

Vasylyk Alla / Василик Алла Владимировна

PARTYCYPACJA PRACOWNICZA: GŁÓWNE PODEJŚCIA DO KSZTAŁTOWANIA ORIENTACJI NA WARTOŚCI I MOTYWACJI INNOWACYJNEJ PRACY

Вовлеченность персонала: основные подходы к формированию ценностных ориентиров и мотивации инновационного труда

STAFF INVOLVEMENT: THE MAIN APPROACHES TO THE FORMING OF VALUE ORIENTATIONS AND MOTIVATION OF INNOVATIVE WORK

Аннотация: В работе представлены теоретико-концептуальные основы управления вовлеченностью персонала. Рассмотрены основные аспекты подхода к управлению персоналом на основе высокой вовлеченности. Разработаны практические рекомендации по формированию и поддержанию высокого уровня вовлеченности персонала в инновационную деятельность.

Ключевые слова: вовлеченность персонала, мотивация труда, инновационный труд, лояльность персонала, бренд работодателя, ценности.

Abstract: The paper presents theoretical and conceptual foundations for managing personnel involvement. The main aspects of the high involvement approach to HRM are considered. Practical recommendations on formation and maintenance of high level of the personnel involvement in innovative activity are developed.

Key words: personnel involvement, labor motivation, innovative work, personnel loyalty, employer brand, values.

Streszczenie: Artykuł prezentuje teoretyczne i koncepcyjne podstawy zarządzania partycypacją pracowniczą. Rozpatrzono podstawowe aspekty podejścia do zarządzania personelem, bazujące na wysokim poziomie partycypacji. Opracowano praktyczne rekomendacje dla kształtowania i podtrzymywania wysokiego poziomu partycypacji personelu w działalność innowacyjną.

Słowa kluczowe: partycypacja pracownicza, motywowanie do pracy, innowacyjna praca, lojalność personelu, marka pracodawcy, wartości.

JEL: J53, M12, M14

Введение

Инновационный путь развития экономики и вызовы постиндустриального общества выдвигают новые требования к построению бизнес- и управленческих процессов на всех уровнях хозяйствования. В этой связи актуализируются вопросы подбора новых инструментов и решений для формирования системы эффективного генерирования инновационных идей и создание механизма их аккумулирования и реализации, среди

которых одними из наиболее важных становятся вопросы управления персоналом, занятым в инновационной деятельности.

Особенности инновационной деятельности предприятий, творческой активности и инновационного труда сотрудников требуют внедрения кадровых процессных инноваций в развитие предприятия, накладывают отпечаток на формирование стратегии и тактики управления человеческими ресурсами, обуславливают необходимость поиска новых подходов к развитию и использованию человеческого и интеллектуального капиталов предприятия.

Современная направленность инноваций в кадровой сфере, по нашему мнению, связана с такими задачами: 1) повышение продуктивности деятельности; 2) эффективное обучение и развитие персонала; 3) улучшение рабочих взаимоотношений и создание творческой среды; 4) улучшение качества трудовой жизни; 5) стимулирование креативных идей; 6) освобождение менеджеров от рутинных функций, лучшее использование мастерства и способностей людей; 7) повышение восприимчивости и адаптивности персонала к нововведениям; 8) укрепление вовлеченности и лояльности персонала, сплоченности коллектива; 9) обеспечение баланса интересов компании и сотрудника (Василик, 2014).

При этом, учитывая специфику инновационного труда, творческих коллективов, одни из первых ролей играют именно те экономические и социолого-психологические методы и инструменты управления персоналом, которые влияют на повышение уровня вовлеченности инновационных работников в деятельность компании как интегрального показателя, отображающего отношение сотрудников к компании, ее целям и ценностям, деятельности и изменениям в ней.

Исследование вовлеченности персонала как новой научной категории в последние годы привлекает все больше ученых, предпринимаются попытки измерить уровень вовлеченности сотрудников и влияния ее на социально-экономические показатели деятельности компаний, появляются научные и практические работы по разработке механизмов формирования, развития и использования вовлеченности персонала для усиления бренда работодателя, повышения эффективности деятельности и конкурентоспособности. Вместе с тем, единого подхода к определению понятия «вовлеченность персонала» (англ. "personnel involvement", "personnel engagement"; укр. «залученість персоналу»; пол. «partycypacja pracownicza») в научной литературе до сих пор не разработано. Также в научной среде все еще возникают разногласия в трактовке и взаимосвязях понятий «удовлетворенность персонала», «лояльность персонала», «приверженность сотрудников», «бренд работодателя» и др.

