

УДК 005.331.1

УПРАВЛЕНИЕ ВОВЛЕЧЕННОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ**Титов В.Н.,**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)», Москва,
email: Titov-vn@rguk.ru

Новосельский С.О.,

Автономная некоммерческая организация высшего образования «Университет мировых цивилизаций имени В.В. Жириновского», Москва,
email: nsvyatoslav@yandex.ru

Кириллова О.В.,

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Казанский (Приволжский) федеральный университет», Казань,
email: lesik333@yandex.ru

***Аннотация.** В статье уточнены теоретико-методологические аспекты оценки уровня вовлеченности персонала в системе кадрового менеджмента, позволяющие расширить научно-исследовательскую базу по данной проблематике. Степень вовлеченности сотрудников является управляемой категорией со стороны кадрового менеджмента, что требует применения релевантного набора инструментов для достижения оптимального результата. Нарастание уровня вовлеченности является длительным процессом, а достижение максимальных показателей в среднем по коллективу выступает результатом системной работы. Решение данной задачи требует применения передовых инструментов, основанных на персонифицированном и социально-общественном подходах, так как каждый сотрудник является индивидом, имеющим свои специфические потребности. В тоже время вовлеченность наиболее ярко проявляется в условиях социализации корпоративного пространства, что формирует необходимость создания качественной корпоративной культуры на основе сбалансированного механизма командообразования. В условиях переориентации ценностей в современной социально-экономической системе вовлеченность является важным инструментом трудовой мотивации. При этом качественное управление вовлеченностью обеспечивает не только рост производительности труда, но и высокую лояльность персонала, которая снижает риски текучести и гарантирует относительную стабильность в условиях неопределенности. Эффективность трудовой деятельности вовлеченного сотрудника намного выше, что является базой для прибыльности бизнес-процессов. Кроме того, вовлеченный сотрудник склонен к устойчивому личностно-профессиональному развитию, которое в свою очередь обеспечивает повышение стоимости корпоративного человеческого капитала за счет формирования дополнительных релевантных компетенций. Таким образом, разработка направлений, обеспечивающих повышение уровня вовлеченности персонала, является актуальным инструментом роста эффективности управленческой деятельности в кризисных условиях.*

Ключевые слова: вовлеченность персонала, кадровый менеджмент, лояльность, человеческий капитал, интенсивность труда, трудовая отдача.

MANAGING EMPLOYEE ENGAGEMENT IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Titov V.N.,

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Russian State University named after. A.N. Kosygina (Technology. Design. Art)», Moscow,
email: Titov-vn@rguk.ru

Novoselsky S.O.,

Autonomous Non-Commercial Organization of Higher Education «V.V. Zhirinovskiy University of World Civilizations», Moscow,
email: nsvyatoslav@yandex.ru

Kirillova O.V.,

Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education «Kazan (Volga Region) Federal University», Kazan,
email: lesik333@yandex.ru

Abstract. *The article specifies theoretical and methodological aspects of assessing the level of personnel involvement in the HR management system, allowing to expand the research base on this issue. The degree of employee involvement is a manageable category on the part of HR management, which requires the use of a relevant set of tools to achieve the optimal result. Increasing the level of involvement is a long-term process, and achieving maximum indicators on average for the team is the result of systematic work. The solution to this problem requires the use of advanced tools based on personalized and socio-public approaches, since each employee is an individual with his own specific needs. At the same time, involvement is most clearly manifested in the conditions of socialization of the corporate space, which forms the need to create a high-quality corporate culture based on a balanced team building mechanism. In the context of the reorientation of values in the modern socio-economic system, involvement is an important tool for labor motivation. At the same time, high-quality involvement management ensures not only increased labor productivity, but also high staff loyalty, which reduces the risks of turnover and guarantees relative stability in conditions of uncertainty. The efficiency of the work activity of an involved employee is much higher, which is the basis for the profitability of business processes. In addition, an involved employee is inclined to sustainable personal and professional development, which in turn ensures an increase in the value of corporate human capital due to the formation of additional relevant competencies. Thus, the development of areas that ensure an increase in the level of personnel involvement is a relevant tool for increasing the efficiency of management activities in crisis conditions.*

Keywords: employee engagement, personnel management, loyalty, human capital, labor intensity, labor productivity.

