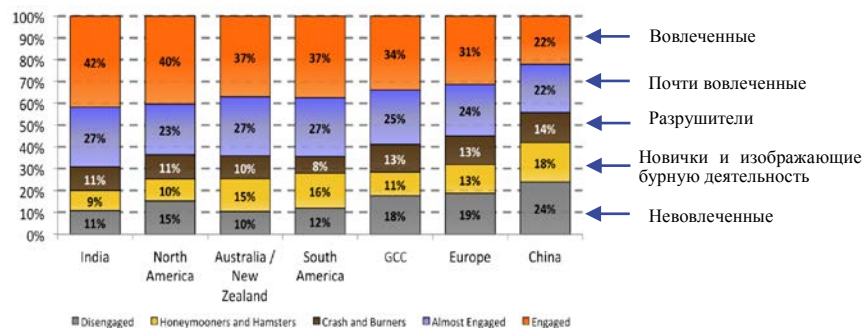


Рис. 2. Вовлеченность сотрудников по регионам в 2012 г. *, по данным компании BlessingWhite [8, с. 6]

*В порядке приведения в диаграмме: Индия; Северная Америка; Австралия / Новая Зеландия; Южная Америка; Совет сотрудничества Стран Залива (Персидского залива); Европа; Китай.

Из графика видно, что наибольшее количество вовлеченных сотрудников в Индии (42%). Количество невовлеченных – всего 11%, что может быть обусловлено культурно-ментальными особенностями данной страны. Меньше всего вовлеченных сотрудников в Китае (22%). В Европе вовлеченных сотрудников 31%, много невовлеченных сотрудников (19%) и сотрудников с низким уровнем вовлеченности (13%).

Американский исследователь Паул Варнер выделяет четыре группы вовлеченности сотрудников (табл. 2).

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что вовлеченность сотрудников является важным фактором функционирования предприятия, определяется мотивацией и представляет собой внутреннюю эмоциональную готовность прилагать дополнительные усилия для достижения целей предприятия по собственному желанию и инициативе. Вовлеченности сотрудников в работу предшествуют удовлетворенность работой и лояльность по отношению к предприятию, в частности к руководителю. Персонал предприятия можно разделять

Таблица 2

*Уровни вовлеченности сотрудников предприятия,
выделенные П. Варнером [5, с. 15]*

Полностью не вовлеченные (Fully Disengaged)	Группа преследующих личные цели и возможности (Opportunity Group)	Ключевые участники (Key Contributor)	Полностью вовлеченные (Fully Engaged)
1	2	3	4
Разочарованные в работе	Чувствуют себя в организации комфортно	Соответствуют ожиданиям предприятия	Постоянно учатся и предпринимают обдуманные риски
Саркастически шутят о работе	Гратят на работе много времени на заботу о личных нуждах	Придерживаются должностных инструкций, берут на себя определенные риски	Чувствуют себя комфортно на предприятии
Дают плохие отзывы о компании и ее лидерах	Грудятся достаточно, чтобы продвигаться по служебной лестнице	Хорошо отзываюся о руководстве предприятия	Ощущают удовлетворение от выполняемой работы
Ищут виноватых	Заработная плата – основная мотивация их работы на предприятии	Редко откладывают выполнение заданий	Работа может быть для них сложной, но приносит удовлетворение
Уходят из организации	Возможно работают временно на данном предприятии	Стремятся работать здесь	Любят свою работу

на вовлеченных в работу; невовлеченных; оппортунистов (преследующих только личные цели, главная мотивация которых – заработная плата); активно не вовлеченных.

Исследуя вопрос вовлеченности, необходимо уточнить, что способствует ее формированию у сотрудников предприятий, чему в отечественной экономической науке уделяется все еще недостаточно внимания.

Специалисты компании Кенеха (США) выделяют восемь основных факторов вовлеченности сотрудников (eight drivers of employee engagement) [12]: 1) доверие и честность (Trust and Integrity); 2) характер работы (Nature of Job); 3) линия видимости личного вклада (индивидуальной работы) в деятельность

компании (Line of Sight between Individual Performance and Company Performance); 4) возможность карьерного роста (Career Growth Opportunities); 5) гордость за компанию (Pride about the Company); 6) коллеги/члены команды (Co-workers/Team Members); 7) развитие сотрудников (Employee Development); 8) личные отношения с одним руководителем (Personal Relationship with One's Manager).

