

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 условий труда как фактора вовлеченности  
сотрудников в наращивание конкурентоспособности предприятия (на примере  
ООО ТД «Эскадра»)

Научный \_\_\_\_\_ кандидат Г.Ф. Яричина  
руководитель \_\_\_\_\_ экономических наук

Выпускник \_\_\_\_\_ И.В. Журкина

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

Красноярск 2019

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
1. Исследование влияния условий труда на вовлеченность работников в наращивание конкурентоспособности предприятия.....	3
1.1 Вовлеченность персонала: методы и критерии оценки, способы повышения .....	3
1.2 Конкурентоспособность предприятия: факторы, показатели, методы оценки.....	11
1.3 Условия труда как фактор вовлечённости сотрудников в наращивание конкурентоспособности предприятия.....	18
2. Анализ условий труда и уровня вовлеченности персонала ООО ТД «Эскадра» .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
2.1 Позиционирование ООО ТД «Эскадра» на конкурентном рынке розничной торговли г. Красноярска.....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
2.2 Анализ состава, структуры и условий труда работников ООО ТД «Эскадра» .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
2.3 Оценка уровня вовлеченности персонала ООО ТД «Эскадра».....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
3. Совершенствование условий труда как фактора вовлеченности сотрудников в наращивание конкурентоспособности ООО ТД «Эскадра».....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
3.1 Обоснование необходимости совершенствования условий труда персонала в ООО ТД «Эскадра».....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
3.2 Разработка мероприятия по совершенствованию условий труда как фактора вовлеченности сотрудников в наращивание конкурентоспособности организации .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
3.3 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
Заключение .....	24
Список использованных источников .....	79
Приложение .....	84

# **1 Исследование влияния условий труда на вовлеченность работников в наращивание конкурентоспособности предприятия**

## **1.1 Вовлеченность персонала: методы и критерии оценки, способы повышения**

Вовлеченность – это показатель взаимоотношений «организация – работник», при котором работник готов выполнять действия, выходящие за рамки своего функционала, прилагать дополнительные усилия, рекомендовать свою компанию в качестве работодателя, работать в компании как можно дольше.

Впервые термин «вовлечение» применил К. Томпсон, определяя это понятие следующим образом: «Чтобы донести обещание бренда до потребителя, работник должен полностью понимать и разделять ценности бизнеса». По мнению Джека Уэлча, лидера General Electric, настоящая и неограниченная эффективность приходит через вовлечение каждого отдельного сотрудника в жизнь организации, через признание его частью общего действия и через закрепление за ним права иметь собственный голос и играть свою роль в достижении успеха компании [9]. М. Магура дает следующее определение термину вовлеченность: «Вовлеченность – это желание предпринимать личные усилия, вносить свой вклад как член организации для достижения её целей» [8].

Вовлеченность имеет корреляцию с результатами деятельности бизнеса. Совокупный доход акционеров, прибыль, производительность труда и удовлетворенность потребителей в компаниях, где трудятся вовлеченные сотрудники – выше.

Уровень вовлеченности можно оценить по трем блокам: HR-бренд, Лояльность, Инициативы (см. рисунок 1).

HR-бренд – показатель бизнес-модели продвижения компании, носителями которого являются работники. Основной бизнес-показатель,

связанный с готовностью рекомендовать компанию – скорость подбора и качество найма.



Рисунок 1 – Оценка уровня вовлеченности

Показатель по блоку Лояльность коррелирует с показателем текучести персонала. Исследование отвечает на вопрос, какие факторы взаимосвязаны с желанием работать максимально долго именно в компании. Данные драйверы являются показателями мотивации работы в компании.

Показатель Инициативы отражает готовность работника прилагать дополнительные усилия (улучшать качество работы, работать сверхурочно, тратить свое время на развитие и обучение), выполнять действия, выходящие за рамки своего функционала.

На вовлеченность каждого сотрудника влияет множество факторов (драйверов, причин, движущих сил). Эти факторы могут снижать или, при грамотном управлении, повышать вовлеченность, позволяя достигать высоких финансовых показателей компании и общей эффективности труда.

Драйверы вовлеченности можно разделить на основные группы: факторы, связанные с политикой компании, с климатом в коллективе, организацией труда, самореализацией сотрудника и возможностями обучения и развития (см.

рисунок 2). Воздействуя на каждую из областей, можно добиваться повышения уровня сервиса, роста производительности и эффективности труда, стоимости компании, снижения текучести персонала [13, С. 108].



Рисунок 2 – Драйверы вовлеченности персонала

Политика компании. Стратегия, миссия, видение и ценности наделяют работу сотрудников смыслом и ориентируют на результат. Отлаженные бизнес-процессы, регламенты и процедуры поддерживают вовлеченность сотрудников. Огромное влияние оказывают традиции компании, личный пример руководства, осведомленность о делах компании, перспективах и достижениях, о положительной динамике в достижении целей.

Отрицательно сказываются на вовлеченности отсутствие стратегии и ясных целей, наличие двойных стандартов, расхождение слов и дела у руководства.

Организационный климат. Вовлеченные сотрудники чувствуют ответственность за успех подразделения, уважают руководителя и коллег. Они стремятся работать в команде профессионалов, в компании с отлаженными коммуникациями между отделами, где учитывают их мнение при принятии решений.

К снижению уровня вовлеченности приводят отсутствие условий для проявления инициативы, обмена опытом, права самостоятельно принимать решения в зоне своей ответственности [6].