В этой связи, целью данной научной работы является разработка теоретических положений концепции управления вовлеченностью персонала и механизма усиления ее

уровня в условиях необходимости активизации инновационной деятельности. При выполнении работы использованы следующие научные методы: индукции и дедукции, систематизации, логического и сравнительного анализа, и пр.

ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА ИННОВАЦИОННОГО ТРУДА

Исследование вопросов вовлеченности персонала до сих пор не слишком распространено в украинской экономической научной литературе. Гораздо чаще в социально-трудовых исследованиях встречаются понятия «удовлетворенность трудом» и «лояльность персонала».

Однако в последнее время, изучение вовлеченности и ее влияния на различные показатели деятельности компаний проводились ведущими исследовательскими агентствами и консультантами в области организационного развития, включая GFK Trustmark, Aon Hewitt, Gallup, Ernst & Young, Hay Group, Towers Watson, PWC, а также в зарубежных источниках все больше появляется научных работ об исследовании процессов вовлеченности персонала (employee engagement), формировании подхода к управлению персоналом на основе высокой вовлеченности (high involvement approach to HRM или HIHRM).

Так, HIHRM системы стремятся «завоевать сердца и умы» сотрудников, а не просто, побуждать их к соблюдению правил работы, установленных руководителями. Они стремятся управлять производственным поведением сотрудников путем их привлечения, идентификации с организацией и неформальным или групповым управлением. По данному подходу, HRM может одновременно повышать способности сотрудников, мотивацию и создавать возможности для них внести свой вклад в общий результат (Krausert, 2014).

Именно вовлеченность персонала, как долгосрочное положительное эмоциональное отношение сотрудников к предприятию, наиболее отображает социально-психологические взаимоотношения персонала и организации, а посему и разработка основ управления уровнем вовлеченности имеет практическую значимость.

С теоретико-методологической точки зрения важным является разграничение понятий «удовлетворенность трудом», «лояльность персонала» и «вовлеченность персонала», а также развитие теоретико-методологической базы управления персоналом на основе высокой вовлеченности. Удовлетворенность трудом рассматривается как выражение общего отношения работника к своей работе; это явление многогранно, изменчиво, его основные компоненты сконцентрированы в системе внутреннего восприятия, зависящей также от действия социальных

установок, и условий трудовой деятельности, в которые попадает работник. Проблема изучения этого явления обусловлена тем, что сама по себе удовлетворенность отражает индивидуальные, личностные аспекты отношения работника к труду и связанным с ним вещам, то есть имеет психологическое содержание (Долженко, 2014).

К тому же удовлетворенность трудом отображает отношение к работе через призму собственных мотивов, притязаний, ожиданий, ценностей, то есть субъективную оценку и некую пристрастность личности. Действительно, для сотрудников с завышенными ожиданиями и требованиями к работе достичь высокого уровня удовлетворенности трудом сложнее, чем для сотрудников с адекватными / реалистичными ожиданиями.

Говоря об удовлетворенности трудом, мы имеем в виду лишь отношение, оценку сотрудником его работы и прочих условий, но в этом понятии отсутствует поведенческий, деятельностный аспект. В то же время, данный аспект присутствует в понятии «лояльность персонала», ведь в общепринятом понимании лояльный сотрудник – это сотрудник, который положительно относится к компании и с гордостью отзывается о своей работе в настоящий момент. Лояльность, таким образом, проявляется как осознанная система поведения и деятельности сотрудников отображающая их социально-психологическое отношение к организации, принятие ее целей и ценностей, желание работать в ней.

Однако существует ограниченность использования лояльности сотрудников в управлении персоналом, поскольку текущее лояльное поведение работника характеризует его поведение здесь и сейчас, но ничего не говорит о возможностях его изменения в связи с новыми обстоятельствами. В организации, по отношению к которой сотрудники лояльны, легче проводить изменения, но сложно предсказать отношение к ним после начала их реализации (Долженко, 2014).