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью системного поиска направлений повышения эффективности управленческой деятельности на предприятии. Важнейшим объектом управления в системе корпоративного менеджмента является персонал, результативность использования потенциала которого выступает базовым фактором роста прибыльности бизнес-процессов. Для повышения эффективности управления персоналом применяется широкий спектр методов и приемов, значимое место среди которых отводится вовлеченности. Категория вовлеченности отражает прежде всего степень погружения сотрудника в хозяйственно-экономические процессы предприятия. Присутствие повышенного уровня вовлеченности обеспечивает качество выполнения трудовых функций, которое выливается

в системный рост производительности труда. В условиях макроэкономической турбулентности вовлеченность персонала позволяет предприятию преодолеть кризисный этап своего развития за счет устойчивой трудовой отдачи сотрудников и их корпоративной лояльности. Восприятие корпоративных трудностей как своих собственных способствует росту рациональности потребления ресурсного потенциала и формирует предпосылки для стабилизации коммерческой эффективности. Представители кадрового менеджмента должны проводить комплексную диагностику текущего уровня вовлеченности сотрудников, результаты которой станут информационной базой поиска резервов в данной области эффективного управления персоналом. Наилучшие результаты при диагностике вовлеченности формируются на основе комбинированного использования количественно-аналитического и качественно-экспертного подходов, способствующих многофункциональности оценки.

Цель исследования

Цель исследования заключается в выделении существенных аспектов вовлеченности, имеющих важное значение для поиска наиболее эффективных инструментов управления ею в системе кадрового менеджмента. Задачи работы включают следующие положения:

- обосновать важность вовлеченности для построения эффективной системы кадрового менеджмента;
- сгруппировать ключевые существенные аспекты вовлеченности, как характеристики персонала и объекта управленческого воздействия;
- изложить основные принципы и факторы управления вовлеченностью сотрудников в системе корпоративного кадрового менеджмента.

Методы и материалы исследования

Информационная база статьи опирается на результаты исследования научного пространства и публикационной активности в рамках проблематики управления вовлеченностью. В процессе выполнения работы были использованы следующие основные методы исследования: диалектический, логический, аналитический графический, контент-анализа, экспертной оценки. Диалектический метод позволил рассмотреть изменение роли вовлеченности в системе корпоративного кадрового менеджмента. В рамках логического метода были сформированы причинно-следственные связи, отражающие направления и механизм влияния вовлеченности на эффективность использования кадрового потенциала предприятия. Метод контент-анализа позволил уточнить существенные аспекты вовлеченности на основе исследования научных подходов различных авторов. Графический метод обеспечил визуализацию результатов проведенных исследований.

Результаты и обсуждения

В современном научном пространстве существует огромное количество авторских подходов, позволяющих обосновать значимость вовлеченности в управленческом механизме предприятия. Актуальность вовлеченности можно рассматривать через призму обеспечения конкурентоспособности хозяйствующего субъекта. Аналогичную причинно-следственную связь характеризует в своей статье и Е.К. Полинчук [1]. Суть данного вопроса состоит в том, что текущие условия ведения хозяйственно-экономической деятельности характеризуется повышенным уровнем конкурентной

борьбы. При этом руководство субъектов бизнеса находится в постоянном поиске инструментов устойчивого роста конкурентных позиций, важное место среди которых принадлежит эффективности управления персоналом. В свою очередь грамотная манипуляция вовлеченностью в системе кадрового менеджмента служит важным фактором роста результативности осуществляемых бизнес-процессов.

О.В. Герасименко отмечает ключевую роль вовлеченности в достижении экономической эффективности хозяйственно-экономической деятельности [2]. По мнению автора, вовлеченность при текущей конкурентной конъюнктуре является важнейшим драйвером корпоративного экономического роста, который необходим для достижения коммерческого успеха. По своей сути вовлеченность представляет собой заинтересованность сотрудника в эффективном решении текущих хозяйственно-экономических задач и достижении стратегических целей предприятия, а чем выше заинтересованность, тем с большей отдачей выполняются трудовые функции. Вовлеченность напрямую коррелируется с результатами трудовой деятельности сотрудников, что позволяет максимально эффективно использовать имеющийся трудовой потенциал. В статье К.О. Захарченко автором обобщается перечень актуальных положительных аспектов присутствия высокой вовлеченности персонала в системе кадрового менеджмента:

- увеличение производительности труда: сотрудники, имеющие высокий уровень вовлеченности демонстрируют максимальные результаты по итогам трудовой деятельности;

- снижение текучести: вовлеченность персонала базируется на значительном уровне удовлетворенности работой, что уменьшает риски потери высококвалифицированных сотрудников;

- рост качества клиентского сервиса: вовлеченный сотрудник создает наиболее качественные условия для реализации комплексного клиентского сервиса, что особенно актуально на предприятиях сферы услуг;

- сокращение заболеваемости: для вовлеченных сотрудников характерным является высокий порог психологической и физической устойчивости к стрессам и эпидемиям на основе развитого чувства субъективного благополучия;

- расширение творческого потенциала: вовлеченность обеспечивает значительный уровень инициативности в рамках трудовой деятельности и формирует условия для активизации предпринимательского менеджмента на рабочих местах [3].