Отечественные исследователи-практики полагают, что на вовлеченность сотрудников предприятия влияют: *факторы поддержки* (топ-менеджмент, линейный менеджмент, наполнение работы); *факторы развития* (оплата труда: постоянная и переменная, льготы); *факторы поддержки и развития* (ощущение завершения работы, развитие карьеры, признание, отношение к людям как к главной ценности компании) [3, с. 21] и группируют факторы, влияющие на вовлеченность, на шесть групп: люди, суммарное вознаграждение, компания, работа, возможности, качество жизни. Влияние факторов, входящих в каждую группу, в процентном соотношении представлено на рис. 3.

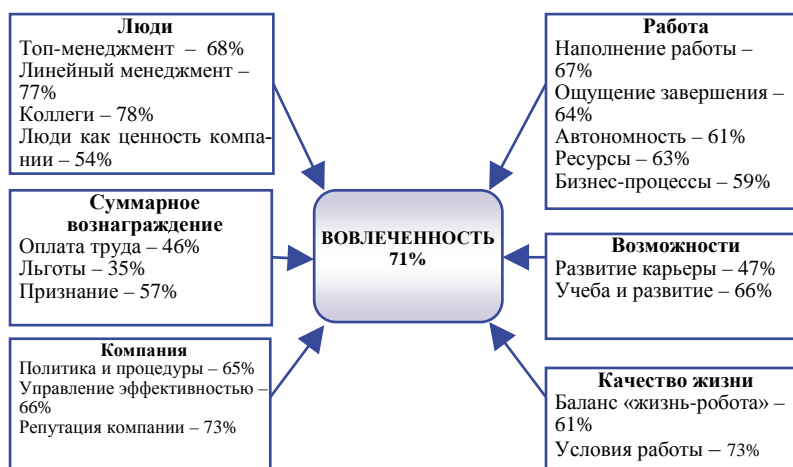


Рис. 3. Влияние факторов на вовлеченность сотрудников предприятий в Украине [3, с. 21]

Из рисунка видно, что материальная компенсация оказывает гораздо меньшее влияние на вовлеченность сотрудников в работу, нежели взаимодействие между сотрудниками и руководителем, политика управления, содержание и условия труда, что следует учитывать руководителю предприятия в управленческой деятельности.

К факторам вовлеченности другие специалисты относят [6, с. 6, 16; 13]:

1) *факторы, относящиеся непосредственно к работнику*: характер работы и ответственность, руководитель; доверие к руководству; коллеги; мотивация; карьера; профессиональное развитие; доступ к знаниям; связь собственного вклада в работу и полученной компенсации (поощрения), признание; гибкость в отношении работы, правил внутреннего трудового распорядка, должностных инструкций, трудового договора (контракта).

2) *факторы, относящиеся к системе в целом*: кадровая политика; программы управления; процессы взаимосвязи; культура обратной связи; стратегия и видение будущего; постановка сложных, но достигаемых целей; информирование, коммуникация от топ-менеджмента.

Руди Карсан и Кевин Круз, опираясь на исследования (ежегодные опросы более 10 миллионов сотрудников по всему миру) и собственный опыт руководства, выявили три основных фактора вовлеченности. Это: *карьерный рост, признание и доверие* («Большая тройка» способов управления вовлечением сотрудников). «Менее универсальными, но не менее распространенными факторами являются *работа в команде, общение, видение будущего, корпоративная ответственность и качество продукции или услуг*» [4, с. 150, 151, 213].

На основе анкетного опроса сотрудников некоторых предприятий Донецкой области были исследованы компенсационная политика и корпоративная культура. Исследования показали, что наибольшее влияние на трудовое поведение сотрудников на всех исследуемых предприятиях имеют:

достойная заработная плата – 70-90%;

удобный график работы – 56-62%;

благоприятная атмосфера в коллективе – 37-60%;
комфортная организация рабочего места – около 50%;
продвижение по службе и возможность карьерного роста – 37-70%.

Полученные в результате опроса сотрудников данные свидетельствуют о том, что на отечественных предприятиях факторами, влияющими на вовлеченность сотрудников в работу, могут быть: карьерный рост, признание и доверие. Однако в силу того, что уровень оплаты труда на отечественных предприятиях недостаточно высок и достойная заработная плата пока остается главным мотивирующим фактором труда для большинства украинских сотрудников, при формировании вовлеченности их в работу следует данный аспект учитывать. В этой связи удовлетворенность заработной платой и компенсациями следует пока исследовать как отдельный аспект удовлетворенности (по крайней мере, до тех пор, пока такие факторы, как достойная заработная плата и возможности ее реального роста на определенных условиях, не станут априори существующими на большинстве отечественных предприятий).