Организация труда. Способствуют вовлеченности работников: комфортные условия труда, обеспеченность необходимыми ресурсами, должностные обязанности, имеющие четкие и ясные границы, наличие прозрачных критериев оценки эффективности работы, справедливость заработной платы, конструктивная регулярная обратная связь руководителя, благодарность в форме простого спасибо за хорошую работу. Отсутствие ясных целей и задач должности или их частая и кардинальная смена, круг обязанностей не соответствующих квалификации, напротив, снижают ее.

Самореализация. Вовлеченный сотрудник любит свою профессию. Он с готовностью использует свои интеллектуальные ресурсы для улучшения работы компании. Руководители, создающие условия для самореализации, карьерного и профессионального роста, формирующие новые интересные задачи, повышают вовлеченность своей команды.

Каждый драйвер предполагает свои способы мотивации для сотрудников. Поэтому важно определить какой из них является ведущим для той или иной категории персонала. Например, на вовлеченность топов могут влиять факторы "Управление информацией" и "Признание", а на вовлеченность сотрудников производства "Условия труда" и "Карьерный рост". Ключевые драйверы вовлеченности – это факторы, которые статистически значимо влияют на вовлеченность сотрудников, и которыми можно управлять. Знание ключевых факторов вовлеченности позволяет сконцентрироваться на главном и повысить вовлеченность за более короткое время. Появляется возможность оценить эффективность мероприятий компании и, отказавшись от неэффективных методов, перераспределить бюджет на персонал. Значимость или не значимость факторов зависит от условий, в которых работает компания, отрасли, региона, размера компании, состава сотрудников, корпоративной культуры и являются уникальным набором, присущим именно данной компании.

Поэтому первый шаг к определению ключевых драйверов – исследование вовлеченности персонала [13, С. 109].

В качестве оценки вовлеченности можно провести анонимный опрос сотрудников методом анкетирования. Подготовка к опросу проводится в несколько этапов:

1. Постановка цели исследования. Исследование вовлеченности персонала, как и любое исследование, начинается с постановки цели и понимания того, как будут использованы результаты. Для определения целей исследования и формирования гипотез необходимо провести интервью с первым лицом компании.

2. Создание опросника с учетом специфики бизнеса. При создании опросника необходимо провести интервью с руководителями компании, чтобы адаптировать его под специфику компании и задачи бизнеса, определить срезы исследования и размер репрезентативной выборки.

3. Разработка PR-кампании проекта. Для того, чтобы обеспечить необходимое количество респондентов, необходимо разработать план мероприятий по информированию сотрудников о целях и задачах проекта, провести презентацию проекта топ-менеджерам, помочь им довести информацию до линейных руководителей и других сотрудников компании.

4. Сбор данных и подготовка отчета. Для того, чтобы выявить ключевые драйверы и определить, как и насколько сильно влияет определенный фактор на каждый блок вовлеченности, распределить факторы на значимые и незначимые, проанализировать влияние возраста и стажа работников для каждого блока вовлеченности используются методы статистической обработки данных. Например, тест отношения правдоподобия, U-критерий Манна-Уитни, Критерий согласия Пирсона (Chi-квадрат) и Показатель Крамера.

5. Разработка плана мероприятий. На данном этапе необходимо ознакомить руководство компании с результатами исследований и предложить рекомендации по улучшению ситуации.

6. Реализация плана мероприятий. Данный этап подразумевает внедрение разработанных рекомендаций.

7. Мониторинг улучшений. Через год после внедрения мероприятий, направленных на повышение вовлеченности, рекомендуется проводить повторный опрос сотрудников с целью мониторинга ситуации и корректировки плана действий в случае необходимости.

По данным социологического опроса центра независимой оценки за 2018 год из общего количества организаций, которые собирают данные о вовлеченности сотрудников, только 20% преобразовывают их в видимые действия [13, С. 110].

После проведенного исследования некоторые компании проводят бессистемные изменения, требующие сравнительно малых затрат, вносят минимальные изменения в организацию рабочих процессов, проводят незначительные кадровые изменения, другие предприятия перестраивают системы донесения информации, переоценивают роль коммуникаций с сотрудниками, а ряд компаний разрабатывают и проводят полномасштабные изменения управленческих структур.

Одной из популярных и прозрачных методик измерения уровня вовлеченности персонала компании для среднего и малого бизнеса в настоящее время считается анкета Q12, разработанная компанией Gallup, которая включает 12 вопросов (см. таблицу 1) [6].

Таблица 1 – Анкета Q12

№ п/п	Вопрос	Варианты ответа
1	2	3
1	Я знаю, что от меня ожидают	Да/Нет
2	Располагаю всем необходимым для выполнения моей работы	Да/Нет
3	У меня есть возможность ежедневно заниматься тем, что я умею лучше всего;	Да/Нет
4	За последние семь дней меня похвалили за хорошую работу	Да/Нет
5	Мой руководитель проявляет заботу обо мне как о личности	Да/Нет



## Окончание таблицы 1

1	2	3
6	Здесь поощряют мой рост	Да/Нет
7	С моим мнением считаются	Да/Нет
8	Мои коллеги считают своим долгом работать хорошо	Да/Нет
9	Задачи, которые ставит перед собой компания, позволяют мне чувствовать мою работу важной	Да/Нет
10	В моей компании работает один из моих лучших друзей	Да/Нет
11	За последние шесть месяцев со мной беседовали о моем прогрессе в работе	Да/Нет
12	В течение прошедшего года у меня была возможность для учебы и профессионального роста	Да/Нет

На каждый из 12 пунктов анкеты сотрудник компании должен ответить «да» или «нет». На основе анализа ответов можно увидеть, какие факторы являются демотиваторами для сотрудников. Например, если большинство сотрудников компании на последний вопрос ответили «нет», то компании стоит предоставить им возможность корпоративного обучения. Уровень (индекс) вовлеченности определяется по среднеарифметическим показателям положительных ответов. Хороший результат - показатель выше 80%, плохой - ниже 50%.

