

**Министерство образования и науки Российской Федерации**

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий  
Направление 380303 «Управление персоналом»  
Кафедра ИФНТ

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы
<b>Вовлечение персонала в постановку и решение задач развития организации на примере ООО "Газпром трансгаз Томск"</b>

УДК \_\_5.95/.96:005.5:622.32.013(571.16)

**Студент**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
11И21	Левин Евгений Сергеевич		

**Руководитель**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Петрова Галина Ивановна	д.ф.н., профессор		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Зав.кафедрой ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

## ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП по направлению 380303 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10 )
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,4 1,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54 ,55,5,57,58,59,60,61,62,63,64,65,66,67,6 8,69,70,71,72,73,74,75,76,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62 )
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,6 5,73 )
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,2 3,24,25,26,27,43,70,71)

	планирования и оптимизации структуры персонала организации)	
Р6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78 )
Р 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69 )
Р 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63,67 )
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12 ) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72 )
Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74 )
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт социально-гуманитарных технологий  
Направление 380303 «Управление персоналом»  
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:  
Зав. кафедрой ИФНТ

\_\_\_\_\_  
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
1 ИИ21	Левин Евгений Сергеевич

Тема работы:

**Вовлечение персонала в постановку и решение задач развития организации на примере ООО "Газпром трансгаз Томск"**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

№811/с от 05.02.2016 г.

Срок сдачи студентом выполненной работы:

06.06.2016г.

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

**Исходные данные к работе**

*(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).*

**Объект исследования:** вовлечение персонала в постановку и решение задач развития организации.

**Предмет исследования:** условия участия персонала в постановку и решение задач развития организации.

**Цель:** разработка рекомендаций для усовершенствования системы управления вовлеченностью персонала в постановку и решение задач развития организации.

1. Материалы курсовых работ по дисциплинам «Управление персоналом», «Психология управления персоналом».

2. Монографии.

	3. Статьи периодических изданий 4. Учебники.
<b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b> <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	1. Рассмотреть теоретические аспекты инновационного развития предприятия. 2. Исследовать теорию управление вовлеченностью персонала в решение задач развития. 3. Проанализировать управление персоналом и вовлеченность в решение задач развития в компании ООО «Газпром трансгаз Томск» и дать рекомендации.
<b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</b>	
1. Инновационное развитие предприятия: теоретический аспект	
2. Управление вовлеченностью персонала в решение задач развития	
3. ООО "Газпром трансгаз Томск": управление персоналом и вовлеченность в решение задач развития	

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	20.01.2016г.
---	--------------

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Петрова Галина Ивановна	д.ф.н., профессор		20.01.2016г.

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
11И21	Левин Евгений Сергеевич		20.01.2016г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт социально-гуманитарных технологий  
Направление подготовки – 380303 «Управление персоналом»  
Уровень образования – бакалавр  
Кафедра ИФНТ  
Период выполнения – весенний семестр 2015/2016 учебного года  
Форма представления работы:

**Бакалаврская работа**

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН**

**выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:	06.06.2016	
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
20.02.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10
20.03.2016	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
05.05.2016	Написание черного варианта ВКР	15
03.06.2016	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	

35 – 38	– очень хорошо
31 – 34	– хорошо
27 – 30	– удовлетворительно
22 – 26	– посредственно
17 – 21	– условно неудовлетворительно
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Петрова Галина Ивановна	д.ф.н., профессор		

СОГЛАСОВАНО:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Зав. кафедрой ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 78 с., 7 рис., 4 табл., 67 источник, 5 прил.

Ключевые слова: Инновация, менеджмент, управление персоналом, вовлечение персонала, персонал.

Объект исследования: вовлечение персонала в постановку и решение задач развития организации.

Предмет исследования: условия участия персонала в постановку и решение задач развития организации.

Целью дипломной работы является разработка рекомендаций для усовершенствования системы управления вовлеченностью персонала в постановку и решение задач развития организации.

В дипломной работе используются такие методы исследования, как:

теоретический анализ литературы по теме исследования; анализ нормативно-правовой документации; интервьюирование; анализ участия персонала в постановке задач инновационного развития; наблюдение; кейс-исследование; сравнительный анализ.

В результате проведенного исследования были разработаны рекомендации для усовершенствования системы управления вовлеченностью персонала в постановку и решение задач развития организации:

Область применения: Управление персоналом на предприятиях, в организациях, учреждениях.

Социальная значимость работы. Результаты исследования применимы для совершенствования процесса внутриорганизационных коммуникаций в различных сферах деятельности – образовательной, здравоохранения, предпринимательской, государственной службы и т.д.

## ОПРЕДЕЛЕНИЯ

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

Иновация — это результат инвестирования интеллектуального решения в разработку и получение нового знания, ранее не применявшейся идеи по обновлению сфер жизни людей (технологии; изделия; организационные формы существования социума, такие как образование, управление, организация труда, обслуживание, наука, информатизация и т. д.) и последующий процесс внедрения (производства) этого, с фиксированным получением дополнительной ценности (прибыль, опережение, лидерство, приоритет, коренное улучшение, качественное превосходство, креативность, прогресс).

Вовлеченность — это повышенная эмоциональная связь с организацией, заставляющая сотрудников добровольно прилагать больше усилий к выполнению работы.

## **НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ**

### **Перечень стандартов, используемых при оформлении пояснительных записок и чертежей**

1. ГОСТ Р 1.5 – 2012 Стандартизация в Российской Федерации. Стандарты национальные Российской Федерации. Правила построения, изложения, оформления и обозначения.
2. ГОСТ 2.105 – 95 Единая система конструкторской документации. Общие требования к текстовым документам.
3. ГОСТ 2.106 – 96 Единая система конструкторской документации. Текстовые документы.
4. ГОСТ 2.301 – 68 Единая система конструкторской документации. Форматы.
5. ГОСТ 2.316 – 2008 Единая система конструкторской документации. Правила нанесения на чертежах надписей, технических требований и таблиц.
6. ГОСТ 3.1102 – 2011 Единая система технологической документации. Стадии разработки и виды документов.
7. ГОСТ 3.1105 – 2011 Единая система технологической документации. Формы и правила оформления документов общего назначения..
8. ГОСТ 7.0.5 – 2008 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая ссылка.
9. ГОСТ 7.1 – 2003 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая запись. Библиографическое описание.
10. ГОСТ 7.9 – 95 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Реферат и аннотация.
11. ГОСТ 7.11 – 2004 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая запись. Сокращение слов и словосочетаний на иностранных языках.
12. ГОСТ 7.0.12 – 2011 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Сокращения русских слов и словосочетаний в библиографическом описании произведений печати.

13. ГОСТ 7.32 – 2001 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Отчёт о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления.
14. ГОСТ 8.417 – 2002 Государственная система обеспечения единства измерений. Единицы величин.
15. ГОСТ 19.101 – 77 Единая система программной документации. Виды программ и программных документов.
16. ГОСТ 19.106 – 78 Единая система программной документации. Требования к программным документам, выполненным печатным способом.
17. ГОСТ 19.401 – 78 Единая система программной документации. Текст программы. Требования к содержанию и оформлению.
18. ГОСТ 19.402 – 78 Единая система программной документации. Описание программы.
19. ГОСТ 19.404 – 79 Единая система программной документации. Пояснительная записка.
20. ГОСТ 19.502 – 78 Единая система программной документации. Описание применения. Требования к содержанию и оформлению.
21. ГОСТ 28388 – 89 Система обработки информации. Документы на магнитных носителях данных. Порядок выполнения и обращения.

## Оглавление

Введение.....	13
1 Инновационное развитие предприятия: теоретический аспект .....	15
1.1 Понятие инноваций и инновационного развития .....	15
1.2 Место персонала в инновационном развитии организации .....	25
2 Управление вовлеченностью персонала в решение задач развития.....	28
2.1 Теории вовлеченности персонала.....	28
2.2 Проблемы управления вовлеченностью персонала.....	41
3 ООО «Газпром трансгаз Томск»: управление персоналом и вовлеченность в решение задач развития.....	43
3.1 Система УП в ООО «Газпром трансгаз Томск» .....	43
3.2 Постановка проблемы управления вовлеченностью персонала в решение задач развития.....	51
3.3 Построение дерева целей и разработка рекомендаций по решению проблемы вовлечения персонала в постановку и решение задач развития организации .....	58
Заключение .....	64
Список использованных источников и литературы .....	66
Приложение А .....	72
Приложение Б.....	73
Приложение В.....	74
Приложение В.....	75
Приложение Г .....	76

## Введение

За последние десятилетия в структуре экономик развитых странах произошли серьёзные изменения: увеличилась доля интеллектуального труда, возросла роль интеллектуальной собственности, увеличилась доля в ВВП продукции высокотехнологичных отраслей, ускорились темпы обновления продукции и услуг и др. Однако Россия в данном процессе отстает от мировых держав. Как отмечают В. М. Аньшин и А. А. Дагаев, существует очевидное отставание российских предприятий от зарубежных, что связано, в частности, с их низкой инновационной активностью, слабой восприимчивостью к новшествам. «Руководители и специалисты отечественных компаний зачастую не имеют достаточно полного представления о роли инноваций в развитии предприятия, не используют современные методы управления инновационными процессами»<sup>1</sup>.