Вовлеченность сотрудников обуславливает развитие и реализацию других положительных характеристик предприятия. Так, М. Тафрей считает, что вовлеченность коллектива (community involvement) предприятия влияет на: *моральный дух* (morale) индивидов – личное отношение и возможность людей хранить веру в институты и цели; *мотивацию* (motivation) – процесс, который выявляет, контролирует и поддерживает определенные действия людей; *организационную приверженность* (commitment) – изменение в поведении людей, которое отражается на работе и приверженности сотрудников; *производительность* (performance) – достигается в результате приверженности и улучшения выполняемой работы [1, с. 4]. При этом Руди Карсан и Кевин Круз обосновывают влияние работы и эмоций, которые человек испытывает на работе и по отношению к ней, на все сферы жизни сотрудника: брак, поведение детей, здоровье сотрудника, качество жизни и ощущение счастья [4, с. 61-65].

Следовательно, вовлеченность направлена не только на предприятие, в частности повышение производительности и качества труда, но и на самого сотрудника. Благоприятные условия труда, интересная и содержательная работа способствуют реализации потенциала сотрудника, позволяют ему не только улучшать качество своей жизни, но и достигать целей предприятия. Удовлетворенность, лояльность и вовлеченность способны влиять на работу сотрудников, их инициативу, энтузиазм, мотивацию развиваться и одновременно достигать целей предприятия. Поэтому формирование этих состояний можно считать направлениями развития человеческого капитала. Вовлеченные в работу сотрудники идентифицируют интересы организации как свои, разделяют ее стратегию, потому их мотивация к развитию в пределах организации растет (рис. 4).

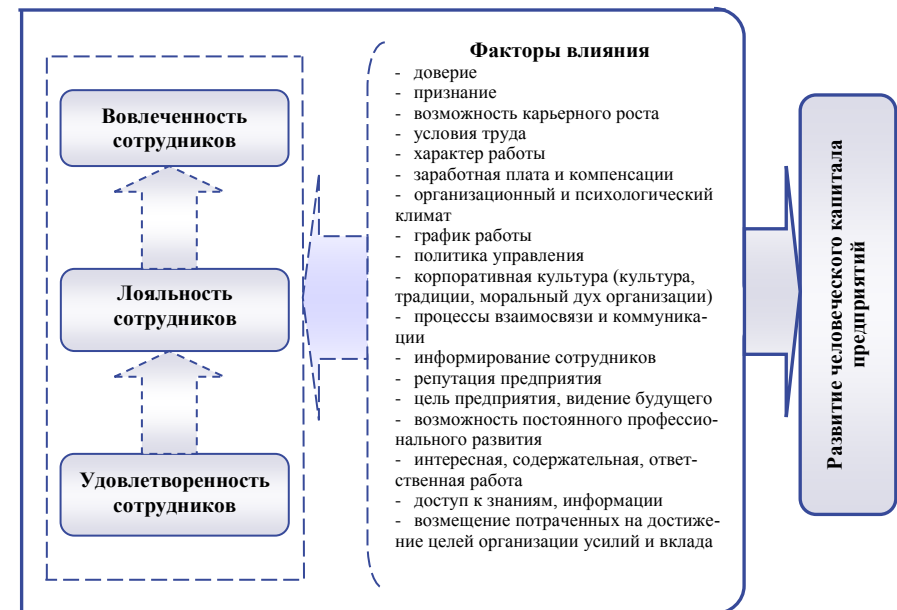


Рис. 4. Взаимосвязь удовлетворенности, лояльности и вовлеченности сотрудников с развитием человеческого капитала предприятий

Таким образом, вовлеченность в работу и приверженность предприятию являются важными факторами мотивации и развития сотрудников, определяющие их желание длительное время работать в организации и выполнять для достижения целей предприятия даже больше, чем оговорено в должностных инструкциях. Однако возникает вопрос, не переусердствует ли вовлеченный сотрудник, выполняя больше своих непосредственных обязанностей, и какие еще особенности существуют, без которых вовлеченность может не функционировать должным образом (при наличии на предприятии благоприятного психологического климата, доверия и уважения, признания заслуг и развития) и предприятие не развивается. Вовлеченность – это не фанатизм, которому свойственны резкие смены настроения. Истинная вовлеченность видится как некое стабильное состояние сотрудника, не способное резко и значительно меняться вследствие отсутствия каких-либо из факторов, его формирующих. Это не некое счастье, веселье и довольство сотрудников при наличии полного отсутствия производительности, качества труда и выполнения поставленных задач.