Рассмотрим опыт российских компаний в части практической реализации методов повышения вовлеченности персонала. Так, офис ОВІ в России за несколько лет целенаправленной работы с персоналом смог достичь уровня 84% вовлеченности персонала за счет привлечения сотрудников к целевым и оперативным задачам и проблемам компании. Одним из инструментов стали ежегодно проводимые так называемые Team Insight - встречи генерального директора с каждым отделом «без галстуков» в центральном офисе компании. Все сотрудники офиса регулярно выезжают на работу в магазины для неформального общения с целевой аудиторией, а топ-менеджеры компании дважды в год посещают каждую торговую точку и отвечают на вопросы работников любого уровня. Повышение уровня вовлеченности персонала в конечном итоге на 40% снизило текучку кадров в компании, что стало ключевой проблемой компании в части HR-менеджмента.

Еще одним из действенных инструментов повышения вовлеченности персонала является геймификация как ключевых бизнес-процессов, так и ключевых HR-функций. Большинство представителей поколений Y и Z являются заядлыми геймерами, они выросли на компьютерных играх, что определяется низким интервалом внимания к задаче и невысокой мотивацией. Их технограмотность совсем другого характера, нежели у предыдущих поколений, они привыкли видеть мир как поле вариантов с бесконечными квестами и выгодами [15, С. 27]. В таком аспекте геймификация выступает как эффективный способ повышения вовлеченности сотрудников поколений Y и Z. Так, например, крупная российская компания «Юлмарт» ввела игру на тему фильма о гонщиках «Форсаж». Если сотрудник сделал средний чек больше, чем вчера, он двигался быстрее. Ежедневно работник на специальном сайте мог видеть, где его автомобиль относительно других сотрудников. Соревновательный дух помог повысить продажи в 1,5 раза без увеличения штата.

Трендом последних лет для российского бизнеса является привлечение сотрудников к оптимизации ключевых бизнес-процессов в компании. Таким действенным инструментом является сбор рационализаторских предложений от сотрудников. Так, например, компания МТС в рамках проекта «Фабрика идей» достигла высоких финансовых и управленческих успехов в генерации идей персонала и, как следствие, повышении капитализации своего бизнеса. Данный проект был реализован в рамках концепции компании, которая заключается в том, что каждый сотрудник может предложить идею, которая далее анализируется экспертами, оценивающими перспективы и экономический эффект от ее реализации для компании. Используя инструменты материального и нематериального стимулирования авторов лучших идей, компания выплачивает премии, размер которых зависит от ожидаемого экономического эффекта от предложенной идеи, а нематериальное поощрение заключается в признании сотрудника в коллективе. Ключевым инструментом нематериального поощрения является продвижение по карьерной лестнице. Так, 80% руководящих вакансий

были закрыты внутренними кандидатами. За период существования «Фабрики идеи» было предложено 12 000 идей, 900 из которых реализованы и принесли компании 37 млн. долларов. Сбор рационализаторских идей – это возможность работников участвовать в управлении компанией, улучшении ее деятельности [6].

Таким образом, разные компании используют свои методы по вовлечению персонала. Выбор того или иного способа зависит от вида деятельности компании, масштабов производства, а также возможностей компании. Нет какого-то универсального способа, так как любой коллектив делится на людей с превалированием либо материальной, либо нематериальной мотивации. Поэтому работодателям стоит уделять особое внимание тому, чтобы система мотивации сочетала в себе и материальные, и нематериальные инструменты.

Таким образом, можно сделать вывод, что изучение уровня вовлеченности сотрудников, выявление «точек роста» и реализация мероприятий по повышению вовлеченности работников позволят повысить эффективность деятельности персонала организации, его конкурентоспособность.

## **1.2 Конкурентоспособность предприятия: факторы, показатели, методы оценки**

Важнейшим фактором в рыночной экономике является дух соперничества, который в значительной степени определяет формы хозяйственной деятельности людей и наиболее ярко проявляется в такой экономической категории, как конкуренция. Конкуренция возникает в том случае, если на одном и том же рынке продается много близких по своим потребительским свойствам товаров. Суть конкурентной борьбы состоит в улучшении или сохранении позиции предприятия на рынке, что достигается благодаря отличию поставляемых предприятием товаров от товаров-конкурентов как по степени соответствия конкретной потребности клиентов,

так и по затратам на ее удовлетворение. Цель конкуренции - борьба за получение возможно большей прибыли [2, С. 307].

Как было доказано многими экономистами, конкуренция является движущей силой развития общества, главным инструментом экономии ресурсов, повышения качества товаров и уровня жизни населения. Особенно важно изучить механизм конкуренции в условиях российской экономики, только начинающей осваивать этот механизм.

Конкуренция - элемент рыночного механизма, реализующийся в форме взаимодействия рыночных субъектов и борьбы между ними за наиболее выгодные условия приложения капитала. Конкуренция в условиях рынка способствует формированию хозяйственных пропорций и санации экономики.