Особое значение данная проблема, по нашему мнению, имеет в творческих, инновационных коллективах. Ведь лояльные сейчас сотрудники в быстро изменяющихся условиях, обстоятельствах повышенных рисков, неопределенности результатов деятельности, напряженности творческой работы, могут изменить свое отношение и соответственно поведение в организации.

Более прогнозируемым и управляемым показателем является вовлеченность персонала, которая также отображает эмоциональную привязанность сотрудника к организации, а не только рациональную (как лояльность). Вовлеченность связана с активным началом отношения работника к организации. Она определяет и идентифицирует то, что индивид делает, как он себя ведет, а не только лишь то, что он чувствует, какие эмоции испытывает в долгосрочном аспекте деятельности, вне зависимости от внешних обстоятельств. Именно поведение – тот показатель, который может объективно охарактеризовать вовлеченность работника. Вовлеченность

персонала более всего подходит для отражения деятельностного отношения работника к организации (Долженко, 2014).

Ведь удовлетворенный сотрудник полностью доволен тем, что он «получает» (содержанием труда, окружением на работе, вознаграждением) от компании, в которой работает. Вовлеченность персонала в сравнении с удовлетворенностью понимается как состояние, при котором возникает безусловная мотивация к тому, чтобы полностью посвятить себя работе в интересах организации. В этом состоянии человек проявляет инициативу и мобилизует все свои возможности и скрытые резервы для решения поставленной задачи. Вовлеченный сотрудник испытывает чувство причастности к деятельности своей компании, и поэтому развитие вовлеченности персонала является одним из основополагающих принципов успешной работы всей организации (Николаев, 2013).

То есть сотрудник не только лишь лоялен к компании, положительно отзываясь о работе в ней, но также он желает оставаться в ней на долгосрочную перспективу и прилагает дополнительные усилия (сверх того, что требуется от него по должностным обязанностям), проявляет инициативу, направлен и стремится способствовать успеху бизнеса в целом.

Вовлеченность – это такое положительное состояние и отношение сотрудников к своей работе и компании, которое позволяет им работать продуктивнее, прикладывать максимум усилий и получать удовольствие от своей деятельности, что в свою очередь способствует успеху компании, ее эффективности и прибыльности (Лисица, Войтович, 2017).

Вовлеченность персонала – это качественная особенность персонала, выражающаяся в положительном, уважительном и одобряющем отношении к организации и ее деятельности, руководителям, принятии и согласии с целями и миссией компании, понимании значимости своего вклада в деятельность и развитие организации, стремлении расти вместе с организацией посредством проявления инициативы и внесения инноваций, непрерывном взаимообратном диалоге на уровне руководитель – подчиненный (делегирующие полномочий, взаимная поддержка как в сфере профессиональных и трудовых отношений, так и в личностном плане). Вовлеченность у персонала возникает тогда, когда в организации налажены все механизмы работы и есть та самая искра, которая дает толчок к вдохновению (Чуланова & Припасаева, 2016). Таким образом, понятие вовлеченности персонала наиболее отображает активное социально-психологическое отношение сотрудников к труду и организации, а также является показателем совпадения ценностей компании и сотрудника и некоторым обобщающим критерием взаимоотношений «организация-сотрудник».

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 работника к целям и ценностям организации (Долженко, 2014).

Вовлеченность сотрудников является важным фактором функционирования предприятия, определяется мотивацией и представляет собой внутреннюю эмоциональную готовность прилагать дополнительные усилия для достижения целей предприятия по собственному желанию и инициативе. Вовлеченности сотрудников в работу предшествуют удовлетворенность работой и лояльность по отношению к предприятию, в частности к руководителю (Брюховецкая & Черная, 2013).

С точки зрения активизации инновационной деятельности организации важными в исследовании вовлеченности персонала являются выводы ученых о таких ее аспектах: приверженность к целям и ценностям организации (Долженко, 2014); принятие и согласие с целями и миссией компании, понимание значимости своего вклада в деятельность и развитие организации, стремление расти вместе с организацией посредством инициативы и внесения инноваций (Чуланова & Припасаева, 2016); участие в постановке целей и задач предприятия и интерес к выполняемой работе (Николаев, 2013); получение удовольствия от своей деятельности, что в свою очередь способствует успеху компании, ее эффективности и прибыльности (Лисиця, Войтович, 2017). Данные аспекты особо важны, исходя из специфики инновационного труда и особенностей его мотивации.

