

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующая кафедрой

\_\_\_\_\_З.А. Васильева

« » \_\_\_\_\_ 2019 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

38.03.03 «Управление персоналом»

38.03.03.01 «Управление персоналом организации»

Совершенствование механизма вовлеченности персонала в достижение  
стратегических целей компании (на примере ООО «Леруа Мерлен Восток»)

Научный \_\_\_\_\_ профессор, доктор Г.Я. Белякова  
руководитель \_\_\_\_\_ экономических наук

Выпускник \_\_\_\_\_ Д.А. Волокитин

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ ассистент кафедры И.С. Жирнова

Красноярск 2019

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	6
1 Методологические аспекты управления вовлеченностью персонала торговой компании .....	9
1.1 Роль персонала в достижении стратегических целей компании.....	9
1.2 Инструменты вовлеченности персонала в организации .....	23
1.3 Методы вовлеченности персонала в деятельность компании: отечественный и зарубежный опыт .....	43
2 Анализ и оценка механизма вовлеченности персонала в компании ООО «Леруа Мерлен Восток» .....	52
2.1 Анализ системы управления персоналом в ООО «Леруа Мерлен Восток».....	52
2.2 Оценка механизма вовлеченности персонала в достижение стратегических целей ООО «Леруа Мерлен Восток» .....	64
3 Разработка мероприятий по совершенствованию механизма вовлеченности персонала в ООО «Леруа Мерлен Восток» .....	74
3.1 Мероприятия по совершенствованию механизма вовлеченности персонала.....	74
3.2 Эффективность реализации предложенных мероприятий .....	81
Заключение .....	85
Список использованных источников .....	87
Приложения А-В .....	92-97

# **1 Методологические аспекты управления вовлеченностью персонала торговой компании**

## **1.1 Роль персонала в достижении стратегических целей организации**

В качестве отправной точки определения роли персонала нами была использована трактовка понятия «организация», отраженная в учебнике П.А. Михненко [15 с.12]. Организация – долгосрочно функционирующая, управляемая социальная система, имеющая организационную структуру и организационно-правовую форму, сознательно созданная для достижения конкретных экономических, социальных и других целей, достигаемых за счет использования совместной деятельности людей на основе принципов разделения труда, технологичности, координации и администрирования

Для обеспечения направления и ориентиров для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях, а также статуса организации определяется ее миссия.

В учебнике Мескона "Основы менеджмента" миссия определяется как основная общая цель организации, четко выраженная причина ее существования. Без определения миссии все решения в организации принимались бы только на основе индивидуальных ценностей руководителей. Миссия определяет статус фирмы и обеспечивает направления и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях[14 с. 288].

Курзанцева Е. Г. [7 с. 165-168] в своей статье определяет миссию в узком смысле как некую формулировку экономического будущего организации, занимающую первое положение в иерархии целей компании. Фактически она определяет основное направление будущего развития предприятия в целом. В широком смысле миссия — это сформулированный смысл существования организации, её предназначение, философия бизнеса, которая включает морально-этические нормы, ценности и принципы, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность.

На наш взгляд формулировка миссии организации должна подразумевать постоянное развитие в краткосрочной и в долгосрочной перспективе.

Считается, что миссия должна иметь тесную связь с ожиданиями так называемых контактных групп. У любой фирмы существуют некоторые обязательства перед этими группами, принципы взаимоотношений с которыми составляют основу философии организации. Возможными контактными группами могут быть крупные собственники, миноритарные акционеры, сотрудники, потребители, партнеры, поставщики, конкуренты, общество в целом. Каждая из этих групп имеет собственные интересы.

Миссия, представляющая собой основной замысел, и предпринимательская философия необходимы для установления стратегических целей фирмы, а также для завоевания доверия потребителей и остальных контактных групп, чтобы не вызывать конфликта их интересов.

Далее введем понятие «стратегические цели». В энциклопедии по экономике стратегические цели представлены как основные направления деятельности организации, ведущие к выполнению ее миссии [42 с.62].

Исходя из статьи А. Никитина [47 с. 7-9] общая стратегическая цель бизнес-системы, или видение - это желаемый (идеальный) образ будущего фирмы в представлении собственников. Оно отражает наиболее благоприятную для фирмы ситуацию в наиболее благоприятных условиях внешней среды. Таким образом, видение не зависит от текущей обстановки, существующих в данный момент тенденций развития рынков и фирмы. Утвердившись в своем видении, фирма должна не подстраиваться под внешнюю обстановку, а стремиться формировать внешнюю и внутреннюю среды под созданный образ предприятия, выстраивая их в соответствии с выработанным взглядом на окружающий мир.

Как внутренняя среда фирмы (новые технологии, компетенции, формальные и неформальные лидеры и т.д.), так и внешнее рыночное окружение меняются во времени, часто непредсказуемо. Поэтому более эффективно не использовать достигнутые параметры фирмы для формирования

ее желаемого образа, а формулирование общей стратегической цели и ознакомление с ней максимального количества работников, которые начинают использовать изменения внутренней и внешней сред для ее достижения.

Видение не содержит в себе никакой конкретики как относительно действий организации, так и методов выполнения, и сроков. Являясь желаемым образом фирмы, оно придает ее действиям целенаправленность. Это позволяет работникам не только лучше осознавать, что они должны делать, но и понимать, для чего нужны эти действия, открывает им перспективу, дает уверенность в завтрашнем дне и предоставляет возможность идентифицировать свое будущее с будущим фирмы.

Исходя из того, что деятельность организации не может быть сосредоточена на достижении единственного результата, в рамках выбранной миссии и в соответствии с видением формируют определенную систему согласованных целей, которая служит основой для разработки всех видов стратегий, включая маркетинговую, финансовую, инновационную, кадровую, производственную и сбытовую.

Говоря о цели, мы подразумеваем конкретное желаемое состояние предприятия, которое возможно достичь в пределах некоего промежутка времени. Как правило, цели организации определяются в основных ключевых направлениях ее деятельности [15 с.115]: Инновации, прибыльность, продукция, позиция на рынке, производительность труда, производство, организация (процесс), сотрудники, социальная ответственность.

Далее введем понятие «сбалансированная система показателей». На наш взгляд, наиболее удачно это определение раскрыто в двух публикациях электронного сообщества HR-менеджеров «HR-портал» [27, 36]. Сбалансированная система показателей — это механизм превращения стратегии компании в последовательность действий, направленных на достижение поставленных целей, причем на всех уровнях управления компанией. Это концепция переноса и декомпозиции стратегических целей для планирования операционной деятельности и контроль их достижения. По сути

эта система представляет собой механизм взаимосвязи стратегических замыслов и решений с ежедневными задачами, способ направить деятельность всей компании (или группы) на их достижение. На уровне бизнес-процессов контроль стратегической деятельности осуществляется через так называемые ключевые показатели эффективности (KPI). KPI являются, по сути, измерителями достижимости целей, а также характеристиками эффективности бизнес-процессов и работы каждого отдельного сотрудника.

Перевод общей стратегии организации в систему четко поставленных целей и задач, а также показателей, которые определяют степень их достижения является одной из задач сбалансированной системы показателей. Реализация при этом осуществляется в рамках четырех основных составляющих: внутренних бизнес-процессов, финансов, клиентов, обучения и роста. Примерами стратегических целей в рамках составляющих сбалансированной системы показателей могут служить рост прибыли; достижение лидерства в отрасли по объему продаж в расчете на одного сотрудника; повышение степени удовлетворения клиентов; достижение определенной доли рынка в целевых сегментах; обеспечение высокого качества во всех направлениях; минимизация текучести кадров; удовлетворенность сотрудников; удержание персонала.

Ярким примером четко сформированной миссии, видения и стратегических целей, что позволяет работникам не только лучше осознавать, что они должны делать, но и понимать, для чего нужны эти действия, открывает им перспективу, дает уверенность в завтрашнем дне и предоставляет возможность идентифицировать свое будущее с будущим фирмы, служит компания Леруа Мерлен, на примере которой проходит наше исследование.

Леруа Мерлен (Leroy Merlin) – одна из крупнейших розничных сетей, специализирующихся на продаже товаров для строительства, отделки и обустройства дома, дачи и сада. Компания была основана в 1923 году на севере Франции и сегодня занимает первое место в Европе по товарообороту. Генеральным директором компании на данный момент является Лоран Деффасье.

С 2006 года Леруа Мерлен является центральным звеном компаний Группы Adeo (Groupe Adeo). Под этим брендом девять европейских марок сектора DIY (Do It Yourself) объединились с общей целью – дать возможность каждому человеку повысить качество своей жизни.

Сеть Леруа Мерлен включает в себя более 400 магазинов в 13 странах мира: Греции, Бразилии, Франции, Италии, Польше, Португалии, Испании, России, Китае, Казахстане, Кипре, Румынии и Украине.

Первый из них появился в 2004 году в г. Мытищи, а в течение нескольких следующих лет на территории Московской области был открыт еще ряд гипермаркетов французской сети. Один из них, Леруа Мерлен в Красногорске, занимает 1-е место в мире среди всех торговых точек ADEO по товарообороту и количеству покупателей.

На сегодняшний день представительства Леруа Мерлен активно развиваются во всех регионах России и насчитывает более 96 гипермаркетов в 53 городах (Рисунок 1), в которых работает более 30 тысяч сотрудников.

Заканчивается строительство магазинов в Центральном, Южном, Поволжском, Сибирском федеральных округах.

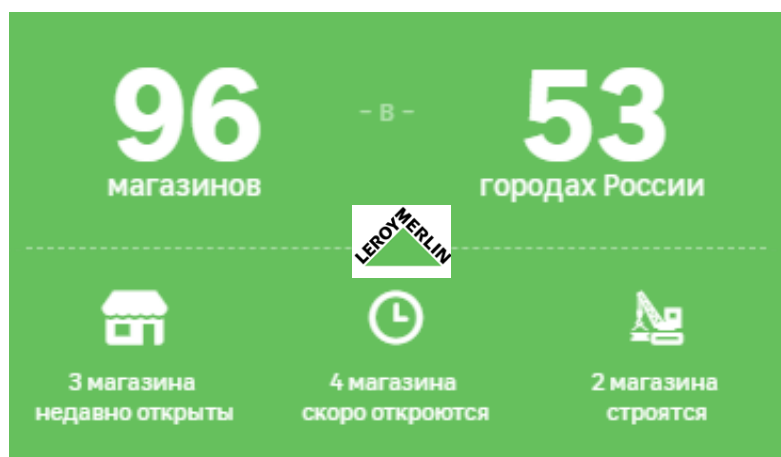


Рисунок 1 – Статистика по магазинам Леруа Мерлен

Подробная статистика магазинов Леруа Мерлен по регионам России, в том числе готовящиеся к открытию и строящиеся, представлена таблице 1:

Таблица 1 – Статистика магазинов по регионам России

№ п/п	Город	Количество магазинов
1.	Москва и область	23
2.	Иркутск	1
3.	Казань	2
4.	Калининград	1
5.	Калуга	1
6.	Кемерово	2
7.	Киров	1
8.	Кострома	1
9.	Краснодар	2
10.	Красноярск	3
11.	Курск	1
12.	Набережные Челны	1
13.	Нижекамск	1
14.	Нижний Новгород	1
15.	Ногинск	1
16.	Новокузнецк	1
17.	Новороссийск	1
18.	Новосибирск	3
19.	Омск	1
20.	Оренбург	1
21.	Орёл	1
22.	Пенза	1
23.	Пермь	1
24.	Петрозаводск	1
25.	Ростов-на-Дону	3
26.	Рязань	1
27.	Самара	3
28.	Санкт-Петербург	12
29.	Саранск	1
30.	Саратов	1
31.	Ставрополь	1



Окончание таблицы 1

№ п/п	Город	Количество магазинов
32.	Стерлитамак	1
33.	Сыктывкар	1
34.	Тверь	1
35.	Тольятти	1
36.	Томск	1
37.	Тула	1
38.	Тюмень	2
39.	Ульяновск	1
40.	Уфа	2
41.	Хабаровск	1
42.	Архангельск	1
43.	Челябинск	1
44.	Череповец	1
45.	Ярославль	2
46.	Барнаул	2
47.	Белгород	1
48.	Владикавказ	1
49.	Волгоград	2
50.	Волжский	1
51.	Воронеж	2
52.	Екатеринбург	2
53.	Ижевск	1

Каждый магазин Леруа Мерлен является независимым предприятием: этот подход распространяется и на управление внутренними процессами, и на подбор сотрудников. Гипермаркеты самостоятельно определяют ассортимент и цены на товары, а также формируют собственные Комитеты социального диалога, которые занимаются решением профильных вопросов, координацией волонтерской деятельности и организацией досуга [29].