Конкурентоспособность предприятия - это его преимущество по отношению к другим предприятиям данной отрасли внутри страны и за ее пределами. Конкурентоспособность не является определяющим качеством фирмы, это означает, что конкурентоспособность фирмы может быть оценена только в рамках группы фирм, относящихся к одной отрасли, либо фирм, выпускающих аналогичные товары (услуги). Конкурентоспособность можно выявить только сравнением между собой этих фирм, как в масштабе страны, так и в масштабе мирового рынка.

Конкурентоспособность предприятия – понятие относительное: одно и то же предприятие в рамках, например, региональной отраслевой группы может быть признано конкурентоспособным, а в рамках отраслей мирового рынка или его сегмента – нет. Оценка степени конкурентоспособности, т. е. выявление характера конкурентного преимущества предприятия по сравнению с другими предприятиями, заключается в первую очередь в выборе базовых объектов для сравнения, иными словами, в выборе фирмы-лидера в отрасли страны или за ее пределами [34, С. 528].

Таким образом, конкурентное преимущество одного предприятия над другим может быть оценено в том случае, когда обе фирмы удовлетворяют идентичные потребности покупателей, относящиеся к родственным сегментам

рынка. При этом предприятия находятся примерно в одних и тех же фазах жизненного цикла. В том случае, если данные условия не соблюдаются, сравнение будет некорректным.

На рисунке 3 представлено изменение конкурентоспособности предприятия, где:

- 1 – платежеспособность;
- 2 - прибыльность;
- 3 – стратегичность управления;
- 4 – адаптивность системы управления;
- 5 – финансовая и управленческая прозрачность;
- 6 – управляемость бизнеса;
- 7 – инновационная привлекательность.

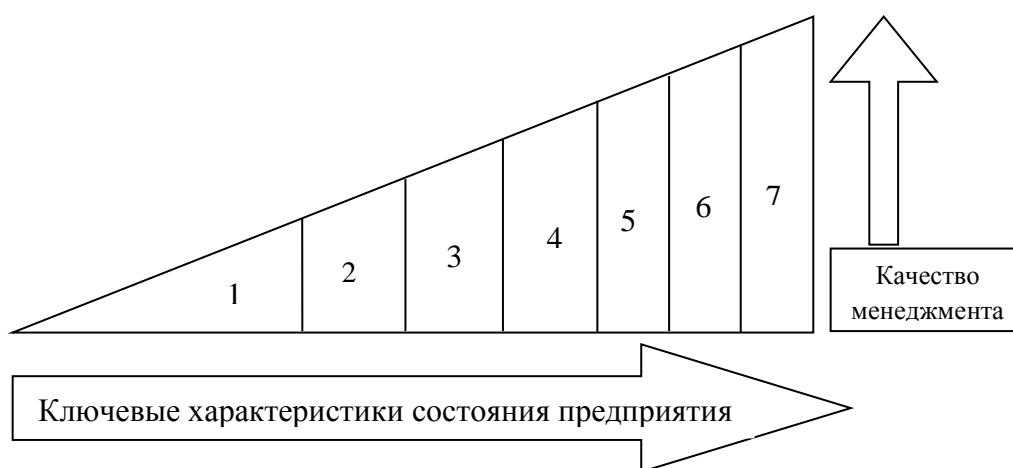


Рисунок 3 – Изменение конкурентоспособности предприятия

Конкурентоспособность предприятия зависит от ряда факторов, которые можно считать компонентами (составляющими) конкурентоспособности. Их можно разделить на три группы факторов [19, С. 117]:

- технико-экономические;
- коммерческие;
- нормативно-правовые.

Технико-экономические факторы включают: качество, продажную цену и затраты на эксплуатацию (использование) или потребление продукции или

услуги. Эти компоненты зависят от производительности и интенсивности труда, издержек производства, наукоемкости продукции и пр.

Высокая конкурентоспособность фирмы является гарантом получения высокой прибыли в рыночных условиях. При этом фирма имеет цель достичь такого уровня конкурентоспособности, который помогал бы ей выживать на длительном временном отрезке. В связи с этим перед любой организацией встает проблема стратегического и тактического управления развитием способности предприятия выживать в изменяющихся рыночных условиях [19, С. 315].

Управление конкурентоспособностью предполагает совокупность мер по систематическому совершенствованию изделия, постоянному поиску новых каналов его сбыта, новых групп покупателей, улучшению сервиса, рекламы.

Основой конкурентоспособности предприятия является конкурентоспособность его продукции.

Компания действует на рынке в постоянном соперничестве с конкурентами. Состояние конкурентной среды и действия конкурентов влияют на маркетинговые решения компании, ее планы и политику. Выделяют три основных вида конкуренции (см. таблицу 2).

Таблица 2 – Основные виды конкуренции

Вид конкуренции	Описание	Пример
Функциональная	Возникает между разными товарами (услугами), удовлетворяющими одну и ту же потребность	Автомобильные и железнодорожные перевозки
Видовая	Возникает между товарами (услугами) одного вида, но имеющими, по крайней мере, одно существенное отличие	Мотоциклы с различной мощностью двигателя
Предметная	Конкуренция между товарами разных производителей, имеющими практически одинаковые свойства	Товары массового потребления

На рисунке 4 представлена иерархия уровней конкурентоспособности.



Рисунок 4 – Иерархия уровней конкурентоспособности

Устойчивость предприятия на рынке измеряется каждый отчетный период: месяц, квартал, год. Расчеты проводятся на основе ряда показателей. Далее рассмотрим основные показатели для оценки конкурентоспособности:

Показатели затрат - числовое выражение финансовых ресурсов, вложенных в производство. Величина издержек, затраты на упаковку и доставку, таможенные сборы, объем рекламного и маркетингового бюджета. Затраты рассчитываются в абсолютных показателях (например, стоимость выпуска партии) или относительных величинах (например, процент роста расходов на рекламу за квартал).