Проблема управления инновациями многоаспектна. Она включает вопросы государственного регулирования инновационной деятельности, поиска инновационных решений, организации нововведений на предприятиях, маркетинга наукоемкой продукции, технологического прогнозирования и многие другие вопросы. Им посвящен ряд фундаментальных исследований отечественных авторов.

Актуальность этого вопроса объясняется возрастанием роли человеческого фактора в современной экономике, что вызывает необходимость развития механизмов участия работников в управлении организацией, в том числе в постановке, решении задач развития предприятия. В последние несколько лет теория вовлеченности сотрудников получает все больше признания. Эта теория рассматривает вопрос о том, как компания может достичь своих стратегических целей, создавая условия для развития персонала, в которых каждый сотрудник, менеджер и руководитель будут делать все возможное для блага компании.

---

<sup>1</sup> Аньшина В.М. Инновационный менеджмент: Концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития: учеб. пособие / под ред. В.М Аньшина А.А. Дагаева. - М. : Дело, 2007. – 250 с.

Расширение механизмов участия работников в управлении организацией является одним из актуальных требований демократизации трудовых отношений в современной России.

Целью дипломной работы является разработка рекомендаций для усовершенствования системы управления вовлеченностью персонала в постановку и решение задач развития организации.

Для достижения указанной цели поставлены следующие задачи:

1. Теоретический анализ условий участия персонала в постановку и решение задач развития организации.
2. Разработка кейса для изучения особенностей управления в ООО «Газпром трансгаз Томск».
3. Постановка проблемы в системе управления вовлеченностью персонала в ООО «Газпром трансгаз Томск».
4. Разработка рекомендаций для усовершенствования системы управления вовлеченностью персонала в постановку и решение задач развития организации

Объект исследования: вовлечение персонала в постановку и решение задач развития организации.

Предмет исследования: условия участия персонала в постановку и решение задач развития организации.

В дипломной работе используются такие методы исследования, как:

теоретический анализ литературы по теме исследования; анализ нормативно-правовой документации; интервьюирование; анализ участия персонала в постановке задач инновационного развития; наблюдение; кейс-исследование; сравнительный анализ.

# **1 Инновационное развитие предприятия: теоретический аспект**

## **1.1 Понятие инноваций и инновационного развития**

Термин «инновация» происходит от латинского «novatio», что значит «обновление» (либо «модифицирование») и приставки «in», которая переводится с латинского как «в направлении», если переводить буквально «Innovatio» — «в направлении конфигураций». Само мнение innovation впервые возникло в научных исследованиях XIX в. Новую жизнь понятие «инновация» получило в истоке XX в. в научных работах австрийского экономиста Й. Шумпетера в итоге разбора «инноваторских комбинаций», изменений в развитии экономических систем.

Инновация — это не каждое новшество либо нововведение, а лишь такое, которое серьезно увеличивает эффективность работающей системы.

Инновация (англ. innovation) — это внедрённое новшество, обеспечивающее высококачественный подъем эффективности процессов либо продукции, востребованное рынком. Инновация - считается окончательным итогом интеллектуальной деятельности человека, его фантазии, креативного процесса, открытий, изобретений и рационализации. Образцом инновации считается выведение на рынок продукции (товаров и услуг) с новыми потребительскими свойствами либо высококачественным повышением отдачи производственных систем.

Инновация — это результат инвестирования интеллектуального решения в разработку и получение нового знания, ранее не применявшейся идеи по обновлению сфер жизни людей (технологии; изделия; организационные формы существования социума, такие как образование, управление, организация труда, обслуживание, наука, информатизация и т. д.) и последующий процесс внедрения (производства) этого, с фиксированным получением дополнительной ценности (прибыль, опережение, лидерство, приоритет, коренное улучшение, качественное превосходство, креативность, прогресс).

Понятие инновация относится как к радикальным, так и к постепенным (инкрементальным) переменам в продуктах, действиях и стратегии организации (инновационная активность).

«Инновация — это такой процесс или результат процесса, в котором:

- достигается высокая экономическая эффективность в производстве или потреблении продукта
- используются частично или полностью результаты интеллектуальной деятельности;
- обеспечивается выпуск патентоспособной продукции;
- обеспечивается выпуск товаров и услуг, по своему качеству соответствующих мировому уровню или превышающих его»<sup>2</sup>.

В научной литературе есть широкий диапазон раскладов к обсуждению инноваций. Инновации с различных точек зрения: коммерцией, социальными системами, в взаимосвязи с технологиями, экономическим развитием и формулированием политической деятельности.

Для рассмотрения содержания понятия «инновации» полезно сравнить его с другими суждениями. В частности, в научной литературе отмечается, как будто понятие «инновация» часто смешивается с понятием «изобретение», значащим творение новейшей технической идеи или усовершенствование минувшей и термином нововведение, значащим вступление новых решений. Не полагая того, практически все усовершенствования товаров и услуг было бы вернее называть просто одним словом «усовершенствование». Понятия «конфигурации» и «креативность» еще время от времени могут быть употреблены вместо понятия «инновации».

Изюминка инноваций усматривается в том, будто она позволяет сформировать дополнительную значимость, заполучить дополнительную важность, и связана с введением. В рамках предоставленного взгляда

---

<sup>2</sup> Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 2010. – 264с.

инновация никоим образом не считается инновацией до такого момента, пока она успешно не внедрена и не начала приносить выгоду.

Понятие экономической инновации было разработано Йозефом Шумпетером в работе «The Theory of Economic Development» (1934). Шумпетер ввел в экономическую науку разграничение между экономическим ростом и экономическим развитием. Разницу между этими двумя понятиями легче всего объяснить словами самого Шумпетера: «Поставьте в ряд столько почтовых карет, сколько пожелаете — железной дороги у Вас при этом не получится»<sup>3</sup>. Экономический подъем — это повышение изготовления и употребления одних и тех же товаров и услуг (в частности, почтовых карет) со временем. Экономическое развитие — это прежде всего возникновение чего-то новоиспеченного, неведомого раньше (к примеру, железных дорог), либо, по другому говоря, инновация. Вот как обозначил инновацию сам Шумпетер:

Эта концепция включает пять случаев:

1. Создание нового товара, с которым потребители еще не знакомы, или нового качества товара.
2. Создание нового метода производства, еще не испытанного в данной отрасли промышленности, который совершенно не обязательно основан на новом научном открытии и может состоять в новой форме коммерческого обращения товара.
3. Открытие нового рынка, то есть рынка, на котором данная отрасль промышленности в данной стране еще не торговала, независимо от того, существовал ли этот рынок ранее.
4. Открытие нового источника факторов производства, опять-таки независимо от того, существовал ли этот источник ранее или его пришлось создать заново.
5. Создание новой организации отрасли, например, достижение монополии или ликвидация монопольной позиции.

---

<sup>3</sup> Шумпетер Й. Теория экономического развития /Й Шумпетер. – М.: Директ-Медиа, 2007. – 400 с.

В рамках альтернативного подхода другие понятия используются как часть определения инноваций: « Инновация имеет место, когда кто-либо использует изобретение — или использует что-то уже существующее новым образом — для изменения образа жизни людей».<sup>4</sup> В данном случае изобретением может быть новая концепция, устройство или другие вещи, которые облегчают деятельность, а инновационность не связывается с тем, получил ли организатор инновации какую-либо выгоду и принесла ли она позитивный эффект. «Инновации выполняют особую функцию в системе воспроизводства – функцию порождения изменений, что позволяет оценить их как источник саморазвития и самоорганизации предпринимательских систем и как важнейший внутренний процесс и структурообразующий элемент»<sup>5</sup>. Инновации, составляя основу преобразований в социально-экономических системах, воздействуют на структуру, определяют темпы и масштабы экономических процессов и сопутствующих им структурных изменений.

Если же объяснять понятие инновация в широком экономическом значении, то она предстает как полный акт высококачественной трансформации научно-технического базиса производства, описываемый, с одной стороны, неопределенностью и краткосрочностью для предоставленного звена общественного производства, а с иной – долговременным эффектом, достигаемым суммой инновационных актов, соединенных в постоянный инновационный процесс. Современный процесс, в свою очередь, связан с творением, освоением и распространением инноваций.