Необходимым аспектом вовлеченности американские специалисты отмечают согласованность, в частности, между сотрудниками и руководителем. «Согласованность» целей означает, что люди добровольно объединяются для их выполнения. Подразумевается, что все сотрудники одинаково понимают и принимают основную цель, ценности и задачи компании», а повысить согласованность возможно, следуя таким рекомендациям: 1) Четко поставить цель (миссию, видение компании). Зачем мы все здесь? Что мы пытаемся достичь? 2) Ставить промежуточные цели и задачи. Основная цель помогает понять, что мы делаем и зачем, и придает общий смысл деятельности организации. Постановка более конкретных задач – ежегодных, ежеквартальных, даже ежемесячных. 3) Налаживать коммуникацию. В современном мире хорошо налаженная коммуникация становится приоритетом. Коммуникация должна идти в двух направлениях: вы должны полу-

чать столько же информации от своих подчиненных, сколько и предоставлять. 4) Поощрять сотрудников за успехи [4, с. 154-155].

Принимая во внимание вышеизложенное, следует признать, что наличие согласованности между сотрудниками, между сотрудниками и руководителем играет важную роль в достижении производительности и качества труда. Необходимо создавать благоприятную мотивационную среду и использовать методы, позволяющие посредством формирования вовлеченности направлять стремления сотрудников на решение целей предприятия.

Исследования компании BlessingWhite, проводимые во всем мире, свидетельствуют, что при разработке стратегии формирования вовлеченности необходимым элементом является создание целенаправленной корпоративной культуры, которая вовлеченность определяет основной движущей силой бизнес-результатов: «Engagement needs to be part of your culture Organizations that have made substantive progress in fueling business success through employee engagement»¹ [8, с. 25].

Из вышеизложенного следует, что формирование вовлеченности сотрудников в работу имеет институциональный характер, то есть определяется институциональными факторами, в частности культурой, традициями, ценностями, правилами поведения, существующими регламентами. Корпоративная культура организации, традиции имеют важное значение в формировании удовлетворенности, лояльности и вовлеченности сотрудников. Как и удовлетворенность заработной платой и компенсациями, как отдельный аспект удовлетворенности целесообразно также выделять удовлетворенность сотрудников организационным климатом и корпоративной культурой

¹ «Вовлеченность должна быть частью вашей культуры организации через вовлеченность сотрудников, которые внесли существенный вклад в обеспечение успеха бизнеса».

организации, что позволит более тщательно изучать аспекты удовлетворенности сотрудников.

Изложенное в статье позволяет сделать следующие *выводы*.

1. Проблема мотивации развития персонала и человеческого капитала предприятий существует и нуждается во внимании. Современные темпы технико-технологических, управленческих, экономических инноваций обуславливают наличие у руководителей и специалистов качеств, позволяющих мыслить на шаг вперед, влиять на изменение старых укладов, стиля управления, ценностей, культуры, мотиваций, трансформацию мышления трудового коллектива, формирование мощного научного, технологического, управленческого и интеллектуального потенциала предприятия.

2. На функционирование предприятия и работу его сотрудников, их развитие, изменение отношения к работе, текучесть кадров, производительность и качество труда влияют: удовлетворенность сотрудников работой, лояльность по отношению к предприятию, вовлеченность сотрудников в работу. Удовлетворенность персонала и их лояльность по отношению к работе предшествуют вовлеченности сотрудников, которая определяется мотивацией и представляет собой внутреннюю эмоциональную готовность прилагать дополнительные усилия для достижения целей предприятия по собственному желанию и инициативе. Важным элементом вовлеченности сотрудников в работу является согласованность: между сотрудниками и между сотрудниками и руководителем.

Проведенное исследование позволяет выделить некоторые аспекты, на которые целесообразно обратить внимание в процессе управления персоналом современного предприятия и формирование вовлеченности сотрудников:

наладить двустороннюю коммуникацию с сотрудниками (интранет, совещания, беседы, анкетирование). Дать понять сотрудникам, что их мнение важно для создания внутриорганизационной институциональной среды предприятия и в целом для улучшения его работы;

посредством налаживания коммуникаций формировать согласованность в трудовом коллективе. Должное информирование и разъяснение причин и целей изменений, авторитет руководителя, налаженные коммуникации между руководителем и сотрудниками, вовлеченность и согласованность сотрудников, их желание достигать целей предприятия являются важной поддержкой процесса изменений;

поощрять творческий труд, предложения, идеи, способность брать на себя ответственность при условии, что работа сотрудником выполняется согласно должностным инструкциям в полном объеме;

при подборе персонала выявлять личные предпочтения претендентов, их ожидания от работы и развития на данном предприятии. Давать им достоверную и правдивую информацию о корпоративной культуре, перспективах карьерного роста, условиях роста заработной платы.