Ведь сама инновационная деятельность выдвигает особые требования к персоналу, занятому в ней – акцент смещается со способностей и навыков к труду в сторону новых социальных компетенций, среди которых первоочередными становятся ответственное отношение к своему делу, своему предприятию, продукту своей деятельности, своим клиентам. По мнению проф. Петровой И.Л., важность приобретают лидерские качества, творческие способности, мотивация к нововведениям, способность идти на оправданный риск. Ведь сама инновационная деятельность способствует развитию социальной ответственности сотрудников: будучи связанной с неопределенностью, некоторым риском, она предполагает сознательную готовность человека к новым непредсказуемым изменениям (Колот, 2012).

Работники, занятые в инновационной сфере также имеют несколько другой мотивационный профиль, в котором акценты смещены с материальных факторов преимущественно на нематериальные. Ведь значительная часть таких ценных сотрудников уже относится к высокооплачиваемым категориям персонала, поэтому фактор материального вознаграждения отходит для них на второй план. В частности,

к таким нематериальным драйверам можно отнести карьерные возможности, обучение и развитие, баланс работы и личной жизни, особый инновационный климат, удовольствие от профессионального общения в коллективе и пр.

По нашему мнению, мотивация наемных работников к интеллектуальному труду формируется как на индивидуальном, так и на микроэкономическом уровнях, который предусматривает формирование эффективного мотивационного механизма деятельности интеллектуальных работников. Эффективный мотивационный механизм управления творческим трудом в деятельности современного предприятия является необходимым ключевым элементом, который определяет его инновационные возможности (Василик, 2010).

Главное содержание мотивационного механизма интеллектуальной трудовой деятельности должно заключаться не в принуждении сотрудников, а в формировании у них длительного интереса к инновационному труду. Особенностью мотивационного механизма творческой активности является осознанность, рефлексивный характер, личностно значимая оценка деятельности. Поэтому мотивационный механизм интеллектуальной деятельности теряет некоторые элементы мотивационного механизма трудовой деятельности, однако в целом он становится более сложным и интегрирует лучшие черты разных подходов мотивации. Со становлением труда как творчества начался процесс преобразования мотивации творчества в механизм привлечения к деятельности, однако существенно обогащенный и развитый. Для наемных работников предприятий промышленности и других видов экономической деятельности сами инновации являются стимулами, поскольку они дают возможность надеяться на лучшие условия труда и высокий уровень заработков в будущем за счет повышения эффективности деятельности предприятия.

Мотивационный механизм интеллектуальной деятельности на предприятии должен основываться на суммарном сочетании самомотивации и внешних мотиваторов творческой активности персонала, поскольку интеллектуальный труд требует от человека значительных интеллектуальных и психологических усилий для самореализации, непрерывного обучения и обновления знаний, отсюда вытекает необходимость поддержки работников интеллектуального труда со стороны предприятия путем привлечения продуманной системы стимулов к творчеству (Василик, 2010).

Самомотивация работников промышленных предприятий к интеллектуальному труду может быть обусловлена следующими причинами: стремление к познанию и созданию нового, неизвестного ранее (познавательные, творческие потребности) интерес к науке и желание принести пользу предприятию или просто оставить свой след рационализаторским предложением; стремление получить признание как изобретателя или достичь определенного социального статуса (получение ученой степени, звания);

стремление к творческой самореализации; честолюбие, желание достичь популярности, получить определенную должность, материальные блага, возможности дальнейшего обучения и повышения квалификации, профессионального и творческого роста благодаря результатам интеллектуальной деятельности; желание получить конкурентные преимущества среди других высокообразованных специалистов на внешнем (в поисках работы и трудоустройстве на предприятиях инновационного типа) и внутреннем рынках труда (в сохранении места работы в случае сокращения штатов или реорганизации предприятия) и др. (Василик, 2010).

Частично названные компоненты мотивационного механизма инновационного труда как раз и закрываются высоким уровнем вовлеченности таких сотрудников, что предполагает сформированную общность целей и ценностей инновационного развития компании, высокую степень личной оценки, значимости и ответственности за результаты своего труда и деятельности компании в целом. Важное значение при этом приобретают планомерные и систематизированные усилия компании по формированию и поддержанию высокого уровня вовлеченности персонала в деятельность компании, и особенно это касается ключевых сотрудников инновационного, творческого труда.

ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ФОРМИРОВАНИЮ И ПОДДЕРЖАНИЮ ВЫСОКОГО УРОВНЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА В ИННОВАЦИОННУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Для того чтобы найти пути повышения вовлеченности персонала организации, необходимо проанализировать и раскрыть понятие вовлеченность персонала, а также проанализировать нынешнее состояние организации, выявить проблемные области и предпринять необходимые действия (Чуланова & Припасаева, 2016).

На перспективу компания должна построить систему управления вовлеченностью персонала и вписать ее в стратегию и тактику менеджмента персонала. То есть формирование вовлеченности должно осуществляться на всех этапах управления персоналом, начиная с подбора и адаптации. Также должен быть выстроен процесс оценивания уровня вовлеченности, измерения выгод / отдачи от обеспечения высокого ее уровня. Управление вовлеченностью должно стать важным направлением управленческой работы, организованным и систематизированным.

Деятельность по формированию вовлеченности персонала, управление поведением и культурой отражает степень, в которой организация может устанавливать нормы и модели поведения для персонала, привлекать и удерживать работников, давать им ощущение, что они осуществляют свой вклад во что-то значимое. Успешные компании не наблюдают, как культура или поведение работников разрушает ценность, они активно формируют и инвестируют в развитие культуры. Во многих случаях, это

большие инвестиции и преобразования организационных процессов, которые имеют сильное влияние на культуру компании, такие как контроль, стратегическое планирование, управление инвестициями и производительностью, управление карьерой и тому подобное. И также это сами лидеры, которые должны изменить свое поведение. Например, лидер, который хочет сформировать предпринимательскую культуру, не должен чрезмерно управлять и контролировать своих сотрудников (Strack & others, 2013).

Авторы Чуланова О.Л. и Припасаева О.И. проанализировали базовые принципы вовлеченности некоторых зарубежных компаний, которые разнятся в зависимости от сферы деятельности и специфики компании, но общими среди них являются здоровый морально-психологический климат, развитие организационной культуры, коммуникации, целеполагание и делегирование полномочий. Сами авторы, проведя операционализацию понятия «вовлеченность» выявили факторы, определяющие уровень вовлеченности персонала. Среди них следующие: организационная культура, имидж компании, четкая постановка и формулировка целей и задач, коммуникации, система мотивации и стимулирования труда, система карьерного роста сотрудников, улучшение качества трудовой жизни, система обучения и развития, система адаптации (Чуланова & Припасаева, 2016).

Управление вовлеченностью должно быть целиком встроенным в систему менеджмента персонала. В частности, еще на этапе подбора и адаптации персонала необходимо выявлять степень осведомленности кандидата о деятельности компании, о сформированности внешнего бренда компании как работодателя, оценивать степень совпадения ценностей, целей и миссии компании и ценностей и целей кандидата, четко определять должностные обязанности и функции, а также важность данной должности в общем деле, осуществлять психологическую оценку кандидата с точки зрения его адаптации к социо-психологическому климату в компании.

Также повышению вовлеченности будут благоприятствовать мероприятия по обучению и развитию персонала, что особенно важно для мотивации инновационного труда. Ведь применение современных обучающих технологий, акцентирование на непрерывном самообучении, организация обмена опытом внутри компании и вне ее, стажировок и тренингов являются важными мотивирующими факторами для инновационных сотрудников.

Поскольку управление вовлеченностью должно, по нашему мнению, быть встроенным в систему менеджмента персонала в целом, то и процессы оценивания и вознаграждения персонала также должны учитывать показатели вовлеченности. Ведь именно вовлеченный персонал дает наибольшую отдачу, стремится выполнять не только свои обязанности, но и работает сверх установленных стандартов. Таким

образом, компании нужно выстроить такую систему мотивации, которая учитывала бы все достижения сотрудника на рабочем месте, что будет стимулировать его достигать еще больших результатов, ведь на самом деле признание является одним из важных стимулирующих факторов инновационных сотрудников.

С точки зрения предмета нашего исследования в контексте активизации инновационной деятельности, важными компонентами управления вовлеченностью персонала, являются коммуникации. Компания должна понимать, что инновационным сотрудникам необходимо не только признание, но и чувство причастности, понимание состояния дел в компании в целом, возможность высказать свои идеи, мысли, предложения и получить обратную связь, честные и открытые рабочие взаимоотношения в коллективе и пр.