Авторы обосновывают роль вовлеченности как важнейшего фактора достижения коммерческого успеха предприятия [4]. Современные условия ведения бизнеса носят турбулентный характер и требуют применения более детальных подходов к управлению персоналом. Повышение вовлеченности членов трудового коллектива способствует росту сбалансированности хозяйственно-экономической деятельности за счет увеличения отдачи от использования трудового потенциала. Кроме того, в условиях кризиса стабильность кадрового состава выступает основой поддержания высокого качества человеческого капитала. Вовлеченность выступает важнейшим инструментом мотивационного механизма. Грамотное управление вовлеченностью позволяет сформировать актуальные мотивационные основы в трудовой деятельности сотрудников, обеспечивающих системный рост ее эффективности. Построение качественной системы управления вовлеченностью крайне важно в условиях кризиса, так как способствует проявлению внутренних резервов роста эффективности. Так как основой экономики будущего является человекоцентрич-

ность, то расширение емкости вовлеченности будет способствовать росту комплексности использования трудового потенциала. В целом нельзя не согласиться с мнением М.В. Тумашевой, которая отмечает, что управление вовлеченностью является важнейшим направлением кадрового менеджмента на предприятии, успешная реализация которого способствует увеличению эффективности ведения трудовой деятельности и снижает риски текучести высококвалифицированного персонала [5]. К числу основных особенностей и ключевых характеристик вовлеченности в рамках данной работы отнесены:

- отражает определенный уровень эмоционального фона каждого члена трудового коллектива, который формирует совокупную степень погружение персонала в корпоративные хозяйственно-экономические процессы. Вовлеченность обеспечивает формирование определенных установок в трудовом поведении членов коллектива;

- может выражаться в разного рода организационно-экономических и управленческих инициативах со стороны сотрудников, которые способствуют повышению эффективности бизнес-процессов;

- обеспечивает участие сотрудника в решении хозяйственно-экономических проблем компании, в том числе за счет использования личного, внерабочего времени;

- элемент системы стимулирования трудовой активности для роста производительности труда в рамках использования нематериальных инструментов;

- проявляется в формате личной заинтересованности в положительных результатах деятельности компании.

На рисунке 1 сгруппируем основные аспекты значимости вовлеченности в системе управления персоналом.



Рис. 1. Основные аспекты значимости вовлеченности в системе управления персоналом

При раскрытии сущности вовлеченности Г.Я. Вяткина обращает внимание на расхождение в понимании данной категории в отечественной и зарубежной практике [6]. В отечественной практике кадрового менеджмента вовлеченность в большинстве случаев отождествляется с такой категорией как лояльность. Причем лояльность может рассматриваться и как в отношении компании и как в отношении конкретного руководителя. В зарубежной практике кадрового менеджмента вовлеченность трактуется как возможность сотрудников участвовать в принятии различных управленческих решений. Иное понимание сущности вовлеченности присутствует в статье А.А. Забродиной, которая пишет о том, что вовлеченность отражает отношение сотрудника к своим обязанностям [7]. Для вовлеченного сотрудника характерными являются следующие критерии отношения к своим обязанностям:

- проявление искреннего интереса к достижению общекорпоративных целей;
- стремление максимально рационально использовать имеющиеся ресурсы предприятия;
- инициативность поиска оптимального варианта выполнения трудовых функций.

Анализ научного пространства показывает присутствие определенной схожести таких категорий как вовлеченность и лояльность. На наш взгляд, вовлеченность выступает более емкой и глубокой категорией по сравнению с лояльностью. По сравнению с лояльностью вовлеченность более стабильна и присутствует в поведении сотрудника длительное время. В этой связи достижение вовлеченности выступает более сложным процессом, но при формировании положительного результата эффективная отдача присутствует длительное время. Кроме того, важным достоинством вовлеченности выступает несущественная зависимость от внешних факторов. Вовлеченность формируется в первую очередь под влиянием внутренних факторов, присутствующих в системе хозяйственно-экономического комплекса предприятия. В этой связи вовлеченность находится в значительной степени в управленческой орбите корпоративного менеджмента.

В рамках научной статьи В.В. Живаевой утверждается, что значимым аспектом проявления вовлеченности выступает сопричастность сотрудника к деятельности предприятия [8]. Сопричастность выражается в том, что сотрудник отождествляет себя с хозяйственно-экономической деятельностью и не отделяет свои успехи от успехов предприятия. А.А. Кирюхина в своей работе выделяет фундаментальные характеристики вовлеченности:

– добровольное проявление энтузиазма при решении трудовых задач. Важным аспектом в данном случае выступает добровольный характер, то есть сотрудник без внешнего давления самостоятельно принимает решения выполнять свою работу более качественно и интенсивно. Энтузиазм означает такое морально-психологическое состояние работника, при котором происходит инициативное и энергичное решение трудовых задач;

– персональное погружение в трудовые задачи, то есть сотрудник полностью увлечен выполнением трудовых функций, а также проявляет дополнительную инициативу;

– общее участие в хозяйственно-экономической деятельности предприятия, которое выливается в участие в процессе принятия решений, а также возможности выдвижения личностных инициатив [9].