Показатели прибыли - финансовое выражение эффективности бизнеса. Валовая прибыль предприятия за отчетный период, прирост дебиторской задолженности, выручка от продажи продукции, оказания услуг.

Показатели производительности – натуральное выражение эффективности работы предприятия. Уровень отдачи производственных мощностей, количество выпускаемой продукции в час (смену, календарный месяц), величина загрузки предприятия (число работников в смену, количество работающих станков).

Показатели финансовой независимости – экономическое выражение потенциала развития компании в текущих условиях. Рентабельность выпуска товаров, платежеспособность, доля кредиторской задолженности в обязательствах предприятия, величина расходов на расширение компании, исследования и разработки.

Показатели положения компании на рынке. Доля продукции предприятия в ассортименте розничных сетей, удельный вес товара в товарообороте торговой точки, число постоянных покупателей в общем объеме спроса. Такие показатели оцениваются в ходе маркетинговых исследований, отражают эффективность взаимодействия с потребителями, посредниками [10, С. 422].

Репутационные показатели компании - нематериальное выражение доверия потребителей к производителю. Узнаваемость бренда, уровень интереса и доверия к новым продуктам и товарным линейкам, скорость совершения пробных и повторных покупок, число посетителей в магазинах компании.

Конкурентоспособность предприятий в условиях развития технологий и затоваривания рынка зависит от эффективных коммуникаций с потребителями, оптимизации цепи поставок, снижения издержек производства. Компании, работающие в сфере услуг, оценивают конкурентоспособность с учетом репутации бренда и количества постоянных клиентов.

Как правило, в экономической литературе выделяются следующие методы оценки конкурентоспособности предприятия [10, С. 427]:

1. Оценка с позиции сравнительных преимуществ - сущность данного метода заключается в том, что производство и реализация предпочтительнее,



когда издержки производства ниже, чем у конкурентов. Основным критерием, применяемым в данном методе, являются низкие издержки. Преимуществом метода является простота оценки уровня конкурентоспособности;

2. Оценка с позиции теории равновесия - в основе данного метода рассматривается положение, при котором каждый фактор производства рассматривается с одинаковой и одновременно наибольшей производительностью. При этом у фирмы отсутствует дополнительная прибыль, обусловленная действием, какого-либо из факторов производства и у фирмы нет стимулов для улучшения использования того или иного фактора. Основным критерием является наличие факторов производства, не используемых в полной мере. Несомненным преимуществом данного метода является возможность определения внутренних резервов;

3. Оценка исходя из теории эффективности конкуренции - выделяют два подхода при использовании данного метода:

– структурный подход – сущность заключается в организации крупномасштабного производства. Основным критерием конкурентоспособности является концентрация производства и капитала;

– функциональный подход – оценка конкурентоспособности осуществляется на основе сопоставления экономических показателей деятельности. В качестве критерия оценки конкурентоспособности используется соотношение цены, затрат и нормы прибыли;

4. Оценка на базе качества продукции – данный метод заключается в сопоставлении ряда параметров продукции, отражающих потребительские свойства. Критерием конкурентоспособности в данном случае является качество продукции. Преимуществом данного метода является возможность учета потребительских предпочтений при обеспечении уровня конкурентоспособности.

5. Профиль требований – сущность данного метода заключается в том, что с помощью шкалы экспертных оценок определяется степень продвижения организации и наиболее сильный конкурент. В качестве критерия используется

сопоставление профилей. Основным преимуществом данного метода оценки конкурентоспособности предприятия является его наглядность.

б. Профиль полярностей - в основе данного метода лежит определение показателей, по которым фирма опережает или отстает от конкурентов, т. е. ее сильных и слабых сторон. В качестве критерия используется сопоставление параметров опережения или отставания [19, С. 174].

В условиях динамично развивающейся конкурентной среды необходимо проводить анализ конкурентоспособности своего предприятия на фоне других представителей данного сектора рынка. Это позволит получить информацию, о том, что привлекает потребителя в продукции или услугах данного предприятия, и какие преимуществами обладают его конкуренты. Анализ необходим, чтобы на его основе можно было усовершенствовать те моменты, которые способствуют снижению конкурентоспособности. Исходя из этого, проведение данного анализа является жизненно необходимой составляющей каждого предприятия, поскольку, не зная того, что нужно потребителю и какими конкурентными преимуществами обладают соперники, не стремясь исправить сложившееся не завидное положение можно прийти к банкротству [15, С. 310].

На данный момент не существует конкретной методики определения конкурентоспособности предприятия. Существует множество методов, которые оценивают конкурентоспособность, но все они односторонние или сводятся к простой сумме показателей, а единой принятой методики нет.

### **1.3 Условия труда как фактор вовлечённости сотрудников в наращивание конкурентоспособности предприятия**

Условия труда – это совокупность факторов производственной среды и трудового процесса, оказывающих влияние на работоспособность и здоровье работника. Принято выделять следующие группы условий труда:

– санитарно-гигиенические, определяющие внешнюю предметную среду (шум, освещение, микроклимат), а также санитарно-бытовое обслуживание на производстве;

– психофизиологические, обусловленные конкретным содержанием трудовой деятельности, размерами нагрузки на двигательный аппарат, нервную систему, психику работника;

– условия безопасности труда, обусловленные состоянием техники безопасности и вероятностью получения травм;

– эстетические условия, воздействие которых определяет эмоциональный настрой и отношение к труду с позиции художественного восприятия действительности;

– социально-психологические условия, характеризующие взаимоотношения в трудовом коллективе, стиль руководства.