Поэтому построение внутренних коммуникаций является жизненно важным механизмом обсуждения с персоналом задач и проблем, развития корпоративной культуры, мобилизации усилий персонала на достижение корпоративных целей. Именно внутренние коммуникации охватывают все виды общения и взаимодействия работодателя, руководителей с сотрудниками предприятия. Внутренние системы коммуникаций успешных компаний являются важным инструментом направления усилий сотрудников на достижение стратегических целей и решение текущих задач. Они способствуют повышению лояльности сотрудников, формированию чувства принадлежности и причастности к делам организации, оптимизации бизнес-процессов, возрастанию уровня управляемости предприятия (Цимбалюк, 2016).

К тому же, поскольку инновации чаще всего – это результат не индивидуальной, а совокупной деятельности (Булатова, 2015), то важным аспектом организации труда в инновационной компании является эффективная командная работа и высокая степень вовлеченности всех членов команды. В целом, взаимосвязь вовлеченности труда и активизации инновационного труда можно отобразить следующим образом (рисунок 1).

Наши результаты исследования такой взаимосвязи подтверждаются выводом украинских ученых Брюховецкой и Черной, что формирование вовлеченности сотрудников в работу имеет институциональный характер, то есть определяется институциональными факторами, в частности культурой, традициями, ценностями, правилами поведения, существующими регламентами (Брюховецкая & Черная, 2013).

Ценности предприятия отображаются и транслируются внутри организации в виде стратегии ее деятельности и должны способствовать (Мищенко, 2015):

- формированию единого ценностного фундамента предприятия для реализации долгосрочной стратегии развития, обеспечения его экономической безопасности;

- развития приверженности персонала основной идеологии предприятия на основе ключевых ценностей;
- моделированию будущей стратегии предприятия на базе ключевых компетенций и конкурентных преимуществ и пр.

Управление вовлеченностью должно предполагать также периодическое ее оценивание, причем важно оценивать влияние на результаты деятельности компании, а также учитывать при разработке конкретных мероприятий по повышению ее уровня. К тому же руководство не должно забывать об обеспечении обратной связи с сотрудниками после оценивания уровня вовлеченности.



Рисунок 1. Взаимосвязь вовлеченности труда и активизации инновационного труда

Источник: составлено автором.

По итогам анализа можно сделать вывод, что «вовлеченность персонала» является интегральным показателем, который может выступать в качестве индикатора отношения работников к постоянным изменениям, происходящим в компании, и выделить четыре модели поведения персонала компании по уровню вовлеченности (Лисиця & Войтович, 2017):

- зона эффективности (когда вовлеченность сотрудников является основой успеха и высоких бизнес-результатов. Рекомендуется сконцентрировать усилия на сохранении и поддержании достигнутых результатов вовлеченности и удовлетворенности);

- нейтральная зона (когда вовлеченность персонала демонстрирует хорошие бизнес-результаты, которые можно улучшить умелой работой HR-команды, внедрением новых, более эффективных политик и практик, корректировкой и реализацией HR-стратегии);
- зона неуверенности (когда компания может демонстрировать неплохие (на первый взгляд) финансовые показатели, а может уже работать с убытками. В таком случае это свидетельствует, что сотрудники недостаточно заинтересованы в успешной работе компании, и поэтому необходимы серьезные изменения в HR-практиках, чтобы улучшить результаты бизнеса);
- зона разрушения (когда низкий уровень вовлеченности персонала значительно препятствует достижению бизнес-целей. Многие из таких компаний несут серьезные финансовые потери. Поэтому таким компаниям следует поднять вопрос кардинального пересмотра HR-политик, практик и процедур).

Система вовлечения персонала, интегрированная с системами оценки, мотивации, развития и обучения работников позволит обеспечить рост качества услуг, результативности и производительности труда, улучшение производственных и управленческих процессов, что будет способствовать повышению уровня экономической безопасности предприятия. Увеличение вовлеченности позволяет превратить интеллектуальный и кадровый потенциал профессиональных, ответственных и мотивированных к труду работников в наиболее ценный капитал предприятия, будет способствовать обеспечению экономической безопасности предприятия, обеспечить высокую эффективность и прибыльность предприятия (Мищенко, 2015).