Леруа Мерлен в составе группы Adeo позиционирует себя как всемирная федерация компаний «с человеческим лицом», с общей системой ценностей;

социально-ответственная и работающая на благо жителей, стремящихся иметь долгосрочное жилье».

Свое предназначение компания проецирует через сформулированную миссию - «создавать, сопровождать и делать доступной мечту о жилье для всех жителей планеты» [1]:

- Создавать: наши компании вселяют желание делать, вдохновляют жителей планеты на выдумывание и реализацию проектов, связанных с жильем и со средой проживания.

- Сопровождать: мы рядом, начиная с идеи вплоть до осуществления проекта благоустроенного жилья. Мы рядом все это время, чтобы делать вместе.

- Делать доступным: наши знания и умения, компетенции и таланты (качество взаимоотношений, выбор товара, доступность цен, компетентные консультации и услуги) служат на благо жителей планеты.

Действия компании опираются на местное, национальное и мировое видение клиентов/ жилья. Для успешной реализации своей миссии компании инвестируют глобально:

- дом – магазин - дом: взаимоотношения до/во время и после покупки ;
- дом – место, где мы проводим время и работаем (бутики, коммерция, офисы, малые и средние предприятия, административно-территориальные образования, ...);
- частные лица – профессионалы (бригады, коммерсанты, профессионалы в области жилья, мелкие предприятия, административно-территориальные образования, ...);
- от «brick до click»: от мультимедийных компаний до компаний, которые работают только в интернете;
- рынки – разные виды деятельности:
- от строительства, бриколажа, благоустройства, декора, садоводства до приготовления еды, приема гостей, украшения и создания;
- от товаров до услуг (диагностика, установка, страхование, ...);

- компании, созданные для целевой клиентской аудитории  
житель/жители, которые придают значимость:

- образу жизни: пример: пожилые жители, инвалиды;

- жилищным проблемам: пример: энергосберегающий дом, комфортный дом, долгосрочное жилье;

- образу потребления и методу ведения торговли: пример: коллаборативная экономия, посредничество в услугах, места на рынках;

- местным и мировым сообществам, социальным сетям, которые объединяются по проблемным вопросам темы Житель/Жилье.

Основная глобальная стратегическая цель компании: мировое лидерство в области улучшения жилья на благо жителей разных стран.

На основании этого выделены следующие цели:

1. Дать всем командам компании проекты, которые придадут новые силы, больше свободы и поспособствуют их росту через свободу действий, автономность, которую компания им предоставляет и доверие, которое компания им оказывает;

2. Улучшить жилье всех жителей Земли;

3. Создать инновационные товары и услуги, адаптированные к новым потребностям клиентов компании;

4. Иметь еще более ответственное развитие, с уважением относиться к планете и людям, работающим с компанией напрямую или опосредованно.

Намеченный курс движения в сторону мирового лидерства в улучшении жилья компания реализует через своих сотрудников на местах в разных странах, регионах, в центральных офисах и магазинах.

Для того, чтобы в полной мере сформировать представление относительно требований, предъявляемых к персоналу в рамках решения стратегических задач, соответствующей политики в отношении персонала во взаимосвязи со стратегическими целями компании и направлениями деятельности согласно установленным целям возникает необходимость проследить положение Леруа Мерлен на отраслевом рынке.

Согласно исследованию информационного агентства INFOline [35] "Рынок DIY РФ. Итоги 2018 года. Тенденции 2019 года. Прогноз до 2021 года" определены ключевые тренды развития рынка DIY. Для рынка DIY характерны, как общие тренды развития розничной торговли и поведения потребителей, так и комплекс особенностей, обусловленных спецификой ассортимента. Выделенные INFOline 2019 году ключевые тренды, оказывающие наибольшее влияние на взаимодействие между поставщиками строительно-отделочных материалов и товаров для дома, торговыми сетями DIY&Household и покупателями представлены на рисунке 2:

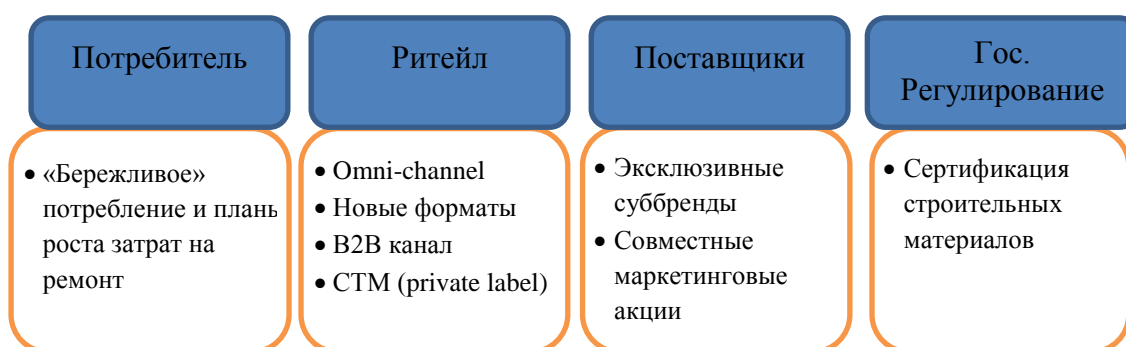


Рисунок 2 - ключевые тренды развития рынка DIY в 2019 году

Также INFOline отмечает, что в 2019 году наиболее устойчивое положение будут демонстрировать крупнейшие ритейлеры, рост которых будет обеспечиваться возрастающей ролью интернет-продаж и развитием омниканальности.

На фоне изменения потребительских предпочтений Леруа Мерлен продолжает тестировать новые "гибридные" форматы, сочетающие online и offline, расширять географию доставки и каналы взаимодействия с клиентами (мобильные приложения), проводить модернизацию объектов с переформатированием торгового пространства и предложением готовых интерьерных решений.

В соответствии с существующими трендами стратегия развития сети Leroy Merlin строится на основе:

- агрессивного роста (как органического, так и через сделки M&A);

- ценовой политики "Низкие цены каждый день", которая предполагает оптимизацию закупочных цен, расходов на транспортировку и структуры ассортимента, а также наличия запаса товаров в достаточном количестве;

- развитию омниканальности;

- выстраивания B2B канала продаж.

Рост товарооборота с постоянным наращиванием интегрированного подхода к покупателю, то есть увеличение доли рынка и новых приобретений.

В начале 2018 года была осуществлена сделка по покупке 12 гипермаркетов "К-раута" [26], которые прошли процесс реконцепции в соответствии с форматом Leroy Merlin. На 01.05.2019 г. 10 гипермаркетов уже введены в эксплуатацию.

В 2019 году компания "Леруа Мерлен Восток" планирует обновить 50 из 70 ранее действующих гипермаркетов. В соответствии с новой концепцией, магазин разделен на несколько функциональных зон (зоны вдохновения, оформления и выдачи клиентских заказов, клиентская зона). Все нововведения позволяют улучшить качество обслуживания и показатели удовлетворенности клиентов.

В планах компании открывать до 20 гипермаркетов ежегодно и к 2025 году - 220 гипермаркетов.

Кроме того ООО «Леруа Мерлен Восток» активно развивает проекты

1) Малые форматы:

- Макси -ПРО – всё для профессионального строительства и ремонта;

- ЛМ-Квартира – проект, где представлена 21 готовая интерьерная композиция, которая благодаря товарам-комплиментам превращается в более чем 150 вариантов стилистических решений.

2) СТМ – товары собственной торговой марки (Axton, Artens, Lexman, Luxens...);

3) Интернет-магазин, «Леруа Мерлен Маркет», Мобильное приложение

Успешно реализуя намеченную стратегию развития ООО «Леруа Мерлен Восток» занимает лидирующие позиции в сегменте DIY. На рисунке 3 отражен

рейтинг ТОП-5 DIY-ритейлеров на 2018 год. Основным параметром ранжирования является выраженная в рублях чистая розничная выручка от продажи товаров на территории России без учета НДС.

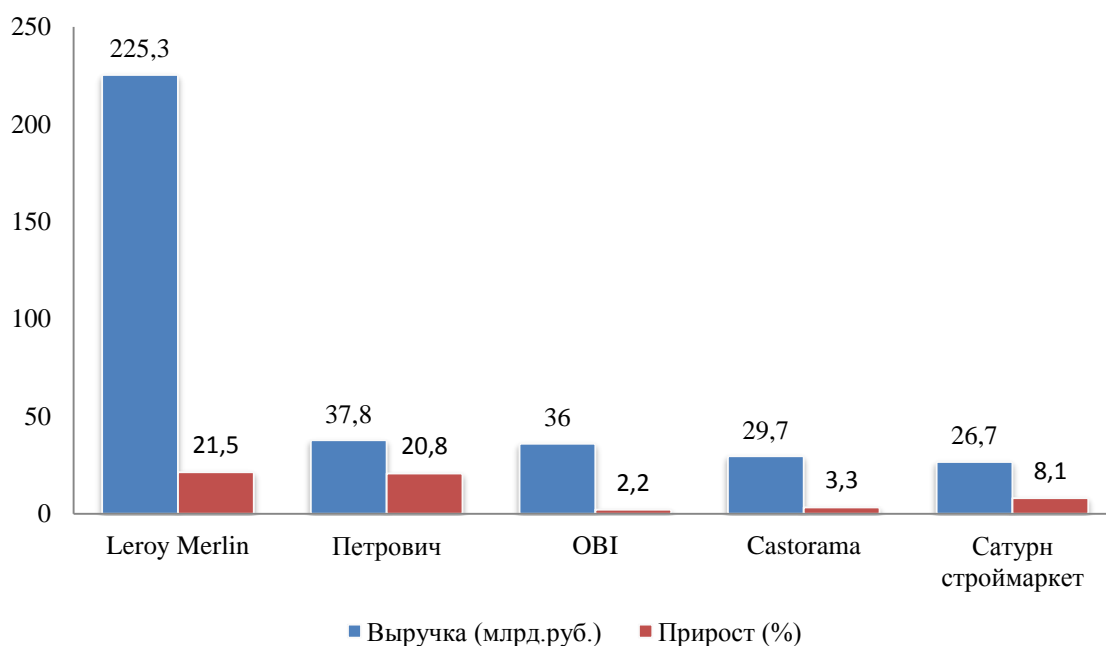


Рисунок 3 - рейтинг ТОП-5 DIY-ритейлеров на 2018 год.