Инновации на предприятии — форма проявления научно-технического прогресса на микроуровне. Они содействуют обновлению номенклатуры издаваемой продукции, увеличению ее свойства в целях удовлетворения потребностей покупателей и максимизации выгоды организации.

Эффективность инновационного (научно-технического) развития предприятия определяют исходя из соотношения эффекта (прибыли

---

<sup>4</sup> Голдякова Т.В. Понятие и классификация инноваций // Российский внешнеэкономический вестник. - 2006. - № 2. - С. 22.

<sup>5</sup> Ньюстром Дж., Дэвис К., Организационное поведение, СПб, Питер, 2009. – с 448.

организации) и вызвавших его затрат. Выделяют четыре основных вида эффекта от инноваций: технический, ресурсный, экономический и социальный.

На фуррор реализации инноваций на предприятии воздействует очень много причин, среди которых подчеркнем научно-промышленный потенциал; производственно-техническую базу; главные виды ресурсов; большие вложения; подобающую систему управления. Верное соответствие и внедрение данных причин, а также узкая взаимозависимость чрез систему управления между инноваторской, производственной и маркетинговой деятельностью компании приводят к позитивному итогу воплощения инноваторской стратегии.

Наким образом, основная задача любого предприятия поддерживать конкурентоспособность как можно дольше и обеспечивать уровень финансово-экономических показателей не ниже среднеотраслевых. Это даст возможность сформировать стратегическую устойчивость предприятия и в результате развить и сохранить длительное время конкурентные преимущества, обеспечивая высокое качество продукции и спрос на нее. Из таблицы 1 видно, что основным преимуществом предприятия при этом является инновация.

В современных условиях развития экономики перед менеджерами разного уровня стоит проблема реформатирования систем, способов, методов и экономических механизмов управления устойчивостью развития с точки зрения инновационного подхода. Это одно из главных и решающих условий выхода из кризиса, так как активная инновационная деятельность обеспечивает стратегическую устойчивость предприятия.

Многие мировые научные деятели инновацию трактуют как средство внедрение научного открытия, технического изобретения в новом виде продукции, в новой технологии для удовлетворения потребности общества. Это выражается в появлении новых средств производства, новых товаров, технологий, которые приносят дополнительную прибыль. В широком понимании инновации представляют собой процедуры и средства, при помощи которых научные открытия реализуются в социально-экономических

нововведениях. Следует отметить, что инновационный подход – это систематический процесс качественных изменений выпускаемой продукции, средств труда, предметов труда, технологии, организации производства и управления им. Целью этого процесса является повышение конкурентоспособности и эффективности производства.

Так же на успешную реализацию инноваций на предприятии влияет множество факторов, таких как: производственно-техническая база, инвестиции, НТП, система управления, основные виды ресурсов. Грамотное соотношение и использование этих факторов приведет к положительному результату реализации инновационной стратегии. Важным моментом при стратегическом планировании инноваций является учет инновационного потенциала конкурентов и отношение государственных органов к инновационному развитию предприятия, а так же атмосферу в стране в целом. Инновационное развитие предприятия – это процесс целенаправленного, последовательного движения предприятия к сбалансированному инновационному состоянию под воздействием разных внешних и внутренних факторов, которые определяют устойчивость организационно-функциональной системы организации в условиях глобализации, который характеризуется результатом качества, достигнутым в зависимости от интенсивности и скорости инновационных процессов на предприятии..

«Инновационный процесс – это процесс последовательного превращения идеи в товар через этапы фундаментальных и прикладных исследований, конструкторских разработок, маркетинга, производства, сбыта»<sup>6</sup>.

Возникновение идеи и концепции вероятного применения новых научных результатов проистекает на шаге базовых и прикладных изучений. Причем если фундаментальные исследования – базис всех инновационных

---

<sup>6</sup> Золотогоров, В.Г. Инновационное проектирование. Учебное пособие. / В.Г. Золотогоров. – Минск, 1998. – 175 с.

действий, источник новых знаний, то прототип технической и научно-технической инновации создается на шаге поисковых изучений при разработке концепции и оценке ее технической осуществимости. Процесс практического воплощения мысли в работающий макет нового продукта либо технологии происходит на шаге прикладных изучений и исследований. Этот шаг в свою очередь подключает две фазы: научно-исследовательскую, когда происходит конструкторская проработка, и экспериментально-конструкторскую, в ходе которой формируется полномасштабный макет и ведется его проверка.

Рассматривая систему управления персоналом как инновацию - разрешено сделать вывод о том, что она владеет чертами, свойственными полностью любому нововведению.

Во-первых, конфигурации в системе управления персоналом ориентированы на решение конкретных проблем в согласовании со стратегией становления компании.

Во-вторых, определить четкий итог, к которому они имеют все шансы привести, заблаговременно нереально.

В-третьих, перемены в системе управления персоналом могут привести к конфликтным ситуациям, связанным с противодействием работников, их уклонением принять нововведения.

В-четвертых, конфигурации системы управления персоналом приводят к мультипликационному результату, то имеется вызывают ответные изменения в других подсистемах компании, так как они затрагиваются основной составляющей организации – ее сотрудников.

В процессе собственного становления система управления персоналом проходит все стадии, образующие современный процесс. И хотя не существует обычных форм возведения системы, ведь любая система в отдельно взятом предприятии неповторима, позволительно отметить единые стадии и индивидуальности системы управления персоналом как инновации.

При исследовании системы управления персоналом нужно учесть конкретные взгляды возведения, а еще найти причины, в которых тот либо другой вариант управления персоналом отчуждает нужный итог, так как различные компании, имея внутреннюю специфику, исполняют собственную активность в различных наружных критериях.

Инновации в управлении персоналом – целенаправленная активность управляющих и специалистов организации по обеспечиванию действенных темпов и масштабов обновления кадровой работы на базе нововведений в согласовании с многообещающими и текущими целями становления организации.

Подходы к управлению персоналом в инновационной организации испытывают значимые конфигурации по сопоставлению с обычным управлением. В особенности это затрагивается системы комплекта работников и их становления.

Управляющий, который заинтересован в прогрессе реализации нововведений, непременно, обязан узнать заслуги персонала и креативные возможности их. К примеру, при отборе персонала, имеющаяся информация о труженнике, относится к прошлым достижениям кандидата и сообразно ней трудно осуждать о соответствии его грядущим задачам. Потому на шаге отбора персонала для решения нестандартных проблем, выдвижения мыслей и их реализации нужно воспользоваться системой исследований, конкурсным отбором и т.д. Надлежит создать методологию оценки профессионально важных параметров, их динамику.

Особенная значимость профессиональной успешности предъявляет высочайшие требования к личности, участвующей в инноваторской деятельности. Рассмотрим данные свойства подробнее:

- коммуникабельность – специалист должен иметь способность к общению, к совместной работе с различными категориями персонала;
- творческие способности – в любой проект следует вносить элементы творчества, новизны, благодаря чему он будет выделяться на общем фоне;

- организованность – часто приходится работать сразу над несколькими проектами, с разными организациями, людьми и все это требует систематизированного, организованного подхода к работе;

- способность к обучению – желание и способность к постоянному обучению на работе – путь к продвижению карьеры;

- уверенность – уверенность порождает доверие людей. Однако настоящая уверенность приходит с опытом;

- настойчивость – хороший специалист не должен быть пассивным. Настойчивость, подкрепленная хорошими навыками, поможет выполнить работу более эффективно;

- чувство юмора – помогает налаживать процесс общения и избегать конфликтных ситуаций.

Сложно обладать всеми перечисленными личностными качествами, но чем их больше, тем больше шансов стать эффективным специалистом.

Следует выделить особенности инновационного процесса:

- адресный характер – ориентация на конкретные тактические и стратегические цели организации;

- фактор риска – неопределенность результата;

многоаспектность – изменения в одной подсистеме вызовут изменения в других подсистемах и в организации в целом.

Инновационный процесс содержит следующие элементы: определение потребности, исследование, разработку, внедрение и использование.

Надобность в инновации имеет возможность проявиться перед давлением наружных причин (возросшая конкуренция, конфигурации в экономике, возникновение новых законодательных документов и др.), а еще и внутренних (понижение производительности труда, присутствие конфликтных обстановок и др.). После данного следует изучить предпосылки происхождения проблем. Для устранения обнаруженных обстоятельств создается "современная категория", которая разрабатывает инновационный план сообразно выходу из создавшейся ситуации.