На вовлеченность персонала предприятия оказывает влияние огромное количество факторов. Важнейшие факторы вовлеченности заложены в корпоративной политике. При этом к числу основных общекорпоративных факторов вовлеченности можно отнести:

- стратегические ценности компании, которые доступны для ознакомления и понимания всем членам трудового коллектива;
- миссия, которая отражает ключевые цели функционирования бизнес-процессов;
- корпоративная информационная политика, которая обеспечивает устойчивость и взаимозависимость коммуникаций между управляющей и управляемой системами.

В.Н. Саенко в материалах своей публикации выделяет другую группу факторов управления вовлеченностью персонала, которая связана с организацией труда [10]. К числу основных организационно-трудовых факторов можно отнести:

- присутствующую систему мотивации, которая должна способствовать не только росту трудовой активности, но и обеспечивать погружение сотрудников в хозяйственно-экономические процессы;
- качественные и безопасные условия труда, которые позволяют сотруднику без рисков и целенаправленно погрузиться в трудовой процесс;
- должностные обязанности, соответствующие выполняемым трудовым функциям и реальным компетенциям сотрудников.

С учетом содержания научной статьи И.С. Шульженко можно выделить организационно-климатические факторы вовлеченности, ключевыми составными элементами которых являются:

- стиль руководства, присутствующий в компании, который должен носить сбалансированный характер и способствовать росту вовлеченности сотрудников в хозяйственно-экономические процессы;
- межличностные коммуникации, способствующие формированию бесконфликтной среды выполнения трудовых функций, а также созданию дружественных социальных групп по интересам;
- организационный климат, опирающийся на системное управление командообразованием и нацеленный на построение благоприятных вертикальных и горизонтальных коммуникаций [11].

В системе факторов вовлеченности персонала Д.О. Уткина выделяет группу факторов, связанных с самореализацией сотрудников, которая сконцентрирована на следующих аспектах:

- признание личностных и трудовых заслуг членов трудового коллектива на основе объективной оценки достигнутых результатов;
- карьерный рост: предоставление доступных возможностей для карьерного развития, характеризуемого повышением уровня заработной платы и расширением управленческих возможностей;
- обучение, формирование корпоративного запроса и благоприятных условий на расширение профессионально-личностных компетенций сотрудников [12].

Достижение максимальных показателей вовлеченности происходит в том случае, когда ценности компании тесно пересекаются с ценностями большей части трудового коллектива. В этом случае сотрудники максимально погружаются в трудовой процесс и полностью отдают себя работе.