Исходя из представленной диаграммы следует, что по итогам 2018 года исключительными фаворитами в росте объема выручки по сравнению с прошлым годом выступают компания ООО «Леруа Мерлен восток» и ООО «СТД Петрович» с приростом в 21,5% и 20,8% соответственно. При этом компания ООО «Леруа Мерлен восток» выступает безусловным лидером в сегменте, практически в 6 раз превосходя ООО «СТД Петрович» по объему выручки.

Интернет-продажи являются ключевой составляющей стратегии omni-channel, реализуемой крупнейшими игроками, которая подразумевает объединение всех каналов коммуникаций с потребителем. На основе данных Росстата [33] нами был составлен рейтинг лидерства на рынке интернет-торговли среди универсальных и специализированных сетей DIY, а также среди крупнейших online-игроков рынка DIY&Household и мебели в целом. Рейтинг представлен на рисунке 4.

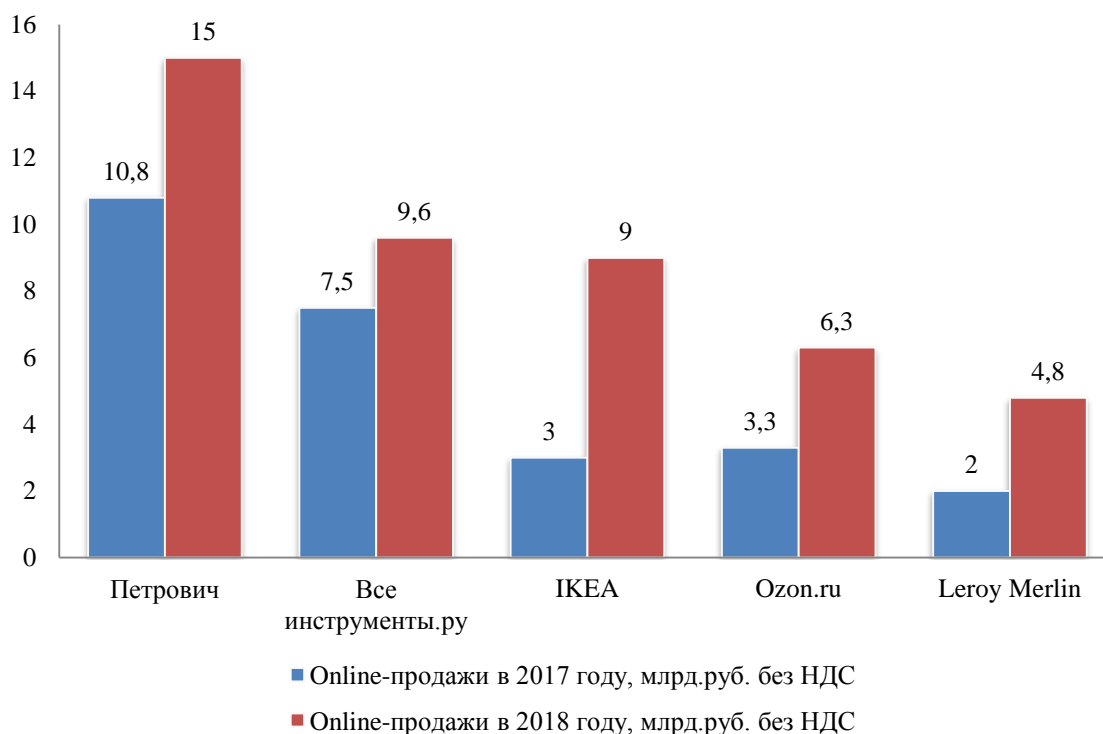


Рисунок 4 - Рейтинг TOP-5 крупнейших online-игроков рынка DIY&Household и мебели в 2017-2018 гг.

В результате проведенного нами анализа представленной диаграммы были сделаны заключения о том, что лидерство на рынке интернет-торговли среди универсальных и специализированных сетей DIY, а также среди крупнейших online-игроков рынка DIY&Household и мебели в целом, в 2018 году сохранил СТД "Петрович", который за год увеличил продажи интернет-магазина на 37% – до 15 млрд. руб. Темп прироста «Все инструменты.ру» составил 35%, «ИКЕА» - 200%, «Ozon.ru» – 80%, «Леруа Мерлен» - 150%. ООО «Леруа Мерлен Восток» при этом занимает 5 место по уровню online-продаж и 2 место по темпам прироста, уступая компании «ИКЕА».

Одним из ключевых трендов DIY-рынка также является продолжающаяся консолидация. После закрытия Leroy Merlin сделки по покупке финской сети «К-раута», ее доля на российском рынке выросла до 20%, отмечается в статье интернет-портала Ritail.ru [25]. Аналитика по консолидации DIY-рынка на конец 2018 года представлена в таблице 2. В таблице представлены основные

крупные участники рынка, блоки «несетевая торговля», «универсальные сети», «специализированные сети DIY».

Таблица 2 – Консолидация DIY-рынка на конец 2018 года

Участники DIY-рынка	Доля на рынке (%)
Несетевая торговля	11,8
Леруа Мерлен	20
OBI	3
Петрович	3.2
Castorama	2.5
Сатурн	2.3
Максидом	1.8
Бауцентр	1.6
Строительный двор	1.5
Агава	1
Универсальные сети	20.3
Специализированные сети DIY	31

Также нами было проведено исследование и составлен TOP-10 DIY-сетей по торговой площади по состоянию на 1 января 2019 года. Данные представлены на рисунке 5.

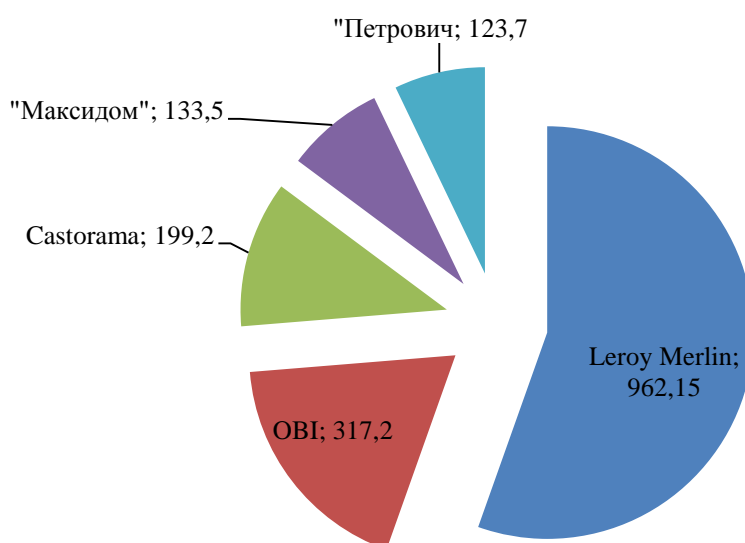


Рисунок 5 - TOP-10 DIY-сетей по торговой площади



По приведенным выше данным также просматривается явное превосходство ООО «Леруа Мерлен Восток» над остальными участниками рынка как по занимаемой доле на рынке, так и по занимаемой площади.

Исходя из проведенной аналитики мы пришли к выводу, что темпы развития ООО «Леруа Мерлен» выше, чем у остальных. По большинству показателей компания занимает лидирующую позицию на DIY-рынке, прослеживается положительная тенденция роста организации. Однако компании необходимо принимать меры по сохранению достигнутых лидерских позиций, особенно учитывая прослеживающийся рост конкуренции. Динамика развития отрасли и высокая конкурентная позиция Леруа Мерлен создают необходимость управления вовлеченностью персонала для успешной реализации стратегии развития компании.

## **1.2 Инструменты вовлеченности персонала в организации**

На сегодняшний день в литературе о вовлеченности персонала существует проблема отсутствия универсального определения этого понятия.

Одной из первых работ, посвященных вовлеченности, была работа У. Кана, опубликованная в 1990 году. Он определил вовлеченность как «освоение членами организации их рабочих ролей, будучи вовлеченными, люди выражают себя в своей рабочей роли физически, эмоционально и когнитивно» [10 с.694].

Кан выделил три аспекта вовлеченности.

1. Когнитивный аспект включает в себя убеждения сотрудника о руководстве организации и условиях работы.

2. Эмоциональный аспект касается того, как сотрудники думают о каждой из этих трех составляющих и имеют ли они положительное или отрицательное отношение к организации и ее руководителям.

3. Физический аспект вовлеченности сотрудников подразумевает физическую энергию, которую сотрудники используют для успешного исполнения своих рабочих ролей.

Таким образом, исходя из позиции Кана, вовлеченность означает как психологическое, так и физическое присутствие при выполнении сотрудником его организационной роли. Иными словами, Кан раскрывает внутреннюю потребность сотрудников к развитию, что по своей сути представляется как самоактуализация или самореализация.

В последние годы теория вовлеченности сотрудников получает все больше признания. Эта теория рассматривает вопрос о том, как организация может достичь своих стратегических целей, создавая условия для развития персонала, в которых каждый сотрудник, менеджер и руководитель будут делать все возможное для блага организации. Поэтому в бизнес - среде всё чаще стало звучать новое для многих управленцев понятие «вовлеченность персонала». С помощью анализа доступной нам литературы в этой области было рассмотрено всё многообразие подходов к определению этого понятия. При этом была отмечена схожесть определений некоторых авторов. Некоторые примеры определений отражены в таблице 3.

Таблица 3 – Подходы к определению понятия «вовлеченность персонала»

Авторы	Определения
Й. Хеллеви́г [18]	Вовлеченность - это отношение сотрудника к компании, ее руководству, обязанностям и условиям труда, при котором он проявляет неподдельный интерес к успехам компании и стремится выполнять свои обязанности, превосходя установленные стандарты и регламент
М. Магур	Вовлеченность - это желание предпринимать личные усилия, вносить свой вклад как член организации для достижения её целей. Она может быть достигнута, если работа в организации побуждает и формирует у людей: готовность к дополнительным усилиям, не ограничиваясь

Окончание таблицы 3

Авторы	Определения
	<p>должностными инструкциями; чувство самоуважения, основанное на удовлетворённости своими профессиональными достижениями и своей работой; заинтересованность в достижении значимых для организации рабочих результатов; ответственность за результаты своей работы.</p>
Ю.Е. Мелихов [12]	<p>Внутреннее состояние человека, вызванное внешним или внутренним воздействием, связанное с его потребностями, которое активизирует, стимулирует и направляет его действия к поставленной цели</p>
И.Н. Герчикова [5]	<p>Вовлеченность - это степень совпадения ценностей сотрудника с ценностями организации.</p>
А.С. Егорова [6]	<p>Комплексный показатель, характеризующий состояние корпоративной культуры компании и потенциал ее развития</p>
А. Сакс [43]	<p>Вовлеченность персонала определяется как взаимобратный и взаимозависимый процесс, выражающийся в готовности сотрудника инвестировать свой когнитивный, навыковый и эмоциональный капитал в деятельность организации, обменивая его на ресурсы и льготы, предоставляемые компанией</p>
О. Свергун [21]	<p>Вовлеченность персонала заключается в эмоциональном и интеллектуальном состоянии, пребывая в котором, сотрудники стремятся выполнять работу как можно лучше</p>
О. Ведерникова [24]	<p>Вовлеченность — это повышенная эмоциональная связь с организацией, которая выражается в потребности быть частью организации, приложении сотрудниками дополнительных усилий в работе по собственной инициативе и положительных отзывах сотрудников о компании</p>

На основании приведенной таблицы можно утверждать, что вовлеченность является понятием многозначным и в настоящий момент не имеет единого общепринятого научного определения. При этом представляется возможным сформулировать обобщенное определение вовлеченности как длительное эмоциональное и интеллектуальное состояние сотрудника, коррелирующееся с положительным отношением к организации, отражающееся на готовности к полной самоотдаче, лояльности и приверженности, проактивности по отношению к организации.