Исследование инноваторского плана завершится его введением. В процессе введения разрешено найти, какие намечаемые изменения помогают поправить имеющееся положение дел и как их повысить. В процессе введения инноваций нужно применять механизмы стимулирования, добиться помощи и принятия их персоналом организации.

Введение – более непростой элемент инновационного процесса. Внедрять инновации надлежит поэтапно, так как работники имеют все шансы выдержать ограниченное количество конфигураций в единицу времени. Основное тут – равновесие между переменами и устойчивостью. Проверить сложность введения инновации разрешено по последующим характеристикам: разнице между новым и старым; масштабам конфигураций; надобность следования программе деятельности.

Инновации, определяют будущее развитие компании и предполагают подчас довольно значительные изменения в производстве, маркетинге, управлении фирмы. Компании подходят к инновациям в самом широком смысле, используя как новые технологии, так и новые методы работы, осваивая новые методы достижения конкурентоспособности или находя лучшие способы конкурентной борьбы при использовании старых способов. «Инновации могут проявляться в новом дизайне продукта, в новом процессе производства, в новом подходе к маркетингу или в новой методике повышения квалификации работников. В своем большинстве они оказываются достаточно простыми и некардинальными, основанными скорее на накоплении незначительных улучшений и достижений, чем на едином, крупном технологическом прорыве»<sup>7</sup>.

Перед инновациями по суждению И. Шумпетера, изобретение нового рынка, понимается введение нового способа производства, вступление нового продукта либо высококачественное улучшение бывшего, воплощение новой организации изготовления, покупка нового источника сырья. Э. А. Уткин считает, будто перед инновацией традиционно предполагается объект,

---

<sup>7</sup> Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. – М.: Финстатинформ, 2007. – 878с

засланный в создание; М. Иванов и др. считают, что «инновация – это коммерческое освоение новой идеи»<sup>8</sup>.

В ходе литературного обзора было выявлено, что в российской экономической науке под инновациями принято считать конечный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде:

- нового подхода к социальным услугам.
- нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке.
- нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности.

Различные ученые, в основном зарубежные (Н. Мончев, И. Перлаки, В.Д. Хартман, Э. Мэнсфилд, Р. Фостер, Б. Твисс, Й. Шумпетер, Э. Роджерс и др.) трактуют это понятие по-разному в зависимости от объекта и предмета своего исследования, но анализ этих разных определений инновации приводит к выводу, что содержание инноваций, составляют изменения, а главной функцией инновационной деятельности является функция изменения.

## **1.2 Место персонала в инновационном развитии организации**

Базовым ресурсом, используемым в инновационный процесс, являются человеческие ресурсы. Успех зависит от мотивации, уровня профессионализма персонала и его творческой активности. То есть всех характеристик, которые требуют дифференцированных организационных форм для осуществления инновационной деятельности. Если в условиях индустриального развития инновационная деятельность связывалась главным образом с персоналом научно исследовательских подразделений, то, уже начиная с 80-х гг. XX в. положение начинает меняться кардинальным образом. Повышение роли таких параметров, как новизна, качество, надежность, индивидуализация товаров и услуг ставят задачу: включение в инновационную

---

<sup>8</sup>Иванов В. Основы социального управления./ Под ред. В.Н. Иванова. – М., 2011. -

деятельность большинства персонала и организации стремятся использовать новые системы мотивации и стимулирования инновационной деятельности персонала. Вокруг методов и форм сосредоточены интенсивные поиски в этом направлении, позволяющие, и активизировать продуктивность работников, а так же творческую деятельность, а с другой – ориентировать персонал на конечный результат инновационного процесса. «Любые системы мотивации и вовлечения будут эффективны в тех случаях, когда они связаны между собой и используются для поддержки новаторов и инновационного климата организации в целом»<sup>9</sup>. И здесь трудно преувеличить роль энтузиастов-инноваторов, которые являются основной движущей силой любого инновационного процесса. Менеджмент не имеет четких определений инноватора, что, скорее всего, объясняется собирательностью самого понятия. Горелов Н.А в своём исследовании, к характерным чертам новатора относит «способность активно участвовать в инновационном процессе, успешно действовать в условиях неопределенности и риска, находить нестандартные решения проблем, обеспечивать высокую продуктивность и коммуникабельность»<sup>10</sup>.

Подчеркнем, что в качестве новатора имеет возможность выступать и ученый – «генератор идей», и инженер, ввергающий их до рабочих чертежей, и квалифицированный рабочий, выступающий с новаторским предложением сообразно совершенствованию продукта либо технологии, и менеджер, возглавляющий современный план, и маркетолог, движущий новоиспеченный продукт на рынке инноваций.

Нынешний менеджмент принимает надобность дифференцированного расклада к новаторам. В его базу закладывается стандартизация ролевых функций соучастников инновационного процесса. «Потому принято выделять работников (либо конкретную надобность в них), которые

---

<sup>9</sup> Попова. В.Л. Управление инновационными проектами: учеб. пособие / под ред. проф. В.Л. Попова. М.: ИНФРА-М, 2007. - 336 с.

<sup>10</sup> Горелов Н Антикризисное управление человеческими ресурсами. СПб. : Питер, 2011. – 432 с.

- инициируют новые идеи как на стадии НИОКР, так и в ходе всего инновационного процесса (инноватор – «генератор идей»);
- обеспечивают постоянные коммуникации, аккумулируют различные виды научно-технической, коммерческой и прочей информации и распространяют ее в организации (инноватор – «информатор»);
- формируют условия для продвижения новых идей, ориентируют участников на конечный результат, выступают лидерами нововведений и постоянного обновления организации (инноватор – «интрапренер»)).<sup>11</sup>

Учитывая, что человек занимает ключевую позицию в системе инновационного управления, представляется актуальным изучение вовлечения в инновационную деятельность. Эффективность инновационной деятельности в значительной степени зависит от того, насколько верно менеджеры сумеют выявить мотивационные потребности человека и направить их в русло активизации инновационного процесса.

---

<sup>11</sup> Бурлака Е. Инновации у нас — это как плыть против течения / Е. Бурлака, Ю.Кулаков // [Управление персоналом. – 2012. -№ 4. 35-36 с.](#)

## **2 Управление вовлеченностью персонала в решение задач развития**

### **2.1 Теории вовлеченности персонала**

В последние несколько лет теория вовлеченности сотрудников получает все больше признания. Данная теория рассматривает вопрос о том, как компания может достичь своих стратегических целей, создавая условия для развития персонала, в которых каждый сотрудник, менеджер и руководитель будут делать все возможное для блага компании. Основана теория на простом здравом смысле, и поэтому ее даже трудно описать. «Эта трудность обусловлена долгой историей использования неэффективных методов и неверных теорий в сфере организационного управления»<sup>12</sup>. Теории и лучшие практики вовлеченности сотрудников, наконец, позволяют вернуться к реальности и к здравому смыслу. Иными словами, чтобы сотрудники были полностью преданы и вовлечены в работу точно так же, как предприниматель заботится о собственном бизнесе, или как каждый из нас заботится о собственном доме. Это и называют вовлеченностью: это личная заинтересованность в деятельности, которая полностью занимает наше внимание, и в которой мы готовы приложить все усилия. В настоящее время проблема вовлеченности персонала в работу организации является одной из самых актуальных в области менеджмента. Создание и поддержание высокого уровня вовлеченности работников необходимо для каждой успешной организации, поскольку приверженность сотрудников влияет на эффективность ее деятельности. По данным Института Гэллага, компании с высоким уровнем вовлеченности превосходят своих конкурентов по чистой прибыли на 18% и развиваются более высокими темпами, чем другие компании в тех же отраслях.

---

<sup>12</sup> Хеллеви́г Й. Вовлеченность персонала в России/ Й Хеллеви́г. – Н.: Russia Advisory Group Oy, 2012.-126 с.

«Согласно исследованиям, проведенным в Великобритании, всего 12% сотрудников (любой компании, в среднем), активно вовлечены»<sup>13</sup>. В Европе этот процент еще меньше. Но даже в этом случае, эти цифры основаны на самооценке сотрудников, на том, как они сами оценивают свой уровень вовлеченности, и можно предположить, что такая самооценка искажена свойственной всем нам склонностью преувеличивать собственные достоинства. «Согласно тому же исследованию, 65% сотрудников полагают, что они «умеренно вовлечены». Это означает, что работа для них важна, но они не вкладывают в нее эмоций. Результаты других исследований это подтверждают: больше половины сотрудников считают, что работают не с полной отдачей, и только 40% говорят, что отдаются работе полностью».<sup>14</sup>

«По данным консалтинговой компании BlessingWhite, только 31% сотрудников активно вовлечены в свою работу».<sup>15</sup> Теория вовлеченности сотрудников помогает принять верный курс для руководства компании, который позволит полностью вовлечь всех сотрудников в работу, или, как сейчас говорят, создать «дорожную карту» для создания культуры вовлеченности. «По моему мнению, конечный пункт назначения такой «дорожной карты» - корпоративная культура вовлеченности – система, которая автоматически поддерживает вовлеченность на всех уровнях организации».<sup>16</sup>

Уровень вовлеченности напрямую влияет на: качество обслуживания клиентов, качество продуктов, производительность труда, инновацию, уровень удержания персонала, количество прогулов и многое другое.