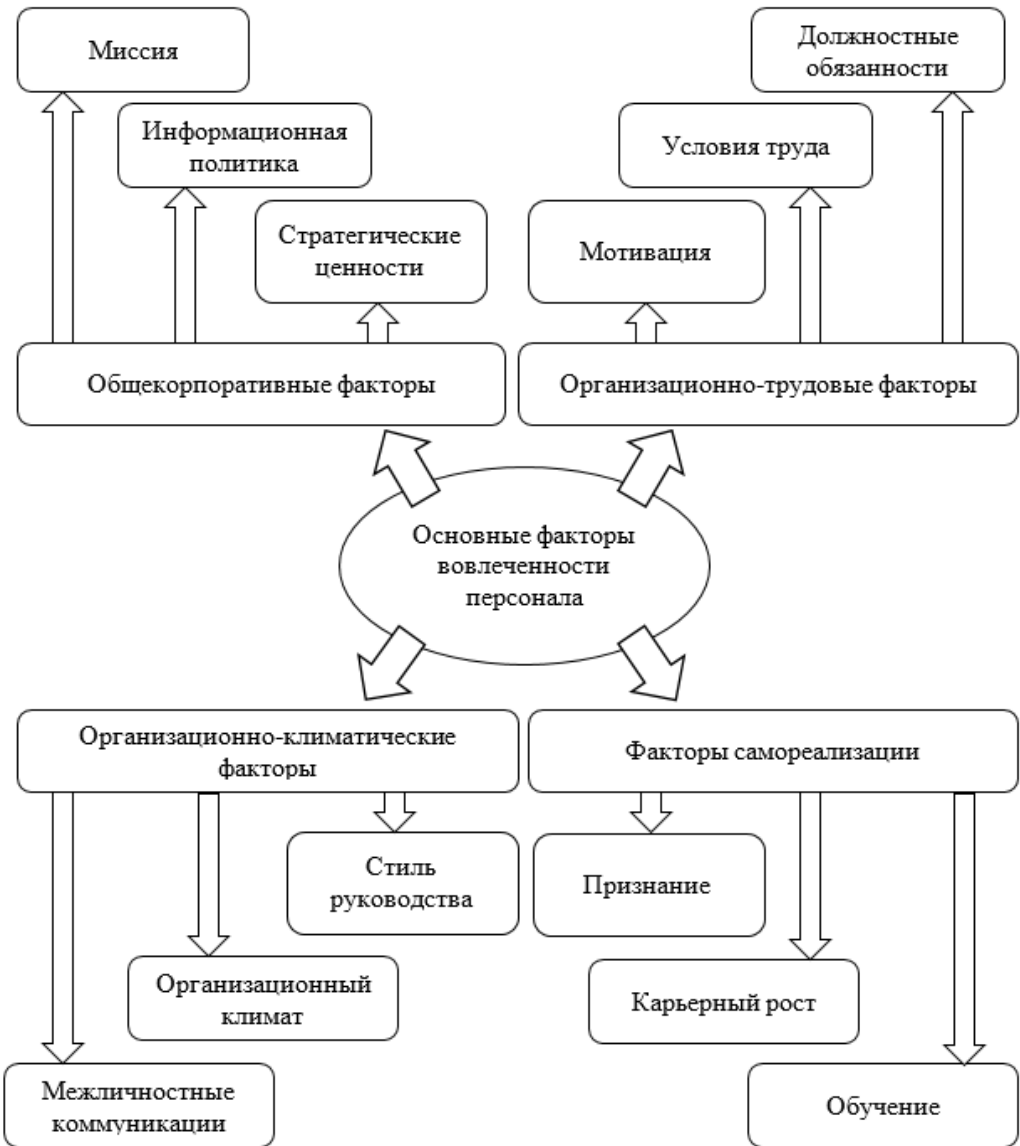


Рис. 2. Основные факторы вовлеченности персонала

На рисунке 2 сгруппируем основные факторы вовлеченности персонала.

Представленный на рисунке перечень факторов вовлеченности не является исчерпывающим и может быть дополнен с учетом различных авторских позиций. В частности, актуальным фактором повышения степени вовлеченности персонала предприятия являются безопасные условия труда. Создание безопасных условий ведения трудовой деятельности способствует росту вовлеченности сотрудников в хозяйственно-экономические процессы за счет снижения широкого спектра рисков. В морально-психологическом контексте работник ощущает заботу со стороны работодателя в отношении своего здоровья, что формирует у него

встречное чувство ответственности и привязанности, которое расширяет потенциал для вовлеченности. В.И. Шарин к числу ключевых факторов вовлеченности относит в первую очередь социальную политику [13]. Данный вид корпоративной политики формирует в первую очередь чувство социальной защищенности у сотрудников предприятия, которое трансформируется в преданность компании и необходимость максимально качественного выполнения трудовых обязанностей. Комплексная социальная политика предприятия генерирует ответные эмоциональные порывы сотрудников, связанные с максимальным погружением в хозяйственно-экономические процессы.

С точки зрения Я.В. Махаева вовлеченность сотрудников носит в большинстве случаев групповой характер, то есть крайне редко встречается ситуация, при которой вовлеченность демонстрируют отдельные члены трудового коллектива, а другие абсолютно нейтральны к результативности хозяйственно-экономических процессов [14]. Важным фактором вовлеченности линейного персонала выступает степень вовлеченности менеджмента. Если руководство предприятия или отдельного структурного подразделения демонстрируют свою ярко выраженную вовлеченность в трудовые процессы, то с течением времени данная эмоциональная характеристика выполнения трудовых обязанностей передастся и рядовым сотрудникам [15]. Актуальными факторами роста вовлеченности линейного персонала могут выступать следующие аспекты поведения менеджмента:

- публичная демонстрация твердой приверженности корпоративной миссии и стратегическим целям;
- полное и добросовестное выполнение личных трудовых обязанностей;
- активная позиция в отношении наставничества и межличностного взаимодействия;
- ответственность за принимаемые решения;
- стремление снизить риски для сотрудников в рамках выполняемых трудовых функций;
- социальная поддержка и участие в решении личностных проблем;
- наличие непосредственного доступа к средствам коммуникаций с менеджментом.