Управление качеством трудовой жизни и предоставление удовлетворительных условий для труда работников является неотъемлемым условием развития предприятия. Кризисные явления в экономике еще в большей степени повышают роль профессиональных способностей работников при недостатке финансовых и производственных ресурсов. Реализация знаний, умений, способностей к труду находится в прямой зависимости от качества трудовой жизни.

Мировая практика показывает в течение длительного времени, что на многих предприятиях применяются всё больше новых методов мотивации, побуждающих работников к активной трудовой деятельности, что является одним из важнейших факторов, как качества трудовой жизни, так и повышения конкурентоспособности.

На рисунке 5 представлены гигиенические и мотивационные факторы.

Качество условий труда можно охарактеризовать и оценить с объективной и субъективной стороны. Так, Гребенюк Н. И. отмечает, что качество условий труда – это «определенный комплекс факторов, характеризующих, с одной стороны, объективные параметры

жизнедеятельности субъектов в труде, а с другой - их отношение к условиям своей трудовой деятельности» [14].



Рисунок 5 – Факторы мотивации

С позиции наемного работника основными общепринятыми показателями качества условий труда являются: удовлетворенность трудом и значимость труда; наличие (отсутствие) стрессовых ситуаций на производстве; возможность личного продвижения, профессионального роста и самовыражения; условия труда; психологический климат; содержательность труда.

С позиций предпринимателя среди основных показателей качества условий труда выделяют следующие:

- эффективность и производительность труда; профессиональную адаптацию (ее скорость и результаты);
- текучесть кадров;
- трудовую дисциплину;
- отождествление целей работника с целями предприятия (уровень инициативности работников);
- число конфликтов;
- отсутствие случаев производственного саботажа и др.

Однако, все эти показатели, характеризующие качество условий труда с позиции предпринимателя, не менее важны и для наемного работника. Ведь высокой эффективности и производительности труда можно достичь только на современном высокотехнологичном оборудовании с научно обоснованной организацией труда работников.

Рост эффективности труда является той материальной базой, на основе которой возможны рост заработной платы и материальное стимулирование работников. Кроме того, вступая в новый трудовой коллектив или меняя рабочее место, работник заинтересован в том, чтобы сократить период адаптации к новым условиям труда, что позволит, в свою очередь, быстрее «выйти» на нормальную, соответствующую установленным нормам, производительность труда.

Рассматривая текучесть кадров, необходимо учитывать причины, по которым работники меняют место работы. Особое значение при этом имеет количество увольнений, причиной которых явились неудовлетворительные условия труда, низкая оплата труда, изношенное оборудование и др. Все остальные показатели качества трудовой жизни, такие как отчуждение труда, состояние трудовой дисциплины, число конфликтов, саботажа и забастовок, в основной массе возникают также из-за неудовлетворительных условий труда. А решить эти проблемы - обязанность предпринимателя.

Единства целей работника и предприятия можно достигнуть, формируя у работников позитивную трудовую мотивацию. Поэтому все эти показатели качества условий труда равно важны как для предпринимателя, так и для наемного работника.

По мнению автора, качество условий труда – это совокупность свойств элементов трудовой среды, формирующих трудовую активность и определяющих степень удовлетворения потребностей и социальную защищенность человека через деятельность в организации. Одним из элементов качества условий труда является эффективная мотивация персонала и справедливая, полная, своевременная оплата труда.

На рисунке 6 представлена взаимосвязь условий труда, вовлеченности сотрудников и конкурентоспособности предприятия.



Рисунок 6 – Взаимосвязь условий труда, вовлеченности сотрудников и конкурентоспособности предприятия

Обобщая опыт российских и зарубежных компаний в области управления вовлеченностью персонала, можно предложить практические рекомендации по улучшению условий труда с целью повышения уровня вовлеченности персонала организации [20, С. 98]:

1. Формирование внутреннего имиджа компании при помощи корпоративных ценностей, ритуалов и миссии. При создании имиджа необходимо использовать потенциал миссии, ценностей и норм компании как ресурса, способного создать индивидуальность организации, повысить эффективность имиджа в целях формирования лояльности, как сотрудников компании, так и внешних целевых групп.

2. Организация системы обратной связи с сотрудниками. Это следующий шаг на пути вовлечения работника в решение корпоративных задач после информирования об этих задачах. Помимо знания поставленных задач нужно

добиться также правильного понимания поставленных целей, чтобы сотрудник видел связь своей работы с общими задачами компании.

3. Разработка справедливой и открытой системы оплаты труда и распределения нематериальных стимулов, привязанной к результатам работы сотрудников. Такая система мотивации позволяет сотрудникам четко видеть взаимосвязь между своим вкладом в общее дело и получаемым вознаграждением. Система нематериальных стимулов должна быть адаптирована под реальные потребности сотрудников, учитывать их предпочтения, а не носить уравнилельный характер.

4. Организация непрерывного обучения персонала компании. Достаточно часто обучение персонала реализуется в компаниях не на регулярной основе и распространяется на вновь нанятых сотрудников, однако в исследованиях компании Gallup показано, что вовлеченность сотрудников на 25% выше в компаниях, которые предлагают обучаться постоянно. Некоторые сотрудники ищут возможности для развития самостоятельно, но большинство предпочитают, чтобы инициатива исходила от руководства. Соответственно, в компании должен быть разработан механизм регулярного сбора информации для определения потребностей персонала в обучении.