Ниже приведены результаты различных исследований и обзоров, подтверждающих это:

«Обширное исследование, проведенное в Европе, показало, что у компаний с более высоким средним показателем вовлеченности сотрудников -

---

<sup>13</sup> [Towers Perrin, European Talent Survey, 2004](#)

<sup>14</sup> Macleod, Brady: The Extra Mile. 2008. Prentice Hall.

<sup>15</sup> [http://www.blessingwhite.com/eee\\_report.asp](http://www.blessingwhite.com/eee_report.asp).

<sup>16</sup> Хеллеви́г Й. Вовлеченность персонала в России/ Й Хеллеви́г. – Н.: Russia Advisory Group Oy, 2012.-126 с.

значительно более высокий показатель рентабельности по стандартам их отрасли».<sup>17</sup>

«88% активно вовлеченных сотрудников полагают, что могут оказывать позитивное влияние на качество продуктов своей организации, по сравнению с 38% сотрудников, показавших невысокий уровень вовлеченности».<sup>18</sup> Прежде всего, это значит, что сотрудники действительно беспокоятся о качестве, и им не нравится, если они не чувствуют, что руководство компании поощряет качество.

«Эти данные подтверждает другое исследование: 84% активно вовлеченных сотрудников полагают, что могут оказывать позитивное влияние на качество продуктов своей организации, по сравнению с 31% показавших невысокий уровень вовлеченности».<sup>19</sup>

Это также касается и обслуживания клиентов: «72% активно вовлеченных сотрудников полагают, что могут оказывать позитивное влияние на качество обслуживания клиентов, по сравнению с 27% сотрудников, показавших невысокий уровень вовлеченности».<sup>20</sup> Это значит, что есть веские причины считать, что сотрудники, показывающие невысокий уровень вовлеченности, не вовлечены именно потому, что не чувствуют, что компания поощряет их стремление к качественному обслуживанию клиентов.

Исследование Джерарда Сейджтса и Дэна Крима подтвердило, что отношение сотрудника к работе и к компании оказывает больше влияния на лояльность и качество обслуживания клиентов, чем все другие факторы, вместе взятые. «68% активно вовлеченных сотрудников полагают, что могут оказывать позитивное влияние на затраты, связанные с их работой или их подразделением, по сравнению с 19% сотрудников, показавших невысокий уровень вовлеченности».

---

<sup>17</sup> [http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?webc=HRS/USA/2008/200802/GWS\\_handout\\_web.pdf](http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?webc=HRS/USA/2008/200802/GWS_handout_web.pdf)

<sup>18</sup> Lockwood, Nancy R. "Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR's Strategic Role." HRMagazine Mar. 2007: 1-11

<sup>19</sup> Seijts, Gerard H. and Dan Crim (2006). "The Ten C's of Employee Engagement". Ivey Business Journal.

<sup>20</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Employee\\_engagement](http://en.wikipedia.org/wiki/Employee_engagement)

Корреляции между вовлеченностью сотрудников и желательными результатами деятельности компании, например, удержанием талантливых людей, качественным обслуживанием клиентов, производительностью труда, эффективностью работы команды, производительностью подразделения, и даже финансовыми показателями на уровне предприятия приведены в работах Rucci и др, 1998; McKay, Avery, Morris и др., 2007; and Schneider, Hanges, & Smith (2003).

«Было обнаружено, что компания, где высокий уровень вовлеченности сотрудников, на 87% чаще удерживает самых талантливых людей».<sup>21</sup>

«В исследовании с участием компании MolsonCoors было обнаружено, что количество производственных травм в команде вовлеченных сотрудников в пять раз меньше, чем в командах, которым не хватает вовлеченности».<sup>22</sup>

Максимально вовлеченный сотрудник компании на совесть выполняет каждую порученную ему задачу, полностью отдает себя работе, интеллектуально и эмоционально, готов работать сколько нужно, чтобы выполнить задачу. Его интеллект действует с полной мощностью, он анализирует каждую рабочую ситуацию так, чтобы найти лучшее решение для компании. Он не воспринимает правила и традиционные методы работы как истину в последней инстанции, он готов искать новые методы и предлагать идеи, позволяющие улучшить процессы. Он не просто «присутствует» на рабочем месте, он старается делать все максимально эффективно. Вовлеченный сотрудник беспокоится о качестве, затратах, обслуживании клиентов и безопасности и это подтверждают результаты исследований, приведенные выше.

В настоящее время не существует общепринятого определения понятия вовлеченности, однако многие исследователи (Кан В., Ричман А., Шо К., Бомрак Р.) определяют вовлеченность как эмоциональную и интеллектуальную приверженность компании и интенсивность усилий, прикладываемых

---

<sup>21</sup> Lockwood, Nancy R. "Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR's Strategic Role." HRMagazine Mar. 2007: 1-11

<sup>22</sup> Macleod, Brady: The Extra Mile. 2008. Prentice Hall

работником для достижения наилучшего результата работы. Дэвид Маклеод и Нита Кларк, авторы исследования «Engaging for Success: enhancing performance through employee engagement»<sup>23</sup>, подготовленного в 2009 году по заказу британского правительства, насчитали в различных академических источниках более 50 определений вовлеченности. Три из них показались исследователям наиболее точными.

«Благодаря вовлеченности становится возможным взаимодействие сотрудника с коллегами, менеджерами и организацией в целом. Вовлеченность способствует созданию условий, при которых сотрудники замотивированы включиться в работу и действительно хотят делать свою работу хорошо. В рамках этой концепции гибкость, изменения и непрерывное совершенствование становятся ключевыми атрибутами сотрудника и работодателя в XXI веке»<sup>24</sup>.  
Профессор Кейти Трасс (Katie Truss).

«Вовлеченность отражает отношение сотрудника к организации и ее ценностям. Вовлеченный сотрудник знаком с ситуацией в компании и взаимодействует с коллегами для достижения наилучших результатов, руководствуясь интересами организации. Работа над вовлеченностью в организации должна вестись непрерывно, для достижения этой цели необходим диалог между работодателем и персоналом».<sup>25</sup> (Institute of Employment Studies).

«Позитивное отношение к работе и поведение сотрудника в соответствии с миссией организации, благодаря которому удается достигнуть значительных результатов».<sup>26</sup> Профессор Джон Стори (John Storey).

«Вовлеченность сотрудников – это подход, позволяющий добиться того, чтобы

каждый сотрудник искренне заботился о своей работе, о компании, в которой

---

<sup>23</sup> <http://www.bis.gov.uk/files/file52215.pdf>

<sup>24</sup> Захарова А. Научные определения // Штат. – 2011. - № 5. – С. 20.

<sup>25</sup> Захарова А. Научные определения // Штат. – 2011. - № 5. – С. 20.

<sup>26</sup> Захарова А. Научные определения // Штат. – 2011. - № 5. – С. 20.

работает и о ее клиентах, подход, помогающий добиться того, чтобы сотрудник

полностью посвящал себя работе, прилагал все усилия в этом отношении. Это

выражается в том, что сотрудник проявляет проактивность и энтузиазм по поводу работы и берет на себя полную ответственность. Вовлеченность сотрудников упирается в двустороннее движение, это взаимоотношения между работодателем и сотрудником, основанные на доверии и уважении. Чтобы добиться вовлеченности, руководители и менеджеры компании должны создать ясную и широкую систему коммуникаций, ясно показывать сотрудникам, чего от них ожидают, предоставлять им полномочия, соответствующие их уровню компетенции, а также создать условия труда и корпоративную культуру, которые способствуют вовлеченности».<sup>27</sup> (Йон Хеллеви́г).

Консолидируя наработки в области исследований вовлеченности персонала, Дэвид Маклеод и Нита Кларк, насчитали пятьдесят различных определений феномена вовлеченности. Они призывают проводить параллели с осторожностью, поскольку и определения вовлеченности, и методология различны. «Некоторые исследования сфокусированы на одной составляющей вовлеченности (эмоциональная, когнитивная или поведенческая), другие – на одном или нескольких, но не на всех. При этом в методиках измерения вовлеченности персонала по-разному оцениваются результаты работы: с точки зрения текучести персонала, результатов деятельности, прибыли, продуктивности и качества обслуживания. В отдельных исследованиях акцент делается на условия, в других вовлеченность оценивается на различных уровнях, – например, группа, организация».