Е.А. Беломоина при управлении вовлеченностью считает целесообразным делать упор на трех основных факторах:

- инициативность: стимулирование и релевантная поддержка разного рода инициатив сотрудников предприятия, особенно необходимо создавать благоприятные условия для инновационной активности и предпринимательского менеджмента на рабочих местах;
- удовлетворенность трудом: сотрудник предприятия должен получать удовлетворение от выполняемых трудовых обязанностей, которая формируют основу для расширения трудовой активности;
- лояльность: персонал должен связывать свое будущее с развитием компании. Для этого необходимо создать условия для системного карьерного роста, обеспечить безопасные условия труда и достойную заработную плату [16].

В условиях цифровой экономики значительно расширился спектр факторов повышения вовлеченности сотрудников. По итогам анализа статьи Г.Р. Гимадудиновой можно выделить следующие факторы вовлеченности персонала:

– использование гибридной формы занятости, которая расширяет возможности управления личным временем, но при этом не формирует угрозы для качественного выполнения трудовых функций;

– применение интерактивных образовательных технологий для непрерывного развития профессиональных компетенций;

– построение устойчивых горизонтальных и вертикальных коммуникаций в рамках трудового коллектива;

– создание интерактивных игровых площадок для расширения потенциала тимбилдинга и повышения качества корпоративной культуры [17].

Важным фактором повышения вовлеченности персонала, по мнению М.О. Дерин, является корпоративная культура [18]. Грамотно выстроенная корпоративная культура обеспечивает высокий уровень ассоциации сотрудника с предприятием, что увеличивает вовлеченность в хозяйственно-экономические процессы. При управлении корпоративной культурой необходимо использовать современные технологии и инструменты, которые обеспечат максимальный уровень включения в ее пространство всех членов трудового коллектива. При текущей конъюнктуре наиболее актуальным инструментом выступает использования корпоративных игр цифрового характера.

Важным фактором вовлеченности выступает субъективное благополучие персонала. Благополучие отражает морально-психологическую оценку сотрудником своего состояния в рамках трудовой деятельности. Субъективное благополучие работника в рамках трудовой деятельности может быть охарактеризовано присутствием следующих критериев:

– отсутствие психологических барьеров при выполнении трудовых процессов;

– осознание безопасности в рамках выполнения трудовых процессов;

– присутствие уверенности в стратегических перспективах развития компании;

– наличие комфортных условий осуществления горизонтальных и вертикальных коммуникаций;

– присутствие качественной корпоративной культуры, формирующей сплоченность трудового коллектива [19].

Необходимость использования цифровизации как фактора роста вовлеченности подчеркивает в своей статье А.К. Игнатова [20]. Автор отмечает, что рост масштабов внедрения цифровых технологий в систему кадрового менеджмента обеспечивает повышение вовлеченности сотрудников за счет присутствия следующих обстоятельств:

– формирование общего корпоративного интерактивного пространства и включение в него всех членов трудового коллектива;

– создание цифрового рабочего места, которое увеличивает погружение сотрудников в трудовые процессы;

– построение более устойчивых и разветвленных цифровых коммуникаций горизонтального и вертикального характера.

В спектре факторов повышения вовлеченности персонала выделяется неформальное обучение. Значимость данного фактора для роста вовлеченности сотрудников может быть охарактеризована следующим обстоятельствами:

– расширение профессиональных компетенций сотрудника происходит в актуальных для него областях с учетом корпоративных потребностей, что увеличивает возможности для погружения в трудовой процесс;

- обучение способствует масштабированию перспектив карьерного роста сотрудника;
- в рамках обучения появляются дополнительные возможности для профессиональных коммуникаций и обмена опытом.

В рамках научного подхода базовой основой вовлеченности выступает благополучие сотрудников. Достичь высокого уровня вовлеченности можно за счет повышения емкости различных форм благополучия персонала. В этой связи необходимо кратко охарактеризовать основные формы благополучия с точки зрения системы управления персоналом:

- физическое благополучие: забота о здоровье человека и создание безопасных условий для ведения трудовой деятельности;
- финансовое благополучие: предоставление достойной заработной платы, обеспечивающей стабильность решения социально-экономических задач работника;
- социальное благополучие: максимальное использование инструментов корпоративной социальной ответственности для уменьшения социальной напряженности в коллективе и формирования оптимального уровня социальной защиты для его представителей;
- эмоциональное благополучие: создание благоприятного морально-психологического климата в коллективе и постоянное улучшение корпоративной культуры;
- профессиональное благополучие: предоставление возможностей для регулярного обучения и создания условия для карьерного роста.

Для повышения вовлеченности персонала можно использовать такой инструмент как геймификация. Основой данного инструмента выступает определенная корпоративная игра, которая обеспечивает погружение сотрудников в хозяйственно-экономические процессы и стимулирует проявление заинтересованности в конечном положительном результате.

Вовлеченность наиболее ярко проявляется в условиях социализации корпоративного пространства, что формирует необходимость создания качественной корпоративной культуры на основе сбалансированного механизма командообразования. В условиях переориентации ценностей в современной социально-экономической системе вовлеченность является важным инструментом трудовой мотивации.