Отличительными признаками проявления вовлеченности выступают:

- систематические инициативные действия по выполнению своей работы с высокой степенью эффективности;
- улучшение социально-экономических результатов;
- активное участие в достижении целей и реализации стратегии развития организации.

Кроме того можно с уверенностью утверждать, что вовлеченность персонала является главным направлением в системе стимулирования и мотивации сотрудников, а также непосредственно влияет на эффективность их труда.

В различных источниках определение вовлеченности рассматривается исследователями с разных сторон: по направлению вовлеченности, по факторам возникновения вовлеченности, по признакам проявления вовлеченности. Исходя из этого нами было принято решение рассмотреть трактовки этого термина в призме различных аспектов (Таблица 4).

Таблица 4 - Классификация понятий «вовлеченность» в разных аспектах

Признак классификации	Определения	Содержание понятия	Источник
по направлению вовлеченности	Вовлеченность в работу в целом	Вовлеченность – эмоциональное и интеллектуальное состояние, которое мотивирует сотрудников выполнять их работу как можно лучше	Компания Aon Hewitt [40]
	Вовлеченность в деятельность по решению необходимых корпоративных задач	Вовлеченность – отношение сотрудника к компании, ее руководству, обязанностям и условиям труда, при котором он проявляет неподдельный интерес к успехам компании и стремится выполнять свои обязанности, превосходя установленные стандарты	Е.А. Колоскова [16]
	Вовлеченность в достижение максимальных результатов труда	Вовлеченность персонала понимает – степень участия сотрудников в жизни и деятельности компании, совпадение интересов компании и интересов сотрудников, позитивное отношение к своей работе, которое приводит к повышению производительности труда	Е.А. Скриптунова [9]
по факторам возникновения вовлеченности	Поведение в процессе трудовой деятельности	Вовлеченность – это устойчивый аттитюд, характерный для работника, который предполагает длительную концентрацию работника на решении задач, приносящих дополнительный эффект для организации, находящий свое выражение в дополнительной эмоциональной привязанности к ценностям и целям организации	Р.А. Долженко [48]
		Вовлеченность - желание индивида усердно работать и прилагать усилия сверх того, что ожидается от обычного работника	Г.Р. Латфуллин, О.Н. Громова [11]

Окончание таблицы 4

Признак классификации	Определения	Содержание понятия	Источник
	Результаты труда	Вовлеченность – позитивное отношение к работе и поведение сотрудника в соответствии с миссией организации, благодаря которому удается достигнуть значительных результатов	Г.Р. Латфуллин, О.Н. Громова [11]
по признакам проявления вовлеченности	Отношение к условиям труда	Вовлеченность – отношение сотрудника к компании, ее руководству, обязанностям и условиям труда, при котором он проявляет неподдельный интерес к успехам компании и стремится выполнять свои обязанности, превосходя установленные стандарты	Е.А. Колоскова [16]
	Соотношение интересов организации и сотрудника	Долговременное эмоциональное состояние, обусловленное совпадением ценностей сотрудника (его личных миссии, видения, целей, заинтересованности, удовлетворенности, лояльности, приверженности, ключевых факторов успеха, умонастроения, солидарности, самоуважения, ответственности) с ценностями организации, в результате чего у сотрудника сформированы мотивы полностью посвятить себя деятельности в интересах организации и (или) подразделения, по собственному желанию проявлять инициативу и прикладывать дополнительные усилия для достижения целей организации	Л.И. Соколова, Е.С. Мищенко, С.В. Пономарев [13]

В настоящее время также есть несколько подходов к описанию вовлеченности, применяемые ведущими международными консалтинговыми компаниями в сфере оценки персонала. Так, организация «Gallup Inc» [32] в ходе своих собственных исследований выделила четыре измерения вовлеченности сотрудников, которые выражаются в 12 вопросах по четырем направлениям воздействия, наиболее коррелирующих с производительностью труда, лояльностью клиентов и ростом продаж:

1. Основные потребности - два вопроса
2. Поддержка управления - четыре вопроса
3. Работа в команде - четыре вопроса
4. Рост - два вопроса

Вопросы выявляют потребности работников, работу в команде, поддержку в управлении и возможность роста. С помощью этих вопросов всех сотрудников можно разделить на три группы (Таблица 5):

Таблица 5 – Модель вовлеченности «Gallup Inc»

№ п/п	Тип сотрудников	Описание
1.	Вовлеченные сотрудники	чувствуют сильную связь с организацией и упорно трудятся, чтобы обновлять и улучшать свою компанию;
2.	Невовлеченные сотрудники	делают ту работу, которую от них ожидают, но не прилагают никаких дополнительных усилий;
3.	Активно отключенные сотрудники	не только несчастны сами, работая в компании, но и заражают своим недовольством других сотрудников.

Модель вовлеченности, используемая в «ЭКОПСИ Консалтинг» [22] опирается на 3 базовых блока (Таблица 6):

Таблица 6 – Модель вовлеченности «ЭКОПСИ Консалтинг»

№ п/п	Индикатор вовлеченности	Описание
1.	удовлетворенность	оценка сотрудниками ключевых характеристик организации их работы в компании;
2.	лояльность	позитивное отношение к компании и к ее бренду, стремление остаться работать в компании;
3.	инициатива	готовность сотрудников прикладывать значительные усилия для достижения превосходных результатов, чувство личной причастности к результатам компании.

На основании этого эксперты «ЭКОПСИ Консалтинг» выделили четыре фактора, разделенные на две группы (таблица 7). Эти факторы проявляются ежегодно и оказывают значительное влияние на вовлеченность сотрудников.

Таблица 7- Факторы вовлеченности «ЭКОПСИ Консалтинг»

Группы	факторы	Описание
То, что может предоставить компания:	Контроль над своей жизнью	<p>Вовлеченные сотрудники – это люди, которые хотят сами определять свою жизнь и влиять на свою судьбу. Они не могут быть пассивными исполнителями.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Для них важно понимать, как их усилия связаны с получаемым материальным и моральным вознаграждением.</li> <li>- Они хотят устранять барьеры в своей работе, проявлять инициативу и видеть, что она поддерживается руководством.</li> <li>- Для них в целом важно, чтобы их слышали, поэтому они хотят, чтобы</li> </ul>



Продолжение таблицы 7

Группы	факторы	Описание
		<p>руководство было внимательно к обратной связи снизу.</p> <p>Все это обеспечивает условия для полноценного развития инициативы.</p>
	Корпоративная идеология	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Вовлеченные сотрудники готовы играть по правилам.</li> <li>- Они признают и соблюдают ценности компании, но ждут соблюдения установленных правил и от руководителей компании.</li> <li>- Вовлеченные сотрудники воспринимают руководителей компании как честных и справедливых, доверяют им.</li> </ul> <p>Все это позволяет вовлеченным сотрудникам искренне гордиться своей компанией, быть лояльными ей.</p>
	Эффективная рабочая среда	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Вовлеченные сотрудники ценят то, что позволяет работать продуктивно.</li> <li>- Им важно, чтобы в компании были выстроены эффективные бизнес-процессы, которые помогают, а не мешают работать.</li> <li>- Они ждут, что компания, уважая их профессионализм, предоставит им право самостоятельно принимать решения в зоне своей ответственности и снабдит ресурсами, необходимыми для выполнения работы.</li> <li>- Они стремятся работать в коллективе профессиональных и конструктивных коллег, в идеале – столь же увлеченных работой.</li> <li>- Удовлетворенность ресурсами и средой работы поддерживает вовлеченность.</li> </ul>

## Окончание таблицы 7

Группы	факторы	Описание
То, что зависит от самого сотрудника:	Интеграция	Успешность интеграции характеризуется степенью совпадения устремлений и ценностей конкретного человека с устремлениями, ценностями и культурой конкретной компании. Высокий уровень доверия к руководству компании, атмосфера поддержки инициатив, наличие условий работы, которые удовлетворяют сотрудников, – все это непосредственно зависит от компании и тех, кто ее возглавляет. Интеграции можно добиться, подбирая людей, соответствующих корпоративной культуре компании по своим ценностям и устремлениям. Необходимо искать тех, у кого «есть шанс вовлечься». При этом важна личная способность быть вовлеченным.

Еще одну концепцию вовлеченности предоставила компания «Business Result Group» [44]. Компания оценивает уровень вовлеченности по трем блокам: «HR-бренд», «Лояльность», «Инициативы» (Рисунок 6).

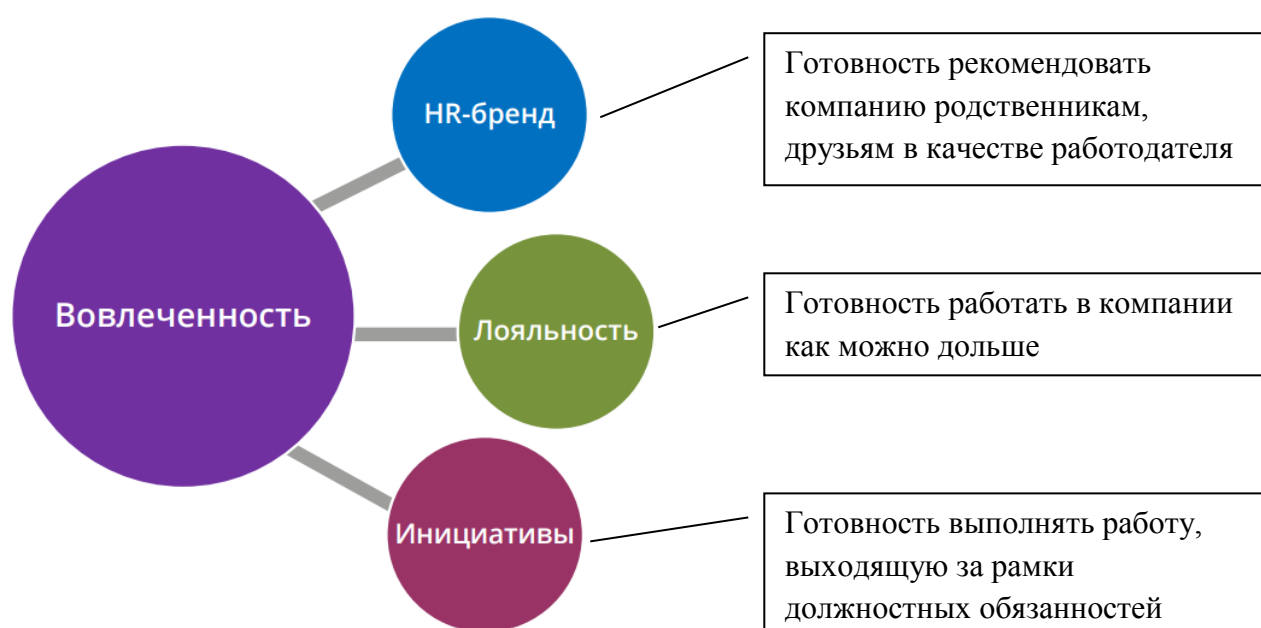


Рисунок 6 – Модель вовлеченности «Business Result Group»

Исходя из представленной модели эксперты «Business Result Group» также выделили двенадцать факторов, разделенных на 4 группы (Рисунок 7).