Многие исследователи в своих работах отмечают, что вовлеченные сотрудники работают более качественно и эффективно, они преданны своей компании, разделяют ее ценности и цели, прикладывают значительные усилия для снижения издержек и увеличения прибыли. Существует прямая

---

<sup>27</sup>Хеллеви́г Й. Вовлеченность персонала в России/ Й Хеллеви́г. – Н.: Russia Advisory Group Oy, 2012.-126 с.

зависимость между вовлеченностью сотрудника и его эффективностью и производительностью. Даже если нелояльные сотрудники в компании доминируют, можно настроить команду на рабочий лад, целенаправленно работая с основными факторами, повышающими вовлеченность. Однако самое сложное в управлении вовлеченностью – верно определить эти факторы. По мнению Адама Цукермана, старшего консультанта Towers Watson, «условия вовлеченности неповторимы не только для каждой компании, но и для каждой из групп сотрудников»<sup>28</sup>. Все условия вовлеченности можно разделить на три основных группы: связанные с личностью руководителя, с брендом компании, а также с индивидуальными условиями труда и атмосферой на рабочем месте. Воздействуя на каждую из областей, организации могут добиваться роста производительности труда сотрудников.

Одно из самых влиятельных исследований вовлеченности было проведено Каном в 1990 году. Концептуально, Кан опирался на работы Гоффмана, который предложил, что «при сближении и удалении людей их роль меняется». Тем не менее, Кан утверждал, что работа Гоффмана сосредоточена на мимолетных встречах лицом к лицу, в то время как для изучения организационной жизни, которая является «продолжительным, эмоциональным и психологическим комплексом» необходима другая концепция [Kahn, 1990].

Для получения более глубокого понимания различных уровней привязанности человека по отношению к своим ролям, Кан рассмотрел несколько дисциплин. Он проанализировал работы психологов (Фрейда), социологов (Гоффмана; Мертона) и ряд других теоретиков [Slater, 1966; Smith, Berg, 1987], и отметил, что всеми ими было признано, что для людей естественна нерешительность (колебания) по отношению к своему членству в группах и социальных системах. В результате человек "стремится защитить себя одновременно от изоляции и от поглощения, поочередно отстраняется и движется в направлении своего членства" (Кан, 1990). Кан использует для описания этих калибровок понятия «личного участия» и «личного

---

<sup>28</sup> <http://www.towerswatson.com/>

размежевания», которые описывают "поведение, в котором люди включают или исключают лично себя во время исполнения своей рабочей роли» (Кан, 1990). Эти термины были разработаны Каном для того, что бы интегрировать идеи, заимствованные из теорий мотивации, которые подразумевают, как нечто само собой разумеющееся, что люди нуждаются в самовыражении и самостоятельности при выполнении своей работы [Alderfer, 1972; Маслоу, 1999].

Кан провел качественное исследование психологического состояния личной включенности и отстраненность в ходе опроса в летнем лагере консультантов и сотрудников архитектурной фирмы. Он определил отстраненность, как выход из ролевого поведения, связанное со стремлением защищать себя во время выполнения роли [May, Gilson & Harter, 2004]. Деятельность отстранившихся сотрудников характеризуется неполным вступлением в роль и была более легкой, машинальной или роботоподобной. Кан определил, что существуют три психологических условия, связанных с вовлеченностью или отстраненностью из работы: осмысленность (meaningfulness), безопасность (safety) и доступность (availability). Кан утверждает, что люди в каждой роли задают себе три фундаментальных вопроса о ситуации:

Какое значение это имеет для меня; что мне даст участие в этом «спектакле»?

Насколько безопасно делать это?

Насколько доступно для меня это сделать?

Он обнаружил, что сотрудники были больше вовлечены в работу в ситуациях, которые предлагали им больше психологической значимости и психологической безопасности, и которые были психологически более доступны.

В исследовании, направленном на эмпирическую проверку модели Кана, Мэй с коллегами обнаружили, что осмысленность, безопасность и доступность в значимой степени связаны с вовлеченностью. Они также определили, что

обогащение работы и роли выступают положительной предпосылкой психологической значимости работы; награждение сотрудника и поддерживающее отношение руководителя позитивно коррелируют с психологической безопасностью, в то время как соблюдение сотрудником норм и самосознание коррелируют отрицательно. Ресурсы положительно коррелировали с психологической готовностью, в то время как наличие других дел было отрицательным предиктором. В целом были зафиксированы значимые различия в результатах работников в зависимости от вовлеченности.

Одна из лучших визуализаций материала о факторах вовлеченности, накопленного к настоящему времени, – модель, предложенная Aon Hewitt. Основные элементы этой модели Работа, люди, возможности, вознаграждение и качество жизни.

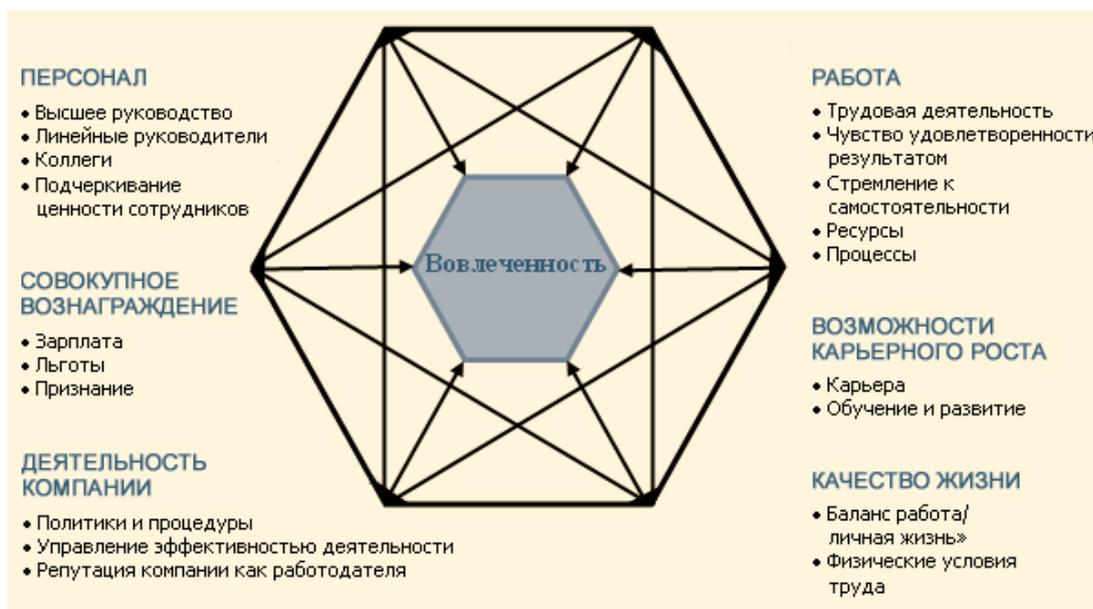


Рисунок 1 - Условия вовлеченности персонала. Модель Aon Hewitt<sup>29</sup>

В модели Aon Hewitt существует 21 условие, позволяющих воздействовать на включенность сотрудников в рабочий процесс. В их числе – клиенты компании, ее репутация и возможности развития в организации. Эффективность каждого из условий вовлеченности, отмечают исследователи, различна в зависимости от региона.

<sup>29</sup> <http://www.aon.com/human-capital-consulting/default.jsp>

Адам Цукерман из Towers Watson называет несколько универсальных показателей, которые влияют на отношение к работе. «Сотрудники, заинтересованные в карьерном росте, проявляют больше участия, чем остальные», – объясняет он. – Людей также воодушевляет возможность принимать самостоятельные решения на работе». Энтузиазм сотрудника нередко зависит от индивидуальности и стиля управления менеджера. «Не сложившиеся отношения с руководством - одна из частых причин снижения вовлеченности. Еще одно существенное условие, позволяющее повысить вовлеченность, – карьерный рост»<sup>30</sup>.