Выводы

Таким образом, в работе были развиты теоретико-методологические аспекты исследования вовлеченности персонала. Доказано, что в условиях постиндустриального развития и крайней необходимости активизации инновационной деятельности невозможно избежать становления подхода к управлению персоналом на основе высокой вовлеченности. Поэтому управление вовлеченностью персонала должно стать целостным и систематизированным управленческим процессом, встроенным в систему менеджмента персонала. В то же время, управление вовлеченностью имеет институциональный характер, то есть определяется институциональными факторами, в частности культурой, традициями, ценностями, что особенно важно учитывать, управляя персоналом инновационных компаний. Также

вовлеченность персонала является важным показателем сформированности и силы бренда работодателя.

С помощью формирования высокого уровня вовлеченности компания может направлять стремления сотрудников на достижение целей предприятия, на достижение гораздо более высоких результатов деятельности. Поэтому современные компании, ориентированные на успех, должны эффективно управлять уровнем вовлеченности, выявлять факторы, которые его снижают, и создавать условия для его повышения.

БІБЛІОГРАФІЯ

- Krausert, A. (2014). HRM systems for knowledge workers: differences among top managers, middle managers, and professional employees, *Human Resource Management*, vol. 53, no. 1, 67-87.
- Strack, R., Caye, J.-M., von der Linden, C., Haen, P. & Abramo, F. (2013). Creating People Advantage 2013. Lifting HR Practices to the Next Level. Доступ 4.09.2017 с https://www.bcgperspectives.com/Images/Creating_People_Advantage_Oct_2013_tcm80-147615.pdf.
- Брюховецкая, Н.Е. & Черная, А.А. (2013). Формирование вовлеченности сотрудников в работу предприятий. В: О.І. Амоша & І.П. Булєєв (ред.), *Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку* (с. 3-21). Доступ 4.09.2017 с http://nbuv.gov.ua/UJRN/sim_2013_2013_3.
- Булатова, Г.А. (2015). Управление персоналом в инновационных организациях с использованием модели внутреннего рынка труда, *Экономика, Профессия, Бизнес*, Том 1 (с. 39-42). Доступ 4.09.2017 с: <http://journal.asu.ru/index.php/ec/article/view/945>.
- Василик, А.В. (2010). Сучасні підходи до мотивації інтелектуальної активності персоналу підприємства, *Соціально-Трудові Відносини: Теорія і Практика*, Спец. вип.: *Формування ринкової економіки*, Т. І, 124-132.
- Василик, А.В. (2014). Сучасні виклики та інноваційні практики управління персоналом, *Соціально-Трудові Відносини: Теорія та Практика*, №1 (7), 306-314.
- Долженко, Р.А. (2014). Удовлетворенность, лояльность, вовлеченность персонала: уточнение и конкретизация понятий, *Вестник Алтайского Государственного Аграрного Университета*, № 9 (119), 157-162.
- Лисиця, Н.М. & Войтович, Н.Г. (2017). Залученість персоналу підприємства у процес формування соціально-трудових відносин, *Придніпровська Державна Академія Будівництва Та Архітектури*, Випуск 1 (06), 106-113.
- Мищенко, С.П. (2015). Інтелектуально-кадрова складова економічної безпеки підприємств залізничного транспорту: напрямки забезпечення, *Вісник Економіки Транспорту і Промисловості*, № 52, 45-52.
- Мокіна, С.М. (2015). Бренд роботодавця як інструмент підвищення ефективності використання персоналу на підприємствах молочної промисловості: автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук, спеціальність: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності), Київ: Національний університет харчових технологій.
- Николаев, Н. А. (2013). Вовлеченность как фактор повышения результативности труда руководителя малого предприятия, *Управленец*, №6/46, 38-41.
- Колот, А.М. (ред.) (2012). *Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: монографія*. Київ: КНЕУ.
- Цимбалюк, С.О. (2016). *Управління брендом роботодавця*. Київ: КНЕУ.
- Чуланова, О.Л. & Припасаева, О.И. (2016). Вовлеченность персонала организации: основные подходы, базовые принципы, практика использования в работе с персоналом, *Интернет-Журнал «Науковедение»*, Том 8, №2. Доступ 4.09.2017 с <http://naukovedenie.ru/PDF/127EVN216.pdf>, DOI: 10.15862/127EVN216.