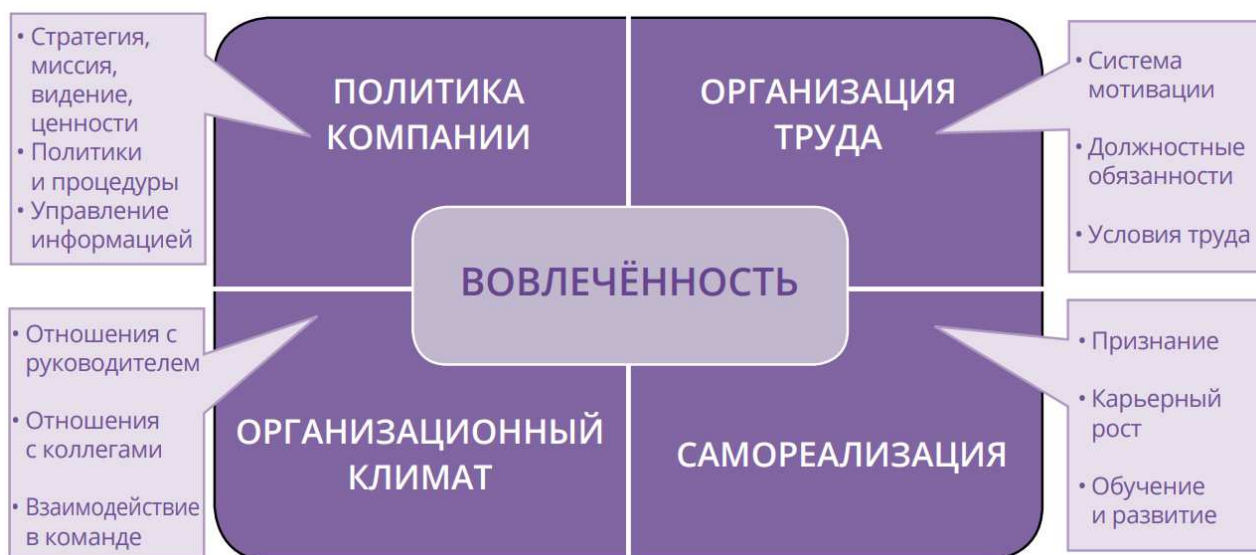


Рисунок 7 – Факторы вовлеченности «Business Result Group»

Эти факторы могут снижать или, при грамотном управлении, повышать вовлеченность, позволяя достигать высоких финансовых показателей компании и общей эффективности труда.

Одним из наиболее удачных на сегодняшний день представлением накопленного материала о факторах вовлеченности является представленная на рисунке 8 модель вовлеченности персонала компании «Aon Hewitt» [17] [31]. Исследования вовлеченности этой компании востребованы по всему миру и к настоящему моменту проводится более чем в 120 странах, практически во всех отраслях бизнеса.



Рисунок 8 – Модель вовлеченности «Aon Hewitt»

Данная модель отражает четкую прямую связь между вовлеченностью и основными финансовыми показателями компаний. Разберем эту модель более подробно. Эксперты «Aon Hewitt» выделили три поведенческих индикатора (Таблица 8), представляющих собой признаки вовлеченности, которые позволяют сделать вывод о том, вовлечен сотрудник или нет:

Таблица 8 – Модель вовлеченности «Aon Hewitt»

№ п/п	Индикатор вовлеченности	Описание
1.	«Говорит»	Вовлеченный сотрудник всегда позитивно говорит о компании. Например, без сомнения рекомендует компанию своему другу, который ищет работу. В общем, оставляет позитивные отзывы об организации и обо всем, что с ней связано, разговаривая с коллегами, потенциальными сотрудниками и клиентами.
2.	«Остается»	Вовлеченный сотрудник готов работать в компании продолжительное время и допускает возможность ее покинуть лишь в случае возникновения серьезных причин; испытывает чувство принадлежности и желание быть частью компании.

### Окончание таблицы 8

№ п/п	Индикатор вовлеченности	Описание
3.	«Стремится»	Вовлеченный сотрудник прикладывает дополнительные усилия в работе, стремится показывать исключительные результаты для успеха бизнеса. Иными словами, пытается делать больше, чем это необходимо для формального выполнения повседневных обязанностей; мотивирован прилагать дополнительные усилия для достижения успеха в своей работе и для компании в целом.

На практике это означает, что вовлеченность представляет собой сочетание рационального мышления, эмоций, намерений и поведения, требуемых для обеспечения оптимальной производительности. Степень, в которой сотрудники говорят, остаются и стремятся, выступает надежным показателем их вовлеченности.

На основании выделенных поведенческих индикаторов компанией обозначены четырнадцать факторов вовлеченности, оказывающих наибольшее влияние на рабочую атмосферу. Эти факторы распределены по шести группам: «Практики компании», «Качество жизни», «работа», «Эффективность», «Руководство», «Привлекательность бренда». Воздействие на эти драйверы позволит организациям добиться повышения вовлеченности в рабочий процесс и производительности труда сотрудников. Описание факторов вовлеченности представлено в таблице 9.

Таблица 9 – Факторы вовлеченности «Aon Hewitt»

№ п/п	Факторы	Описание
1.	Привлекательность бренда	Выражается в стремлении персонала работать в престижной компании с хорошей репутацией имиджем, в гордости за свою принадлежность к серьезной компании

Продолжение таблицы 9

№ п/п	Факторы	Описание
2.	Уважение и принятие	Выражается во взаимном принятии индивидуальности (возраст, пол, национальность, образование) и индивидуальных особенностей друг друга.
3.	Обучение и развитие	Выражается в возможности индивидуального обучения и развития; приобретения новых важных для работы навыков; возможности получения помощи в выборе дальнейшего направления развития
4.	Самостоятельность	Выражается в возможности самостоятельно выбирать способ достижения поставленных целей; делегировании полномочий для принятия решений, необходимых для качественного выполнения работы; возможности быть услышанным и иметь свое мнение
5.	Содержание работы	Выражается в осуществлении деятельности, эквивалентной опыту и возможностям, приносящей удовлетворение от процесса рабочей деятельности и от полученных результатов работы.
6.	Взаимодействие	Выражается в организации качественно налаженного взаимодействия между различными подразделениями и между сотрудниками, сопровождающейся: уважением мнений и чувств каждого; обменом с коллегами лучшими практиками и профессиональными знаниями, работой в команде для достижения общих целей
7.	Непосредственный руководитель	Выражается во влиянии руководителя на сотрудника: оказывает поддержку, необходимую для достижения успеха (ставит цели, направляет, отслеживает исполнение). При этом сотруднику понятны поставленные цели и результаты, которые от него ожидают. Требуя высоких результатов, руководитель вдохновляет и мотивирует работать с максимальной отдачей; помогает улучшить результаты, давая обратную связь. Сотрудник получает признание от руководителя за свои достижения и вклад в работу.

Продолжение таблицы 9

№ п/п	Факторы	Описание
8.	Условия для успеха	Эффективное достижение сотрудником целей и наилучших результатов деятельности обеспечивается за счет соответствующих работе условий труда, достаточных технологий и ресурсов, помощи в реализации идей, направленных на достижение успеха компании. Рабочие процессы и политики в организации способствуют эффективному достижению ее целей.
9.	Управление эффективностью	Сотрудник понимает, как его индивидуальные рабочие цели соотносятся с целями организации. Система оценки сотрудников в организации позволяет выявить сильные и слабые стороны сотрудника. Система постановки целей и вознаграждения за результат мотивирует сотрудника работать как можно лучше для достижения успеха организации.
10.	Высшее руководство	Высшее руководство дает четкое направление развития организации в будущем, эффективно управляет организацией. Высшее руководство организации всегда на виду и доступно для сотрудников; открыто и честно ведет себя в общении; ценит сотрудников организации. Решения, принимаемые высшим руководством, – правильные и обоснованные. Высшее руководство вдохновляет сотрудника своим видением будущего организации.
11.	Карьерные возможности	Организация предлагает наиболее интересные карьерные возможности для сотрудников, показывающих самые высокие результаты. Сотруднику известно, какие карьерные возможности существуют для него в данной организации. Карьерные перспективы для него в этой организации выглядят привлекательными.
12.	Вознаграждение и признание	Организация адекватно делится со своими сотрудниками собственным финансовым успехом. Сотрудники получают адекватное признание (оплата

## Окончание таблицы 9

№ п/п	Факторы	Описание
13.		труда, помимо оплаты труда) своих достижений и вклада в работу. Соц.пакет вполне соответствует потребностям сотрудников
14.	Управление талантами и подбор	Организация привлекает, продвигает и удерживает тех людей, которые необходимы для достижения ее бизнес-целей. Имеет достаточно сотрудников для достижения поставленных целей.
15.	Баланс работы и личной жизни	Сотрудника устраивает баланс между работой и личной жизнью. Уровень стресса для сотрудника на работе приемлем и допустим. У сотрудника отсутствуют серьезные переработки. Компания интересуется увлечениями сотрудников и помогает в их реализации. Компания заботится о том, чтобы работник успевал жить полноценной жизнью: проводить достаточно времени с семьей и друзьями, заниматься любимым хобби, развиваться вне работы.

Необходимость работы с вовлеченностью путем воздействия на указанные драйверы, прежде всего обусловлена улучшением бизнес-показателей компании, так как существует значительная прямая корреляция вовлеченности с такими показателями, как производительность труда, объем продаж, удовлетворенность клиентов, лояльность клиентов, доходность акционеров; обратная корреляция с текучестью персонала, уровнем хищений, уровнем травматизма. Для осуществления воздействия на эти факторы организациями применяется индивидуально сформированный механизм вовлеченности сотрудников в стратегические цели компании.

На основе проведенного исследования нами было сформировано представление о механизме вовлеченности как о совокупности действий и методов воздействия на эмоциональное и интеллектуальное состояние, а также



поведение сотрудников с целью побуждения их к эффективной деятельности, способствующей достижению оперативных и стратегических целей компании.

Факторы вовлеченности при этом выступают направлениями, в которых механизм будет действовать и аспектами, на которые механизм будет воздействовать для повышения вовлеченности персонала в стратегические цели компании.

Механизм представляет собой совокупность инструментов работы с вовлеченностью персонала, обеспечивающих воздействие на факторы, от достижения которых зависит эффективность деятельности сотрудников.

Инструментами вовлеченности персонала выступают различные методы и средства мотивации и стимулирования сотрудников к осуществлению эффективной деятельности по достижению бизнес-целей организации.

Основные инструменты, которые с одной стороны повышают вовлеченность персонала, с другой улучшают показатели деятельности компании, представлены на рисунке 9. Описание инструментов представлено в таблице 10.