В отчете "The Power of Three. Taking Engagement to New Heights, выпущенном консалтинговой компанией Towers Watson в феврале 2011 года, выдвигается гипотеза, согласно которой основу вовлеченности сотрудников составляют привязанность к компании, когда сотрудники стремятся приложить дополнительные усилия и добиться большего, атмосфера, которая располагает к продуктивному труду и способствует улучшению рабочих показателей, а также индивидуальные условия труда: рабочая обстановка, социальные условия и эмоциональный климат в коллективе. Предложенная Towers Watson модель вовлеченности была названа экспоненциальной. Авторы модели объясняют: каждый из ее элементов сам по себе способен значительно улучшить финансовые показатели компании, но в совокупности они позволяют добиться еще более значительных результатов. «Мощное условие вовлеченности – уверенность в лидере»<sup>31</sup>. Чтобы внушать доверие, руководителям важно демонстрировать уверенность в будущем компании и равнодушие. Покажите, что судьба сотрудника вам небезразлична, советуют консультанты Towers Watson. В исследованиях других компаний фигурируют похожие формулировки: в качестве условий, стимулирующих вовлеченность персонала, называются лидерство, вдохновляющие руководители, возможность быть услышанным и доверие к работодателю, а также уверенность в том, что

---

<sup>30</sup> [Towers Watson](#): « Engagement at Risk: Driving Strong Performance in a Volatile Global Environment »

<sup>31</sup> [Towers Watson](#): « Engagement at Risk: Driving Strong Performance in a Volatile Global Environment »

компания искренне заинтересована в благополучии сотрудника. Эффективное и оптимально организованное рабочее место можно отнести к числу «гигиенических» условий вовлеченности: от того, насколько сотрудникам удобно на работе, зависит не только производительность труда, но и вовлеченность в рабочий процесс.

Британские эксперты Дэвид Маклеод и Нита Кларк в своем отчете "Engaging for Success: enhancing performance through employee engagement" называют движущие силы вовлеченности «абсолютными деблокираторами»<sup>32</sup>. Они отмечают, что во всех исследованиях, посвященных вовлечению, по сути, фигурируют четыре ключевых условия вовлеченности сотрудников – лидерство (leadership), вдохновляющие руководители (engaging managers), право голоса (voice) и соблюдение принципов деловой этики (integrity). Маклеод и Кларк напоминают: несмотря на то, что крайне важно, чтобы сотрудники разделяли миссию компании, организации не спешат восполнить идеологические пробелы.

В закрытом исследовании компании Accenture «High Performance Workplace», к примеру, отмечается, что стратегию организации, как правило, понимают всего около 40% работников компаний. Исправить положение могут менеджеры – «сердце организационной культуры». Уважительное отношение к подчиненным, их заслугам и деятельное участие в профессиональном развитии сотрудников положительно сказываются на показателях вовлеченности. Особую роль в росте вовлеченности персонала играют эффективные коммуникации. В ходе ежегодного исследования в Microsoft выяснили, что сотрудники, хорошо осведомленные о последних событиях в компании, получают лучшие отзывы клиентов. Неудивительно, что эта компания прилагает особые усилия к тому, чтобы информировать сотрудников о происходящем.

Другой работодатель, Marks and Spencer, обратился к исследованиям вовлеченности на волне кризиса. Сокращение издержек и поиск

---

<sup>32</sup> <http://www.bis.gov.uk/files/file52215.pdf>

дополнительных ресурсов внутри организации привели к тому, что в компании создали комитет вовлеченных сотрудников - Business Involvement Group, основная задача которого – консультирование руководства Marks and Spencer. Выдвиженцы «из народа» делятся своими соображениями относительно планируемых в компании нововведений и предлагают свои идеи по оптимизации процессов, лучшие из которых затем обсуждаются в совете директоров. Один из вопросов, который был решен таким образом, – складские поставки в продуктовом отделе, которым славится сеть магазинов в Европе. В компании подсчитали, что, только усовершенствовав этот процесс, сэкономили более 4 млн. евро.

Научиться управлять вовлеченностью сотрудников – значит получить доступ к механизму управления финансовой эффективностью компании. Хотя исследования условий вовлеченности описывают сложные процессы, которые запускаются годами, их «срок годности» ограничен: в изменившихся обстоятельствах набор факторов, влияющих на вовлеченность, может также претерпеть существенные изменения. То, что казалось актуальным сегодня, завтра, может уже и не работать, поскольку изменятся обстоятельства, да и сами сотрудники. Кроме того, по мнению консультантов Towers Watson, даже вовлеченные сотрудники иногда демонстрируют не лучшие результаты. Правда, из всех условий вовлеченности, известных HR-науке, есть один, который стоит считать действительно универсальным. Консалтинговая компания Towers Perrin в июне 2009 года провела любопытное исследование вовлеченности, в котором предложила исследуемым сотрудникам выбрать наиболее значимые из 75 потенциальных факторов вовлеченности. Оказалось, что по-настоящему вовлечь людей способна уверенность в том, что работодатель искренне заинтересован в их благополучии. Как оказалось «доверие» – это один из ключевых драйверов вовлеченности персонала. Но заслужить его непросто. Когда исследователи из Towers Perrin попросили участников опроса оценить нынешнего работодателя с этой точки зрения, оказалось, что 31% не считает, что руководителю действительно важно, как у

них обстоят дела, 32% затруднились ответить и только 29% полагают, что работодателю безразлична их судьба.

Ниже приведен список характеристик, которые, по мнению консультантов и исследователей, свойственны вовлеченным сотрудникам. Список составлен по данным литературы о вовлеченности.

Качества вовлеченного сотрудника:

- Поглощен работой – «на работе время летит быстро»;
- Поддерживает концентрацию в течение длительного времени;
- Чувствует сильную эмоциональную связь с компанией;
- Относится к работе с энтузиазмом и страстью;
- Расширяет сферу своей ответственности, гибкий, не ограничивается описанием должностных обязанностей;
- Адаптируется к изменениям;
- Стремится развивать рабочие навыки;
- Не нуждается в напоминаниях и приказах
- Делает все вовремя;
- Настойчив;
- Проявляет инициативу;
- Ориентирован на достижение цели;
- Добросовестный;
- Ответственный и обязательный;

«Основная идея теории вовлеченности сотрудников состоит в том, что лидеры компании должны активно развивать эти качества в сотрудниках компании. Для этого нужно создать соответствующую корпоративную культуру, культуру вовлеченности и самодисциплины»<sup>33</sup>. При этом нужно помнить, что разные люди обладают разными способностями и разной склонностью к вовлеченности, и условия по созданию вовлеченности не всегда приносят желаемый результат. Поэтому поиск и подбор сотрудников остаются

---

<sup>33</sup> Хеллевиغ Й. Вовлеченность персонала в России/ Й Хеллевиغ. – Н.: Russia Advisory Group Oy, 2012.-126 с.

важнейшим элементом стратегии вовлеченности. Чтобы создать культуру вовлеченности, нужно подбирать и удерживать тех сотрудников, которые обладают соответствующей самодисциплиной и способны к самомотивации. Подводя итоги можно сказать, что под вовлеченностью персонала понимается не только лояльность, но и приверженность целям компании, готовность прилагать дополнительные усилия для их достижения. Вовлеченность коррелирует с результативностью. Для обеспечения высокой вовлеченности персонала в постановку и решение задач развития организации, авторы исследований выделяют несколько универсальных условий вовлеченности:

- отношение к руководству компании и непосредственным руководителям («вдохновляющее лидерство»);
- возможность быть услышанным, проявление инициатив («право голоса»);
- уверенность в том, что компании небезразлична судьба сотрудников, карьерный рост («доверие»);
- поддержка ценностей компании и путей, которыми она развивается («идеология»);
- уровень информированности о событиях и планах компании, внутренние коммуникации («общий путь»);
- удовлетворенность организацией рабочего процесса и рабочего места («гигиена труда»).

Другие условия, влияющие на вовлеченность: равные возможности для всех сотрудников; признание заслуг и успехов сотрудников; справедливое материальное вознаграждение и система премирования.

## **2.2 Проблемы управления вовлеченностью персонала**

Одна из актуальных проблем в области менеджменте в настоящее время является вовлечение персонала в процессы управления. Для прогресса организации просто необходимо поддержание высокого уровня вовлеченности

сотрудников, а так же создание условий. Потому как у заинтересованных сотрудников уровень тяготения к организации гораздо выше. В свою очередь это влияет на прогресс деятельности компании.

Результатом мало эффективной связи менеджера с сотрудниками – является проблемой вовлеченности. На сегодняшний день, значительная часть менеджеров, обычно, владеют своими правами и полномочиями, забывая о том, что у них еще есть и обязанности: в первую очередь перед сотрудниками. Активно вовлекая в деятельность - они должны вести их за собой.

Отсутствие конкретизации целей, рассеивание целей, отсутствие четкого представления о целях компании, низкая степень приверженности - является последствием низкой степени вовлеченности персонала в процесс управления. Недопонимание и недоверие рядовых к руководству - является важным фактором. Таким образом, можно сделать вывод, что сотрудники могут понимать и разделять цели компании , но их необходимо вовлекать и в процесс управления по целям.