Качественное управление вовлеченностью обеспечивает не только рост производительности труда, но и высокую лояльность персонала, которая снижает риски текучести и гарантирует относительную стабильность в условиях неопределенности. Эффективность трудовой деятельности вовлеченного сотрудника намного выше, что является базой для наращивания прибыльности бизнес-процессов. На рисунке 3 обобщим основные принципы управления вовлеченностью персонала.

Управление вовлеченностью персонала должно строиться на основе соблюдения определенного перечня принципов. Важным принципом управления вовлеченностью персонала является целеполагание. Суть данного принципа состоит в том, что механизм управления вовлеченностью должен иметь определенные цели, которые доступны для понимания как высшему руководству и линейному менеджменту, так и рядовым сотрудникам. Д.М. Иванова при управлении вовлеченностью персонала отмечает значимость принципа соответствия [21]. В рамках данного принципа необходимо обеспечить соответствие целей управления вовлеченностью возможностям системы кадрового менеджмента. Присутствие дисбаланса в данном аспекте может существенно снизить потенциал вовлеченности сотрудников, так как внедрение заявленных механизмов не будет соответствовать ресурсным возможностям.



Рис. 3. Основные принципы управления вовлеченностью персонала

Анализ статьи М.С. Исмаиловой позволяет сделать вывод о том, что базовым принципом управления вовлеченностью выступает принцип системности [22]. Реализация данного принципа требует, чтобы механизмы кадрового менеджмента затрагивали все аспекты формирования более высокого уровня вовлеченности. Системный характер управленческого воздействия способен обеспечить достижение положительного результата и сохранение его на протяжении относительно длительного времени.

При построении системы управления вовлеченностью необходимо использовать принцип научности, то есть оценка существующего уровня вовлеченности и разработка программ по его повышению должны происходить сугубо на научной основе, при использовании классических и инновационных инструментов и подходов.

Выводы

Таким образом, можно сделать вывод о том, что вовлеченность представляет собой психологическую эмоциональную субъективную характеристику поведения сотрудника, которая связана со стремлением активного участия в хозяйственно-экономической деятельности предприятия. К числу ключевых характеристик вовлеченности в работе отнесены: во-первых, отражает определенный уровень эмоционального фона каждого члена трудового коллектива, который формирует совокупную степень погружение персонала в корпоративные хозяйственно-экономические процессы, во-вторых, может выражаться в разного рода организационно-экономиче-

ских и управленческих инициативах со стороны сотрудников, которые способствуют повышению эффективности бизнес-процессов, в-третьих, обеспечивает участие сотрудника в решении хозяйственно-экономических проблем компании, в том числе за счет использования личного, внерабочего времени, в-четвертых, является элементом системы стимулирования трудовой активности для роста производительности труда в рамках использования нематериальных инструментов, в-пятых, проявляется в формате личной заинтересованности в положительных результатах деятельности компании. Значимость вовлеченности в деятельности предприятия носит разносторонний и многогранный характер и проявляется в первую очередь в повышении прибыльности за счет роста эффективности использования трудового потенциала. Повышенный уровень вовлеченности сотрудников способствует росту производительности труда, расширяет предпринимательскую активность на рабочих местах, снижает текучесть квалифицированных кадров, а также увеличивает рациональность использования рабочего времени. Вовлеченность представляет собой системное проявление инициативного поведения сотрудников, направленного на рост эффективности хозяйственно-экономической деятельности. На вовлеченность оказывает влияние огромное количество факторов, которые можно разделить на четыре основных группы: общекорпоративные, включающие в себя миссию, стратегические ценности и информационную политику; организационно-трудовые, опирающиеся на грамотные должностные обязанности, безопасные условия труда и эффективную мотивацию; организационно-климатические, основанные на стиле руководства, качественной корпоративной культуре и устойчивых межличностных коммуникациях, а также группу факторов самореализации, включающую публичное признание заслуг, предоставление благоприятных возможностей для обучения и карьерного роста. Весь спектр представленных факторов должен быть учтен при разработке корпоративного механизма управления вовлеченностью с учетом специфики бизнес-процессов и особенностей трудового потенциала. Разработка мероприятий, направленных на повышение уровня вовлеченности персонала, является актуальным инструментом роста эффективности управленческой деятельности в кризисных условиях. Построение эффективного процесса управления вовлеченностью в системе кадрового менеджмента должно опираться на принципы комплексности, целеполагания, научности, результативности, соответствия, регулярности. Максимальная комбинация всего набора представленных принципов будет способствовать достижению положительного результата.