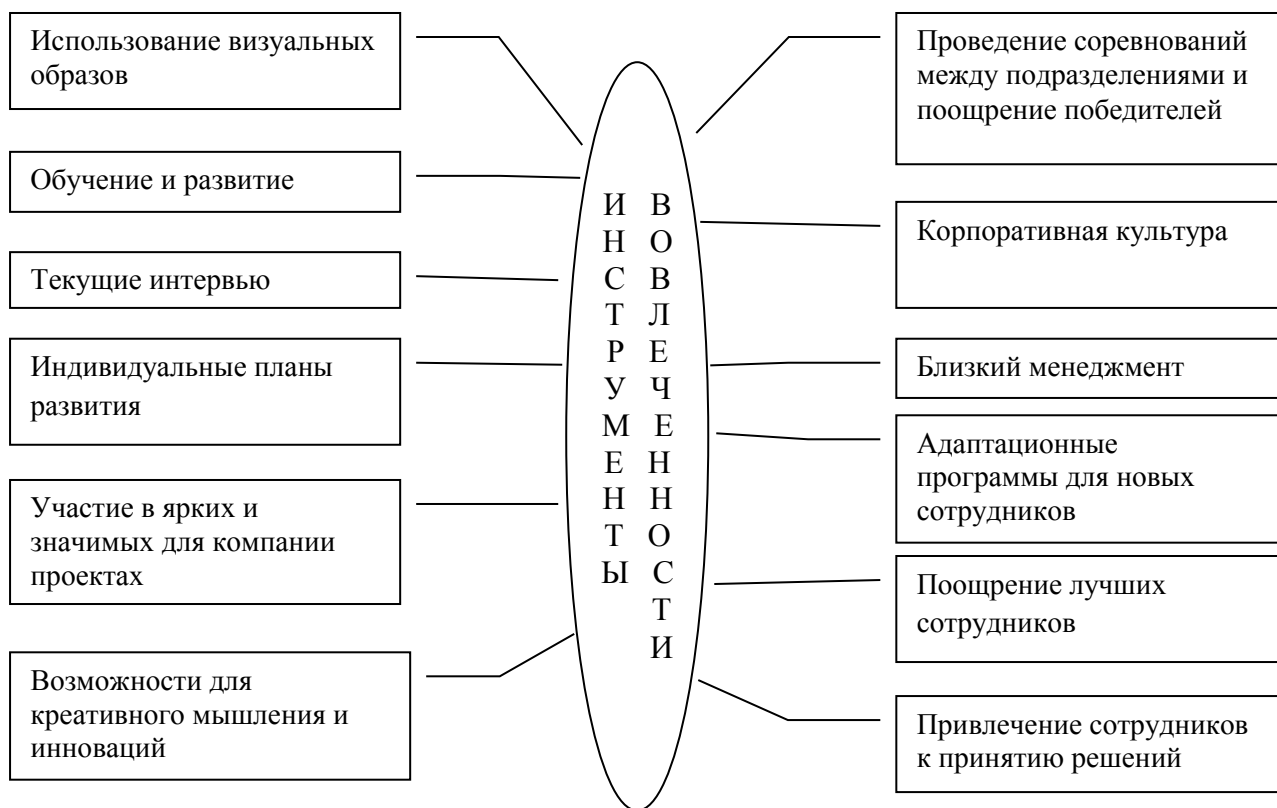


Рисунок 9 – Основные инструменты вовлеченности персонала

Таблица 10 - Основные инструменты вовлеченности персонала

Инструмент вовлеченности	Описание
Использование визуальных образов (анимация)	Для того, чтобы сотрудник всегда находился в курсе событий в компании, знал всю необходимую информацию о компании (историю, миссию, стратегии развития..) используются различные анимации. Возможно продемонстрировать суть того, как компания функционирует, а также отразить вклад каждого работника в деятельность компании..
Обучение и развитие	Программы внутреннего обучения (тренинги, курсы, коучинг). Привлечение внешних преподавателей. Повышение квалификации Способствует росту компетенций, росту уровня лояльности и приверженности.
Текущие интервью	Проведение индивидуальных бесед с сотрудниками позволяет отслеживать уровень вовлеченности и своевременно предпринимать меры по корректировке. «Держать руку на пульсе». Происходит выяснение точки зрения вовлеченного работника на различные факторы производства. Сопоставив ответы сотрудников, можно понять, что не устраивает персонал в организации рабочего процесса, а что, наоборот, стимулирует к большей активности.
Индивидуальные планы развития	Совместное составление индивидуальных планов развития персонала поддерживает коммуникации руководителей и подчиненных и позволяет акцентировать внимание на выявлении карьерных и учебных интересов лучших сотрудников во время оценочных интервью, а также определить, что должны предпринять сотрудники для достижения целей. План позволит учесть интересы лучших сотрудников и дать им необходимые возможности для профессионального роста.
Участие в ярких и значимых для компании проектах	С целью повышения вовлеченности сотрудников большинство современных компаний включают свой персонал в работу над различными проектами. Это вдохновляет и мотивирует сотрудников, что в последствии ведет к повышению вовлеченности и улучшению бизнес-показателей организации. формируется чувство сопричастности, чувство значимости своего труда

Продолжение таблицы 10

Инструмент вовлеченности	Описание
Проведение соревнований между подразделениями и поощрение победителей	позволит достичь сплочения коллектива. Даст возможность познакомиться ближе в неформальной обстановке. Способствует формированию эффективной команды по достижению стратегических целей компании
Корпоративная культура	это совокупность главенствующих в компании ценностных представлений, норм и образцов поведения, определяющих смысл и модель деятельности сотрудников вне зависимости от их должностного положения и функциональных обязанностей. способствует развитию организации; позволяет ориентировать все подразделения и отдельных лиц на достижение общих бизнес-целей, стимулировать инициативу сотрудников, обеспечивать лояльность. Отличным инструментом будет дать возможность создать корпоративную культуру сотрудникам самим
Близкий менеджмент	это хорошее знание своих коллег и умение коммуницировать и взаимодействовать с ними в партнерстве, а не в иерархии. Помогает в большей степени вовлекать сотрудников, сильнее их мотивировать, придает значение каждому человеку в компании и его вкладу в общую работу.
Адаптационные программы для новых сотрудников	Возможность качественной интеграции позволит сотрудникам быстрее узнать корпоративную культуру и проникнуться корпоративным духом компании. Это также положительно отразится на вовлеченности и показателях деятельности компании. (Наставничество, промежуточные интервью в первые месяцы работы)
Поощрение лучших сотрудников	Поощрение способствует созданию положительных эмоций, осознанию, что тебя ценят и твои заслуги не остаются незамеченными. Также у остальных сотрудников возникает желание приложить дополнительные усилия в работе. (доска почета, похвала, благодарность.)

## Окончание таблицы 10

Инструмент вовлеченности	Описание
Привлечение сотрудников к принятию решений	Для сотрудников важно быть активным участником бизнеса, высказывать свое мнение при обсуждении вопросов, касающихся деятельности компании, быть задействованным в решении данных вопросов. Сотрудник будет понимать, что он действительно является
	частью компании, к его мнению прислушиваются, и поощряют его инициативу по решению каких-либо важных вопросов компании, что впоследствии повлияет на повышение его уровня вовлеченности. (создание комитетов различной направленности из числа рядовых сотрудников)

Таким образом, использование различных инструментов вовлечения персонала в деятельность компании способствует наиболее эффективному и качественному выстраиванию всех протекающих в компании бизнес-процессов. Только вовлеченными, заинтересованными в развитии компании сотрудниками возможно успешное достижение бизнес-показателей, стратегических целей, решение оперативных и стратегических задач. Вовлеченность персонала является главным направлением в системе стимулирования и мотивации сотрудников, а также непосредственно влияет на эффективность их труда. Она являет собой длительное эмоциональное и интеллектуальное состояние сотрудника, коррелирующееся с положительным отношением к организации, отражающееся на готовности к полной самоотдаче, лояльности и приверженности, проактивности по отношению к организации. Лояльные, удовлетворенные и проактивные сотрудники способны к самостоятельному формированию корпоративной культуры, процессов взаимодействия, решению поставленных задач, созданию и внедрению новшеств и инноваций, продвижению компании к росту и развитию, к лидерским позициям при грамотном сопровождении, воздействии на сотрудников и управлении вовлеченностью сотрудников.

### **1.3 Методы вовлеченности персонала в деятельность компании: отечественный и зарубежный опыт**

Существует множество способов и методов работы с вовлеченностью персонала на разных этапах работы. Примеры внедрения различных инструментов вовлеченности часто встречаются в статьях научных и публицистических журналов HR-служб, менеджмента, на различных информационных порталах. В данной части работы мы отразим наиболее яркие и удачные на наш взгляд практики применения инструментов вовлеченности персонала в российских и зарубежных компаниях.

Одним из ярких примеров служит «Фабрика Идей» компании МТС. Концепция «Фабрики идей» очень проста: любой сотрудник может прислать идею, которую проанализируют опытные эксперты и дадут заключение о перспективах ее реализации в компании. Самые успешные идеи тиражируются по всем регионам и странам присутствия МТС. Этот механизм направлен на максимальное задействование идейного потенциала сотрудников при минимальных издержках и сохранение лидирующих позиции компании, вне зависимости от экономической ситуации.

Самым главным элементом нематериальной мотивации является непосредственное влияние задействования сотрудников в «Фабрике идей» на их карьерный рост. Инноваторы включаются в кадровый резерв МТС и на порядок быстрее продвигаются по служебной лестнице. В 2014 году более 80% руководящих вакансий в МТС закрывались внутренними кандидатами, притом, что на большинство управленческих позиций объявляется открытый конкурс, в котором принимают участие как внешние, так и внутренние кандидаты. Факт подачи заявки на «Фабрику идей» также учитывается при ежегодной оценке персонала. Автоматизация обработки инициатив позволяет исключить повторяющиеся идеи. За каждую идею можно голосовать и можно обсуждать в онлайн-режиме.

За время существования «Фабрики идей» сотрудники прислали более 13 000 инициатив, из которых около 1000 уже реализованы в компании. Экономический эффект от внедрения предложенных проектов составил порядка 45 миллионов долларов. «Фабрика идей» смогла стать эффективным инструментом повышения уровня вовлеченности персонала и развития бизнеса компании [39, 49 с. 145].

Компания ООО «Контакт» для повышения вовлеченности персонала [46 293-294с.] использует следующие методы:

1. Адаптационная программа для новых сотрудников, которые дают для них возможность более быстрого развития и сокращения срока адаптации в командной деятельности;

2. Внутрикorporативный форум позволяет: иметь устойчивую систему неформального общения сотрудников различных уровней; иметь налаженную обратную связь: руководитель – сотрудник, сотрудник – руководитель; производить обмен опытом и идеями между сотрудниками и подразделениями; принимать оперативные решения на основе свежей информации; экономить время и бумагу; осуществлять онлайн-анкетирование и упростить процесс обработки информации; высказывать идеи и отправлять их непосредственному руководителю; реализовать единую автоматизированную систему обработки поступающих инициатив.

3. Проведение кружков качества, объединяющих сотрудников одного подразделения, которые обсуждают такие производственные проблемы, как качество работы, производительность труда, обеспечение большей эффективности, что приносит не только значительную экономию для компании, но и прямое участие в производственных процессах всех рядовых сотрудников;

4. Стажировка в других компаниях – внешний secondment. Возможность личного развития сотрудника, приобретение им разнообразного опыта работы в инновационных проектах. Приобретение новых знаний, умений и навыков, опыта в решении задач – вызовов – challenges;

5. Предоставление амбициозным сотрудникам возможности обучаться и развиваться по эффективным программам внутреннего обучения и обучения у внешних провайдеров;

6. Вовлечение персонала через проведение соревнований между подразделениями организации с поощрением победителей;

7. Создание комфортной обстановки на рабочем месте (мини-кухни для офиса и специальных мест отдыха).