Каждое предприятие уникально и должно привлекать не только сотрудников, обладающих необходимыми знаниями и опытом, а прежде всего желающих быть частью предприятия, обучаться и развиваться, добиваться целей как своих собственных, готовых работать в команде единомышленников, для которых небезразлична судьба предприятия.

Дальнейшие исследования целесообразно осуществлять в направлении возможности оценки и моделирования институциональных факторов мотивации развития сотрудников и человеческого капитала предприятия.

Литература

1. Tuffrey M. Good Companies, Better Employees: How community involvement and good corporate citizenship can enhance employee morale, motivation, commitment and performance [Electronic resource] / Michael Tuffrey // The Corporate Citizenship Company Europoint. – London, 2003. – 32 p. – Mode of access: http://www.centrica.com/files/reports/2005cr/files/csr_Good_companies_better_employees.pdf.

2. Шмидт А. Исследование «Лучшие Работодатели в Украине – 2011» / А. Шмидт // Управление персоналом. – 2011. – № 12 (219). – С. 29-31.

3. Отчет о вовлеченности украинских сотрудников. Исследование «Лучшие Работодатели 2007» в Украине [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.hrc.com.ua/downloads/2007-UA_Best_Employers.pdf.

4. Карсан Р. Компания мечты. Почему в успешных компаниях говорят «мы» / Руди Карсан, Кевин Круз; пер. с англ. Е. Вахраневой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 248 с.

5. Warner P. The Employee Engagement Equation: New rules for measuring and increasing engagement [Electronic resource] / Paul Warner // DecisionWise, Leaderships Intelligence. – Mode of access: <http://www.decisionwise.com/pdf/DecisionWise-Webinar-The-Employee-Engagement-Equation.pdf>.

6. Apostolou A. Employee Involvement [Electronic resource] / Apostolos Apostolou // Innoregio: dissemination of innovation and knowledge management techniques. – D. of Production Engineering & Management, Technical University of Crete, 2000. – P. 1-25. – Mode of access: http://www.urenio.org/tools/en/employee_involvement.pdf.

7. Brown S. Workplace Performance, Worker Commitment and Loyalty [Electronic resource] / Sarah Brown, Jolian McHardy, Robert McNabb, Karl Taylor // Discussion Paper. – № 5447. – Germany: Bonn, 2011. – 34 p. – Mode of access: <http://ftp.iza.org/dp5447.pdf>.

8. Employee Engagement (Research Update January 2013). Beyond the numbers: A practical approach for individuals, managers, and executives // 2013 by BlessingWhite, A Division of GP Strategies. Princeton, NJ. Employee Engagement Research Update 01/13.

9. Шмидт А. О вовлеченности, удовлетворенности и лояльности сотрудников в Украине / А. Шмидт // Управление персоналом – Украина. – 2008. – № 12 (183). – С. 20-23.

10. Секреты мотивации, или мотивация без секретов / М. Магура, М. Курбатова. – М.: ИД «Управление персоналом», 2007. – 656 с.

11. Крылова О. Вовлеченность – об этом надо знать и работодателям, и наемным работникам [Электронный ресурс] / О. Крылова. – Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_32/article_2065/.

12. Productivity transformation through career management systems [Electronic resource] // Kenexa, 2012. – Mode of access: <http://www.kenexa.com/Portals/0/Downloads/Productivity%20Transformation%20Through%20Career%20Management%20Systems.pdf>.

13. Сытник Т. Исследование вовлеченности персонала: подходы, методы, использование [Электронный ресурс] / Т. Сытник. – Режим доступа: http://www.gfk.ua/imperia/md/content/gfkukraine/presentations/employee_research_tetiana_sytynk_310310.pdf.

14. Булеев И. П. Мотивация труда в промышленности: теория и практика: моногр. / И. П. Булеев, Е. И. Булеев, Г. С. Атаманчук, А. Н. Ревва. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 2012. – 338 с.

15. Брюховецкая Н. Е. Капитализация предприятий и ее обеспечение на основе нематериальных активов / Н. Е. Брюховецкая // Сучасний маркетинг: стан і перспективи розвитку в Україні і її регіонах : зб. наук. праць ДонДУУ. – Донецьк: Юго-Восток, 2012. – Т. XIII. – Вип. 254. – С. 75-86. – (Серія Економіка).

16. Чорна О. А. Принципи, функції та структура інституціонального механізму управління розвитком людського капіталу підприємств / О. А. Чорна // Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку: зб. наук. праць. – Донецьк: ІЕП НАН України, 2012. – С. 214-231.

Представлена в редакцію 18.10.2013 г.