5. Составление плана развития сотрудников компании. План индивидуального развития установит карьерные цели, которые определяют направление развития, дадут необходимую мотивацию и помогут повысить вовлеченность сотрудников.

6. Улучшение внутрифирменной системы коммуникаций, постоянный мониторинг и анализ психологического климата в компании, уровня лояльности и удовлетворенности сотрудников [20, С. 83].

Сложность разработки и практической реализации корпоративных программ повышения вовлеченности персонала состоит в том, что линейным руководителям и сотрудникам необходимо учитывать индивидуальные особенности, жизненные ценности и потребности своих сотрудников.

Вовлеченность персонала - это степень совпадения ценностей сотрудников с ценностями компании. Провести оценку эффективности такой деятельности можно только через оценку уровня вовлеченности и удовлетворенности персонала организации. Вовлеченность персонала не может существовать сама по себе, вне связи с внутренней средой и в отрыве от ключевых бизнес-процессов в компании, она всегда является отражением общего уровня удовлетворенности сотрудников необходимыми для них моментами работы в компании.

Таким образом, можно сказать, что вовлеченность персонала является важнейшей социологической характеристикой всего коллектива компании. В таком аспекте, говоря об экономических показателях деятельности организации, данный показатель схож по своей сути с ключевым показателем деятельности организации - производительностью труда. Следовательно, можно точно заявить, что уровень вовлеченности персонала напрямую влияет на эффективность деятельности компании, то есть при минимизации затрат времени и, главное, средств достигается оптимальный результат [14].

На основании вышеизложенного можно определить устойчивую взаимосвязь рассмотренных выше понятий, состоящую в том, что при низком уровне сплоченности коллектива не будет достигнут высокий уровень эффективности деятельности компании, и наоборот.

Можно выделить ряд факторов, напрямую зависящих от условий, предоставляемых компанией в лице работодателя, и которые влияют на вовлеченность сотрудников: карьерные возможности, подчеркивание ценности сотрудников, организационные процессы, признание заслуг вклада в работу, репутация работодателя. Оценка и анализ данных факторов могут помочь руководству компаний при разработке программ вовлеченности их персонала.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ // СПС Консультант Плюс
2. Архипова, Н. И., Седова, О. Л. Менеджмент. Управление персоналом: учебно-методический модуль / Н. И. Архипова, О. Л. С. - М.: Изд-во Ипполитова, 2016. - 360 с.
3. Арутюнов, В.В., Волынский, И. В. Управление персоналом: учеб. пособие /В.В. Арутюнов, И.В. Волынский. – Ростов-н/Дону, 2016. – 448 с.
4. Артемов, О. Ю., Архипова, Н. И., Ермакова, И. Н. Теория и практика работы с кадрами/О. Ю. Артемов, Н. И. Архипова, И. Н. Ермакова. - М.: РГГУ, 2018. - 789 с.
5. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом. Практикум/ Т. Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 348 с.
6. Береза, Н. Управление вовлеченностью сотрудников: актуальные практики и инструменты. – Режим доступа: <http://hrm.ru/upravlenie-vovlechennostju-sotrudnikovaktualnye-praktiki-i-instrumenty>.
7. Бабенчук, Л. Как улучшить условия труда сотрудникам [Электронный ресурс]: Режим доступа: [http://www.astromeridian.ru/psy/kak\\_uluchshit\\_uslovija\\_truda.html](http://www.astromeridian.ru/psy/kak_uluchshit_uslovija_truda.html)
8. Берсин, Д. 20 факторов, которые влияют на вовлеченность персонала [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://neohr.ru/hr/article\\_post/20-faktorov-kotoryye-vliyaют-navovlechennost-personala](http://neohr.ru/hr/article_post/20-faktorov-kotoryye-vliyaют-navovlechennost-personala)
9. Вебер, А. Вовлеченность - ключевая метрика бизнеса [Электронный ресурс] // ChiefTime. Федеральная сеть деловых изданий. – Режим доступа: <http://www.chieftime.ru/management>
10. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник /В. Р. Веснин. – М.: Изд-во Проспект, 2017. – 688 с.
11. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 5-е изд., стер. – Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2014. – 576 с.

12. Власюк, Г.В. Вовлеченность персонала как инструмент повышения организационной конкурентоспособности / Г.В. Власюк // Политика и общество. – 2015. – №8. – С.1044-1053

13. Воронцова, Г. В. Исследование факторов повышения вовлеченности персонала// Журнал «КАНТ», 2017. - №2 (23). – С. 108 – 110.

14. Гребенюк Н. Вовлеченность персонала: как зажечь желание гореть на работе [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://psyfactor.org/lib/business8.htm>.

15. Громова, Н. В. Вовлеченность персонала – основной резерв повышения эффективности деятельности современных компаний// Директор по персоналу, 2019. - №3. – С. 27 – 32.

16. Громова, Н. В. Геймификация как инструмент обеспечения конкурентоспособности современных компаний // Современная конкуренция. - 2018. - № 2. - С. 55-66.

17. Денисова, Е.И. Совершенствование условий труда персонала организации // Е.И. Денисова // Молодой ученый. – 2016. – №11. – С. 704-708

18. Егорова, А.С. Руководство по оценке и повышению вовлеченности персонала: Вовлеченность персонала: 7 шагов к пониманию [Электронный ресурс]// Режим доступа: [http://groupbr.ru/posts/kniga\\_vovlechnost\\_personala\\_7\\_shagov\\_k\\_ponimaniyu/](http://groupbr.ru/posts/kniga_vovlechnost_personala_7_shagov_k_ponimaniyu/).

19. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 301 с.

20. Коновалова В. Управление вовлеченностью персонала: факторы успехов и неудач // Кадровик, 2019. - № 2. - С. 74-84.

21. Куреева, О. Улучшение «трудовых» условий // Московский бухгалтер. – 2014. – №12 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.lawmix.ru/bux/25865>

22. Лапыгин, Ю.Н. Стратегическое развитие организации: учебное пособие / Под ред. Ю.Н. Лапыгина, Д.Ю. Лапыгина, Т.А. Лачининой. – М.: КНОРУС, 2015. – 288 с.

23. Мелихов, Ю. Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: учебно-практ. пособие / Ю. Е. Мелихов. - М.: Дашков и К, 2019. – 344 с.

24. Моргунов, Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение/ Е. Моргунов. - М.: Издательство журнала «Управление персоналом», 2017. - 550 с.

25. Никитина, И. А. Эффективность систем управления персоналом/ И. А. Никитина. - СПб.: СПбГИЭА, 2017. – 118 с.

26. Николаев, Н.А. Повышение эффективности труда персонала малых предприятий на основе повышения вовлеченности в дела организации и развития корпоративной культуры / Н.А. Николаев // Human Progress. – 2016. – №2. – том 2. – С.2-18

27. Орлова, О.С. Управление персоналом современной организации/ О. С. Орлова. - М.: ИНФРА-М, 2017. – 437 с.

28. Остапенко, Ю.М. Экономика труда: Учеб. пособие/ Ю.М. Остапенко. – 2-е изд., перераб. и доп.—М.: ИНФРА-М, 2014.—272 с.— (Высшее образование)

29. Папонова, Н. Е. Обучение персонала компании: практ. пособие / Н. Е. Папонова. – М.: Финпресс, 2019. – 176 с.

30. Плешкова, Н.А. Вовлеченность персонала как инструмент повышения эффективности его деятельности / Н.А. Плешкова, Г.А. Подхорова, Е.Г. Першина // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2015. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/vovlechennost-personala-kak-instrument-povysheniya-effektivnosti-ego-deyatelnosti>

31. Потемкин, В.К. Управление персоналом/ В. К. Потемкин. - СПб.: Питер, 2018. – 236 с.

32. Суров, Д.Н., Дудкин, А.Н. Вовлеченность персонала как фактор повышения конкурентоспособности предприятий / Д.Н. Суров, А.Н. Дудкин // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами. – 2017. – С.86-89
33. Управление условиями труда [Электронный источник]. Режим доступа: <http://vortechsuperchargers.ru/ohrana-truda/20-upravlenie-usloviyami-truda.html>
34. Уорнер, М. Классики менеджмента / под ред. М.Уорнера. – СПб.: Питер, 2016. – 1168 с.
35. Фёдорова, Н.В., Минченкова, О.Ю. Управление персоналом организации/ Н. В. Фёдорова, О. Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2019. – 305 с.
36. Федорович, Г. В. Условия труда и заболеваемость работников / Г. В. Федорович // Журнал «Безопасность и охрана труда». – 2014. – № 4. – С.42-46
37. Черняева, Д.В. Как обеспечить благоприятные условия труда? // Деловой мир [Электронный источник]. Режим доступа: <http://delovoymir.biz/ru/articles/view/?did=9090>
38. Чуланова, О.Л., Припасаева, О.И. Вовлеченность персонала организации: основные подходы, базовые принципы, практика использования в работе с персоналом / О.Л. Чуланова, О.И. Припасаева // Науковедение. – 2016. – №2. – том 8. – С.2-86
39. Чуйкова, Т.С., Сотникова, Д.И. Вовлеченность как фактор повышения эффективности персонала / Т.С. Чуйкова, Д.И. Сотникова // Актуальные проблемы социологии и управления. – 2016. – С.40-45
40. Шапиро, С. А., Шатаева, О. В. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс/ С. А. Шапиро, О.В. Шатаева. — М.: ИНФРА-М, 2018. – 468 с.
41. Щетинина, И.В. Система мотивации вовлеченности персонала в деятельность по повышению конкурентоспособности продукции промышленного предприятия / И.В. Щетинина // Экономинфо. – 2016. – №25. – С.44-48

42. Яшин, С.Н. Сравнительная оценка совокупного экономико-организационного эффекта функционирования предприятий. // Экономический анализ: теория и практика [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article>

43. Филимоненко И.В., Разнова Н.В., Яричина Г.Ф. Методология выявления точек риска на рынке труда региона на основе компетентностного подхода. Вестник КрасГАУ. 2015. № 3 (102). С. 143-147.

44. Разнова Н.В., Яричина Г.Ф. Эффективные технологии отбора профессиональных кадров в условиях реализации компетентностного подхода при подготовке менеджеров. В сборнике: Модернизация подготовки управленческих кадров России в контексте мировой системы образования 2012. С. 123-130.

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 условий труда как фактора вовлеченности  
сотрудников в наращивание конкурентоспособности предприятия (на  
примере ООО ТД «Эскадра»)


Научный  
руководитель



кандидат  
экономических наук

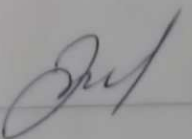
Г.Ф. Яричина

Выпускник



И.В. Журкина

Нормоконтролер



ассистент кафедры

И.С. Жирнова

Красноярск 2019