Опубликованная в 2016 году в интернет-журнале «Науковедение» статья о вовлеченности персонала [19 с.8-10] также содержит несколько примеров зарубежного опыта применения инструментов повышения вовлеченности.

Так в компании ABS Supply, занимающейся поставками кровельных материалов, Кен Хендрикс, главный исполнительный директор, считал, что «если ставить людей в компании на первое место, то эти же люди будут ставить на первое место клиентов», тем самым подчеркивал важность отношения руководства к сотруднику как к личности, учитывая потребности и развивая его потенциал. Компания, имеющая 350 точек в 45 штатах, занимается поддержанием вовлеченности работников путем развития между ними деловых отношений, выстраивая такую коммуникационную систему, которая позволила бы чувствовать поддержку со стороны компании, видеть результат того, что сотрудников слышат и уважают, ценят и вознаграждают их труд. Вследствие чего, формируется как внешний, так и внутренний имидж компании благодаря реализации проекта «лица компании» - руководитель компании заказывал в печать корпоративные ежедневники для сотрудников, в которых содержалась фотография, список имен сотрудников и цели каждого офиса на предстоящий год.

Компания Zappos, являющаяся интернет-магазином обуви, очень серьезно относится к найму и удержанию нужных людей, поэтому на данном этапе сотрудники отдела кадров доступно формулируют кандидатам цели и задачи организации, политику в области кадров. Кандидаты, прошедшие длительный процесс найма, приглашаются на обед и различные корпоративные

мероприятия, для того чтобы посмотреть, насколько они принимают и вписываются в культуру компании Zappos. После четырехнедельной программы адаптации новым сотрудникам делается необычное предложение: 3 тысячи долларов за то, чтобы они покинули компанию. Данное предложение делается с целью выявления наиболее заинтересованных и замотивированных кандидатов, которые в конечном итоге станут вовлеченными сотрудниками компании [20].

Компания Reebok: После долгих поисков способов продвижения своей новой миссии – «заставить потребителей двигаться», пришла к решению «Запустить CrossFit Box». Один из руководителей компании предположил, что лучший способ - это сначала привести в движение своих сотрудников. В попытке согласовать это видение с видением своих сотрудников бренд спортивной одежды превратил один из складов в центр тренировки CrossFit, специально предназначенный для сотрудников. Тем самым инициатива помогла выстроить взаимодействие на различных уровнях и сформировать организационную культуру в соответствии с желаниями компании и сотрудников. Reebok не просто стал продавать образ жизни, но и жить согласно пропагандируемым ценностям. Чтобы лучше понять клиента, компания стала содействовать формированию культуры здорового образа жизни и хорошего самочувствия и внутри организации, поддержании положительного морально-психологического климата в коллективе, что вызвало заинтересованность и понимание у сотрудников в видении и миссии компании [34].

Американская интернет-компания FullContact достигает высокий уровень вовлеченности своих сотрудников благодаря созданию и развитию творческой среды, стимулированию сотрудников предлагая различные бонусы и поощрительные программы. Одним из них является оплачиваемый отпуск: один раз в год каждый сотрудник получает 7,5 тысяч долларов на полноценный отдых. В компании действуют некоторые правила в отношении отпуска - персонал действительно должен взять отпуск, чтобы получить деньги; сотрудники должны полностью отключиться от работы: перестать отвечать на



телефонные звонки, проверять электронную почту, публиковать обновления в социальных медиа; сотрудники не имеют права работать во время отпуска. Использование данного метода работы с персоналом позволяет делегировать полномочия, тем самым развивается инициативность сотрудников, улучшается морально-психологический климат, соответственно растет производительность труда [34].

Несколько ярких примеров применения инструментов повышения вовлеченности персонала в российских компаниях представлены в статье электронной газеты «Коммерсант.ru». [50]. В качестве примеров взят опыт компании «Тройка Диалог» и «Devexperts»:

Так в российской инвестиционной компании «Тройка Диалог» президент компании Рубен Варданян создал множество информационных каналов. Благодаря этому каждый лучше понимает, что происходит в компании и какой вклад он может внести в общую копилку, тем самым поддерживается информационная прозрачность в действиях компании и возможностях персонала. Чтобы успехи компании стали для людей еще ближе, в компании была создана программа партнерства: у ключевых сотрудников появилась возможность приобретать ее акции. Президент инвестиционной компании уже продал 25% акций компании по ценам в несколько раз ниже рыночных, при этом он верит, что человеческий капитал — главный актив компании и, чтобы его полностью задействовать, важно мотивировать людей оставаться в компании как можно дольше. Для этого они должны знать, что их преданность делу всегда щедро вознаграждается. Благодаря личному примеру, грамотной постановки и формулировки целей и задач, стоящих перед сотрудниками, демократичному стилю управления, компания смогла достигнуть три главные цели: повысить рыночную капитализацию до 1 миллиарда долларов, выйти на первое место среди инвестиционных банков России и получить признание как лучший работодатель России, выстроивший эффективную партнерскую систему.

Компания Devexperts, занимающаяся разработкой программных продуктов, предназначенных для автоматизации финансовой, брокерской и биржевой деятельности, поддерживает и развивает инициативную позицию сотрудников путем участия в осуществлении своих идей. Один из каналов коммуникации в Devexperts — электронная доска объявлений, на которой одни вывешивают свои идеи, а другие их комментируют. При этом неудачные отпадают, не выдержав, критики, а самые ценные уточняются и приобретают законченный вид, тем самым у сотрудников в коллективе формируется реальная самооценка, развиваются навыки стрессоустойчивости и умения бесконфликтного взаимодействия в процессе обсуждения, расширяется коммуникационная система компании. Благодаря этой системе Devexperts удалось найти целый ряд перспективных направлений развития.

На примере Выксунского металлургического завода, уделяющего особое внимание нематериальным инструментам поощрения сотрудников, мы решили рассмотреть сразу три инструмента:

- «копилка достижений»;
- «кафетерий льгот»;
- «корпоративная награда».

Так, в 2017 году на предприятии ввели пилотный инструмент, под названием «Копилка достижений». Была сделана брошюра, в которой подробно описано, какие виды вклада компания готова поощрять. К примеру, если сотрудник являлся наставником или выступал внутренним преподавателем, то он получал соответствующую наклейку. В конце года сотрудников, которые накопили больше всего таких наклеек, собирают на корпоративной базе отдыха, благодарят за проделанную работу, проводят ряд развивающих мероприятий, объявляют победителей в отдельных номинациях, дарят сертификаты. О них пишут в корпоративных СМИ, благодарят в коллективах.

Также используется материальный, но при этом неденежный инструмент - «Кафетерий льгот». На предприятии наряду со стандартным социальным пакетом (полис ДМС, материальная помощь в сложных жизненных ситуациях и

т.д.), используется дополнительное поощрение наиболее отличившимся сотрудникам. Одним из инструментов мотивации на производственные подвиги на следующий период является корпоративная социальная льгота «Признание» — это сертификат на определенную сумму и набор льгот. Например, для московских сотрудников — это оплата парковки, ДМС более высокого уровня, чем дает компания, проезд в санаторий, месячный платеж за ипотеку и т.д. Делается это на основе убеждения, что каждый рубль, потраченный на неденежные инструменты поощрения, дает гораздо больший эффект, чем просто премия. Потратив целенаправленно по 20-50 тыс. рублей в год на определенную группу людей, предприятие получило значительный положительный резонанс. Была повышена не только вовлеченность этих сотрудников, но и вовлеченность их коллег, «стоящих» рядом.

Другой нематериальный инструмент поощрения сотрудников — это корпоративная награда. Согласно уже сложившейся традиции компания на протяжении более чем 15 лет вручает награды фонда имени основателей Выксунского металлургического завода Ивана и Андрея Баташевых. За годы эта премия из локальной переросла в общекорпоративную и даже вышла за рамки компании — на вручение приглашается большое количество знаменитых людей: космонавтов, политиков, представителей искусства, образования, науки, спорта. Чтобы стать лауреатом премии, необходимо сделать что-то прорывное для компании. Если это рабочие, то, как правило, они показывают какие-то максимальные результаты, связанные с производительностью труда, с качеством продукции. Если руководители, то это серьезные прорывные задачи, которые были решены за год или за более длительное время. Если это специалисты, то тоже значимые проекты, обеспечившие существенный прогресс в технологиях, в качестве выпускаемой продукции. Золотая и серебряная медали вручаются не каждый год, дают их только за очень значимый вклад. Это высшая степень признания, публичная благодарность за работу и ее результаты. Сотрудникам завода зачастую важнее

получить Баташевскую премию, чем стать, например, почетным металлургом [37].

Компания «Marks and Spencer» для повышения уровня вовлеченности сотрудников создала своего рода комитет из числа рядовых сотрудников. Этот комитет получил название «Business Involvement Group». Основной задачей этого комитета является консультирование руководства компании. Члены комитета делятся своими соображениями относительно планируемых в компании нововведений и предлагают свои идеи, лучшие из которых затем обсуждаются в совете директоров. Такая практика используется во многих крупных и средних компаниях, нацеленных на успешный рост.

В конечном итоге можно с уверенностью говорить, что персонал является главным и ценнейшим ресурсом организации. Способность грамотно распоряжаться этим ресурсом имеет прямую корреляцию с качеством протекания всех бизнес-процессов, достижением задач бизнеса, стратегических целей бизнеса. Ключевую роль играет обеспеченность всех сопутствующих достижению стратегических целей бизнес-процессов необходимым количеством квалифицированного, мотивированного, проактивного, соотносящего себя с компанией персонала, нацеленного на результаты своего труда и результат деятельности компании, а также достижение стратегических целей компании, заинтересованного в успехе компании, лояльного к ней и удовлетворенного содержанием своего труда. Иными словами ключевую роль играет обеспечение вовлеченности персонала в стратегические цели компании. Обеспечение достигается путем использования различных инструментов вовлечения персонала. Вовлеченность персонала является главным направлением в системе стимулирования и мотивации сотрудников, а также непосредственно влияет на эффективность их труда. Она является длительным эмоциональным и интеллектуальным состоянием сотрудника, коррелирующееся с положительным отношением к организации, отражающееся на готовности к полной самоотдаче, лояльности и приверженности, проактивности по отношению к организации. Лояльные,

удовлетворенные и проактивные сотрудники способны к самостоятельному формированию корпоративной культуры, процессов взаимодействия, решению поставленных задач, созданию и внедрению новшеств и инноваций, продвижению компании к росту и развитию, к лидерским позициям при грамотном сопровождении, воздействии на сотрудников и управлении вовлеченностью сотрудников.