Литература

1. Полинчук Е.К. Оценивание вовлеченности персонала в процессы системы менеджмента качества организации // В сборнике: Материалы 76-й студенческой научной конференции. Брянск, 2021. С. 357-358.
2. Герасименко О.В. Вовлеченность персонала как ключевой фактор экономической эффективности // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. 2021. № 2. С. 56-59.
3. Захарченко К.О. Способы повышения вовлеченности персонала // В сборнике: Управление персоналом: теория, практика, перспективы. Материалы III Всероссийской студенческой конференции. Омск, 2024. С. 47-51.
4. Новосельский С.О. Использование механизма индикативного планирования // Аграрная наука. 2006. № 9. С. 11-12.

5. Тумашева М.В., Шлеенко А.В., Золкин А.Л., Новосельский С.О., Львова Е.Э. Инвестиционный климат территории и его оценка // Евразийский Союз: вопросы международных отношений. 2024. Т. 13. № 5 (58). С. 1066-1078.

6. Вяткина Г.Я. О влиянии вовлеченности персонала на деятельность организации // В сборнике: Наука: опыт, проблемы, перспективы развития. Материалы международной научно-практической конференции. Красноярск, 2023. С. 153-159.

7. Забродина А.А. Ключевые принципы создания благоприятной рабочей среды для развития вовлеченности персонала // В сборнике: Наука и инновации – современные концепции. Сборник научных статей по итогам работы Международного научного форума. Москва, 2023. С. 62-67.

8. Живаева В.В., Калмыкова О.Ю., Парфенова С.Н., Климина Л.В. Вовлеченность персонала промышленной организации // Ашировские чтения. 2021. Т. 1. № 1 (13). С. 584-591.

9. Кирюхина А.А. Факторы, оказывающие воздействие на вовлеченность персонала // В сборнике: Молодой учёный. Сборник статей IV Международной научно-практической конференции. Пенза, 2023. С. 301-304.

10. Саенко В.Н., Луговая П.К. HR-технологии и вовлеченность персонала в работу // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. 2023. № 2. С. 52-60.

11. Шульженко И.С., Лобачева А.С. Амбассадоры корпоративных ценностей как инструмент управления вовлеченностью персонала // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2023. Т. 12. № 3. С. 98-102.

12. Уткина Д.О., Илышева М.А. Понятия «удовлетворенность», «лояльность», «вовлеченность» персонала и их связь с результирующими показателями деятельности компании // В сборнике: Российские регионы в фокусе перемен. сборник докладов XVI Международной конференции. 2022. С. 126-131.

13. Шарин В.И., Плутова М.И. Социальная политика предприятия как фактор вовлеченности персонала // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2023. Т. 20. № 6 (132). С. 116-127.

14. Махаев Я.В. Вовлеченность персонала как фактор успеха компании // Скиф. Вопросы студенческой науки. 2020. № 5-1 (45). С. 66-70.

15. Алеева С.С., Добринова Т.В., Погибелева А.В., Новосельский С.О., Золкин А.Л. Организационно-административный механизм электронного декларирования в таможенном деле // Евразийский Союз: вопросы международных отношений. 2023. Т. 12. № 6 (52). С. 581-594.

16. Беломоина Е.А. Мотивация и стимулирование персонала: вовлеченность, новое лидерство, командообразование // В сборнике: Экономико-управленческий конгресс. Белгород, 2023. С. 22-29.

17. Гимадутдинова Г.Р., Гаспарович Е.О. Использование цифровых образовательных технологий как средства повышения вовлеченности персонала в производство // В сборнике: Актуальные проблемы социогуманитарного образования. Сборник статей. Екатеринбург, 2023. С. 386-392.

18. Дерин М.О. Управление вовлеченностью персонала как социальная технология работы с кадрами предприятия // Управление городом: теория и практика. 2023. № 4 (50). С. 35-39.

19. Новосельский С.О., Булавина М.А., Попова С.А. Благотворительность как инструмент социально-экономического развития и расширения потенциала корпоративной социальной ответственности в условиях геополитической нестабильности. // Вопросы политологии. 2023. Т. 13. № 6-1 (94-1). С. 2653-2664.

20. Игнатова А.К., Черепанова Н.В., Чжан Б., Литвина С.А. Цифровизация в управлении персоналом как фактор вовлеченности персонала // Инновационные научные исследования. 2023. № 5-1 (29). С. 65-75.

21. Иванова Д.М. Исследование вовлеченности и удовлетворенности персонала в телекоммуникационных компаниях // Студенческий вестник. 2022. № 33-3 (225). С. 37-44.

22. Исмаилова М.С. Управление вовлеченностью персонала организации в современных условиях // Бизнес и общество. 2022. № 2 (34). С. 33-37.

Дата поступления статьи в редакцию: 07.02.2025

Дата принятия статьи в печать: 06.03.2025