В мире на сегодняшний день практика управления вовлеченностью сотрудников и применения инструментов вовлечения находит широкое применение среди крупных и средних развивающихся компаний. Использование метода бенчмарков позволит позаимствовать и перенести на свой бизнес лучшие практики управления вовлеченностью. Тем самым предоставляется возможность достигнуть высоких бизнес-показателей в значительно меньшие сроки и наименьшими вложениями и потерями.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Курс в сторону мирового лидерства и улучшения жилья // Архив ООО «Леруа Мерлен Восток».- 2019
2. Локально - нормативные акты ООО «Леруа Мерлен Восток» 2004г.
3. Ориентационное письмо ООО «Леруа Мерлен». //Архив ООО «Леруа Мерлен Восток».- 2019
4. Политика приобщения ООО «Леруа Мерлен Восток» //Архив ООО «Леруа Мерлен Восток».- 2019
5. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник. 3-е изд. М.: ЮНИТИ, 2015. с. 12-27.
6. Егорова А.С. Вовлеченность персонала: 7 шагов к пониманию. М.:ИНФРА-М, 2014. 314 с.
7. Курзанцева Е. Г. Роль видения и миссии организации. Вопросы экономики и управления. М.:ИНФРА-М — 2016. с. 165-168.
8. Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова. - 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 492 с. — Серия : Бакалавр. Академический курс.
9. Скриптунова, Е.А. Методика расчета индекса вовлеченности персонала/ Е.А. Скриптунова // Управление человеческим потенциалом. – 2014. – № 2 (22).– С. 97–109.
10. Kahn W.A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work, //Academy of Management Journal. 1990 с.694
11. Латфуллин, Г.Р. Организационное поведение / Г.Р. Латфуллин, О.Н. Громова. – СПб. : Питер, 2013. – 432 с.
12. Мелихов Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: учеб.-практ. пособие. Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. М.: Дашков и К, 2014. 287 с.
13. Соколова, Л.И. Формирование подсистемы измерения и анализа удовлетворенности и вовлеченности персонала в процессы системы

менеджмента качества образовательной организации / Л.И. Соколова, Е.С. Мищенко, С.В. Пономарев. – Тамбов : Изд-во ТГТУ, 2014 – 124 с.

14. Мескон, М.Х. Основы менеджмента: пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1998. – с. 288

15. Михненко П. Стратегический менеджмент П. Михненко, А. Дрондин, А. Вегера - Университет «Синергия», 2017 – с. 12, 115

16. Вовлеченность и удовлетворенность сотрудников. [Электронный ресурс]: HeadHunter. Онлайн-справочник «Энциклопедия карьеры» – Режим доступа: <http://www.ht.ru/cms/pa-tent/101336>

17. Вовлеченность персонала. [Электронный ресурс]: Aon Hewitt. - Режим доступа: <https://www.aon.com/russia/hr/producty-i-servisy/upravlenie-talantami/vovlechnost-personala.jsp>

18. Вовлеченность персонала в России. [Электронный ресурс]: Russia Advisory Group. - Режим доступа: [https://www.awaragroup.com/upload/pdf/Employee\\_Engagement\\_in\\_Russia\\_Rus.pdf](https://www.awaragroup.com/upload/pdf/Employee_Engagement_in_Russia_Rus.pdf)

19. Вовлеченность персонала организации: основные подходы, базовые принципы, практика использования в работе с персоналом. [Электронный ресурс]: Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» - Режим доступа: <https://naukovedenie.ru/PDF/127EVN216.pdf>

20. Вовлеченность персонала: методы оценки и способы повышения [Электронный ресурс]: Практикум групп. - Режим доступа: <https://practicum-group.com/blogs/stati/vovlechnost-personala/>

21. Вовлеченность персонала: ценное преимущество. [Электронный ресурс]: Справочник по управлению персоналом. - Режим доступа: <http://www.pro-personal.ru/journal/870/460105/>

22. Изучение вовлечения [Электронный ресурс]: Экономика – Режим доступа: <http://www.ecopsy.ru/publikatsii/izuchenie-vovlecheniya.html>

23. Измерение уровня вовлеченности. [Электронный ресурс]: HRTIMES. Режим доступа: <http://www.hrtimes.ru/izmerenie-ur-vovlechenosyyu.html>

24. Как повысить вовлеченность персонала в работу. О. Ведерникова — эксперт журнала «Кадровик» [Электронный ресурс]: HR-Portal.- Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/kak-povysit-vovlechnost-personala-v-rabotu>
25. Консолидация DIY-рынка 2019. [Электронный ресурс]: Интернет-портал Ritail.ru. -Режим доступа: <https://www.retail.ru/news/konsolidaciya-DIY-rynka-2019/>
26. Леруа Мерлен стала владельцем 12 магазинов К-Раута. [Электронный ресурс]: Новостной портал Ритейл.ру - Режим доступа: <https://www.retail.ru/news/lerua-merlen-stala-vladeltsem-12-magazinov-k-rauta/>
27. Механизм достижения целей на всех уровнях управления бизнесом. [Электронный ресурс]: HR-портал. - Режим доступа: <https://hr-portal.ru/article/mehanizm-dostizheniya-celey-na-vseh-urovnyah-upravleniya-biznesom>
28. Модель вовлеченности сотрудников Aon Hewitt. [Электронный ресурс]: AXES – Aon Hewitt Alliance Member - Режим доступа: <https://axes.ru/articles/model-vovlechnosti-sotrudnikov-aon-hewitt/>
29. О компании Леруа Мерлен [Электронный ресурс]: История Леруа Мерлен - Режим доступа: <http://leroymerlin-store.ru/o-kompanii/>
30. О нас – работа в Леруа Мерлен. [Электронный ресурс]: Леруа Мерлен Работа - Режим доступа: <https://rabota.leroymerlin.ru/about/>
31. Описание модели вовлеченности сотрудников Aon Hewitt. [Электронный ресурс]: AXES – Aon Hewitt Alliance Member - Режим доступа: [https://axes.ru/articles/model-vovlechnosti-sotrudnikov-aon-hewitt/#\\_ftnref4](https://axes.ru/articles/model-vovlechnosti-sotrudnikov-aon-hewitt/#_ftnref4)
32. Подключение взаимодействия сотрудников к производительности. [Электронный ресурс]: институт Gallup – Режим доступа: <https://www.gallup.com/workplace/229424/employee-engagement.aspx>
33. Предприятия розничной торговли [Электронный ресурс]: Федеральная служба государственной статистики – Режим доступа: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/)



34. Пять важных вопросов и четыре инновационные практики для получения вовлеченности сотрудников. [Электронный ресурс]: инновационный портал NeoHR - Режим доступа - [http://neohr.ru/korporativnayakultura/article\\_post/5-vazhnyh-voprosov-i-4-innovacionnye-praktiki-dlya-povysheni](http://neohr.ru/korporativnayakultura/article_post/5-vazhnyh-voprosov-i-4-innovacionnye-praktiki-dlya-povysheni)

35. Рынок DIY РФ. Итоги 2018 года. Тенденции 2019 года. Прогноз до 2021 года. [Электронный ресурс]: INFOnline. – Режим доступа: <https://infonline.spb.ru/shop/issledovaniya-rynkov/page.php?ID=162066>

36. Сбалансированная система показателей. [Электронный ресурс]: HR-портал. - Режим доступа: <https://hr-portal.ru/varticle/sbalansirovannaya-sistema-pokazateley>

37. Секреты вовлечения персонала. [Электронный ресурс]: Рамблер Новости - Режим доступа: [https://news.rambler.ru/other/40182546/?utm\\_content=news&utm\\_medium=read\\_more&utm\\_source=copylink](https://news.rambler.ru/other/40182546/?utm_content=news&utm_medium=read_more&utm_source=copylink)

38. Текучесть персонала: нормы по отраслям и должностям. [Электронный ресурс]: HRtime.ru. - Режим доступа: <http://hrtime.ru/contents.php?id=385>

39. Управление вовлеченностью сотрудников: актуальные практики и инструменты. [Электронный ресурс]: HR-портал. - Режим доступа: <https://hr-portal.ru/blog/upravlenie-vovlechnostyu-sotrudnikov-aktualnye-praktiki-i-instrumenty>

40. Управление талантами. Вовлеченность персонала. [Электронный ресурс]: Aon Hewitt. – Режим доступа: <https://www.aon.com/russia/hr/producty-i-servisy/upravlenie-talantami/vovlechnost-personala.jsp>

41. Услуги Леруа Мерлен [Электронный ресурс]: Леруа Мерлен - Режим доступа: <https://leroumerlin.ru/service/>

42. Формирование стратегических целей [Электронный ресурс]: Энциклопедия по экономике. - Режим доступа: <https://economy.ru.info/page/072132020095128237036125076105047045202039154178/>

43. Saks Alan M. Antecedents and consequences of employee engagement. [Электронный ресурс]: Портал Персональные страницы. - Режим доступа: <http://cinik.free.fr/chlo/doc%20dans%20biblio20engagement.pdf>

44. Вовлеченность персонала. 7 шагов к пониманию // Журнал Business Result Group. Егорова. А. - 2014г. – с.71

45. Исследование вовлеченности персонала на примере крупной телекоммуникационной компании: конкретизация понятия, взаимосвязь с удовлетворенностью трудом // Молодой ученый. Пушкина А. С. — 2016. — №11. — С. 923-928.

46. Социально-экономические науки // Журнал Вестник ПНИПУ. Пермь. 2016г. - с. 293-294

47. Стратегическое управление крупным промышленным предприятием // Журнал «Управление компанией» Никитин А. – 2016. С. 7-9

48. Удовлетворенность, лояльность, вовлеченность персонала: уточнение и конкретизация понятий // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. Долженко, Р.А – 2014. – № 9 (119). – С. 157–162.

49. Управление вовлеченностью персонала // Научный журнал «Вестник университета» Государственный университет управления. Ланецкий С. А. - 2015г. - №20– с. 145

50. Фуколова Ю. есть ли способы наращивать выручку, не увеличивая сотрудникам зарплату? Один из вариантов – получить вовлеченность персонала // газета Коммерсант. Фуколова Ю. 2015г. - №120– с. 25

51. Белякова Г.Я., Самков М.А., Инструменты управления взаимодействием инновационной инфраструктуры в регионе. Инновации и инвестиции. 2017. № 7. С. 17-21.

52. Белякова Г.Я., Воробьева Т.Н. Институциональные основы и роль организации деятельности органов исполнительной власти субъекта РФ и оценки ее эффективности в Российской системе государственного управления региональным экономическим развитием. Региональные проблемы преобразования экономики. 2018. № 10 (96). С. 134-145.

53. Бемякова Г.Я., Самков М.А. Механизмы и инструменты инновационного развития регионов. Экономика и предпринимательство. 2014. № 11. С. 280.



Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующая кафедрой

\_\_\_\_\_ З.А. Васильева

« » \_\_\_\_\_ 2019 г.

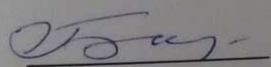
**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

38.03.03 «Управление персоналом»

38.03.03.01 «Управление персоналом организации»

Совершенствование механизма вовлеченности персонала в достижение  
стратегических целей компании (на примере ООО «Леруа Мерлен Восток»)

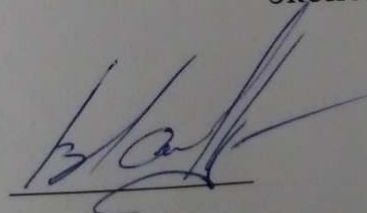
Научный  
руководитель



профессор, доктор  
экономических наук

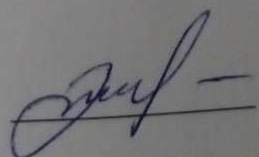
Г.Я. Белякова

Выпускник



Д.А. Волокитин

Нормоконтролер



ассистент кафедры

И.С. Жирнова

Красноярск 2019