Источником к прогрессу эффективности организации лежит в понимании, разделении сотрудниками целей и ценностей компании, и их качественной деятельности, которая направлена на достижение этих целей. Исходя из этого, требуется вовлекать персонал в управление по целям, чтобы добиться повышения эффективности работы как деятельности всей организации, так и сотрудников.

## **3 ООО «Газпром трансгаз Томск»: управление персоналом и вовлеченность в решение задач развития**

### **3.1 Система УП в ООО «Газпром трансгаз Томск»**

Общество с ограниченной ответственностью «Газпром трансгаз Томск», является дочерней компанией ОАО «Газпром». ООО «Газпром трансгаз Томск» относится к нефтегазовой отрасли. Основные виды деятельности предприятия — транспортировка природного газа и эксплуатация объектов магистральных газопроводов. Разведка и добыча газа, транспортировка и продажа газа. Общество полностью соответствует международным стандартам, как в области качества, так и в экологии. Государственная политика «Газпрома», «дочкой» которого является «Газпром трансгаз Томск» - это политика социальной ответственности. Основные приоритеты в нашей благотворительности это дети и ветераны. Реализуются программы адресного оказания помощи, вовлекаем в свои корпоративные социальные проекты жителей регионов.

*Миссия:* максимально эффективное и сбалансированное газоснабжение потребителей, выполнение с высокой степенью надежности долгосрочных контрактов по экспорту газа.

*Стратегическая цель:* становление компании как лидера среди глобальных энергетических компаний посредством освоения новых рынков, диверсификации видов деятельности, обеспечения надежности поставок.

*Стратегии:* повышение эффективности во всех звеньях производственной цепочки от добычи до сбыта природного газа, нефти и продуктов переработки. Расширение и диверсификация деятельности (новые рынки, транспортные маршруты, продукты) за счет проектов, обеспечивающих создание продуктов с высокой добавленной стоимостью. Совершенствование корпоративного управления, повышение прозрачности финансово-хозяйственной деятельности. Персональная ответственность руководителей за принятые управленческие решения.

*Ценности:* преемственность поколений, уважение к труду, обществу и земле, на которой оно ведет свою деятельность, где живут и трудятся его работники.

Территория, на которой сегодня предприятие занимается поставкой природного газа, сопоставима по своим размерам с Западной Европой. Магистральные газопроводы «Газпром трансгаз Томск» проложены в Тюменской, Новосибирской, Кемеровской, Томской, Омской, Иркутской областях в Алтайском и Хабаровском крае, на Камчатке и Сахалине. Общество в настоящее время эксплуатирует 8 компрессорных и 1 насосно-компрессорную станцию; 129 газораспределительных станций; 7768 км газопроводов, в том числе 1600 км нефтепроводов.

В 2010 году компания получила сертификаты соответствия ISO 9001 и ISO 14001. Сегодня компания работает в 14 регионах Сибири и Дальнего Востока. В 2010 году природный газ пришёл на Камчатку, в 2011 году запущен в эксплуатацию магистральный газопровод «Сахалин - Хабаровск - Владивосток». Эксплуатировать объекты на востоке страны поручено сравнительно молодым восточным филиалам. Это команда из полутора тысяч профессионалов. Общая же численность коллектива сегодня - около 7500 человек. По итогам конкурса ОАО «Газпром» « За достижение высоких результатов в производственной и социально-экономической работе» по результатам деятельности в 2010 и 2011 году ООО «Газпром трансгаз Томск» вошло в тройку лучших предприятий ОАО «Газпром». Компания дважды удостоена диплома Лидера природоохранной деятельности России и Национальной экологической премии им. Вернадского. В 2011 году компания «Газпром трансгаз Томск» увеличила объем транспорта природного газа потребителям сибирского региона на 210 миллионов рублей. Всего за последний год потребителям было направлено 19 миллиардов 105 миллионов кубометров газа. Более чем на 7 % увеличилось потребление газа в Томской области.

Предприятие динамично развивается. Надёжность поставок природного газа остаётся главной задачей в работе коллектива. Поэтому идёт масштабное обновление производственных мощностей, внедряются системы телемеханики, реконструируются компрессорные станции, внедряются энергосберегающие технологии. Сама жизнь диктует высокие темпы развития по всем направлениям, идёт непрерывный процесс обучения кадров, которые вливаются в коллектив компании. Пять лет назад был создан собственный учебный центр «Газпром трансгаз Томск», который признан лучшим в «Газпроме». К своему 37-летию компания достигла высоких результатов. Получены международные сертификаты соответствия в области качества, экологии ISO 9001, 14001, охраны труда и промышленной безопасности OHSAS 18001.

Сейчас ООО «Газпром трансгаз Томск» находится на новом этапе развития на компанию возложена задача, построить самый протяженный на Дальнем Востоке газопровод «Сила Сибири», который протянется от Иркутского и Якутского центров газодобычи до соединения с МГ «Сахалин - Хабаровск - Владивосток» с отводом на российско-китайскую границу. Этот газопровод станет экспортным каналом поставок природного газа с восточных месторождений и позволит России уверенно закрепиться на газовом рынке АТР. Проект «Сила Сибири» станет общей газотранспортной системой для Иркутского и Якутского центров газодобычи и будет транспортировать газ этих центров через Хабаровск до Владивостока. Восточная газовая программа начата в 2007 году приказом Министерства промышленности и энергетики РФ. Она представляет собой комплекс мер, направленных на освоение газовых ресурсов Восточной Сибири и Дальнего Востока и использование их в интересах экономики и населения субъектов этих территорий. Целью программы является создание на востоке страны нескольких центров газодобычи, системы транспортировки газа на внутренний рынок, а также на экспорт. Координация деятельности по ее исполнению возложена на ОАО «Газпром». Для строительства газопровода «Сила Сибири» в компании «Газпром трансгаз Томск» будут созданы к имеющемуся в Ленске еще четыре

линейно-производственных управления. В настоящее время непосредственно на территории интересы заказчика представляют региональные управления. Уже ведется масштабная работа по подбору персонала для них. «Это принцип компании - набор кадров на местах и обучение их. Наш Корпоративный институт в Томске проводит обучение по 47 рабочим специальностям, также в Томске работает базовый для «Газпрома» политехнический университет, который готовит кадры по инженерным специальностям для Восточной газовой программы, - говорит руководитель компании. - Плюс у нас есть свои программы по целевому обучению студентов в университетах, также мы опираемся на имеющиеся возможности местных учебных заведений, сверяем с ними планы подготовки нужных нам специалистов. За четыре года, что будет строиться «Сила Сибири», мы подготовим кадры для его эксплуатации»<sup>34</sup>.

Система управления вовлеченностью в ООО «Газпром трансгаз Томск»:

Цели системы управления вовлечением персонала в организации соответствуют целям политики в области качества, политики управления человеческими ресурсами и положению об инновационном развитии, также согласованы с целями системы управления персоналом.

Субъектом управления системой является руководство предприятия. Руководители берут на себя всю полноту ответственности за реализацию Политики в области качества, намерено последовательно проводят ее в жизнь, и призывают к активному участию в этой работе всех сотрудников предприятия, путём повышения заработной платы, стимулирования сотрудников к качественному выполнению работы и создания доброжелательной рабочей атмосферы, заинтересованного участия в развитии компании. Руководители организации подписывают письменное обязательство о соблюдении положений программы развития организации, а также ежегодно подтверждают указанное обязательство в установленном порядке; выступают личным примером этичного поведения; проводят разъяснительную работу с подчиненными работниками с целью реализации положений программы

---

<sup>34</sup> [http://www.zrpress.ru/business/dalnij-vostok\\_21.10.2014\\_69078\\_sila-sibiri-nabiraet-silu.html](http://www.zrpress.ru/business/dalnij-vostok_21.10.2014_69078_sila-sibiri-nabiraet-silu.html)

развития, а также предотвращения нарушений изложенных в нем правил; учитывают приверженность работников установленным правилам поведения при оценке, поощрении и продвижении работников. Всё это является гарантом качественной работы, соответствующей мировому уровню качества, способствующий прогрессу и процветанию России, а также завоеванию ОАО «ГАЗПРОМ» ведущей роли в мире.

Цели в области качества нашей организации являются:

- измеримыми и согласуемыми с политикой в области качества;
- реальными;
- достижимыми;
- установленными в соответствующих подразделениях организации;
- понятными.

Программа в области качества представляет собой комплекс мероприятий, посредством которых происходит вовлечение персонала в ООО «Газпром трансгаз Томск»:

Участие работников организации во всероссийском конкурсе «Инженер года».

Участие во всероссийской конференции молодых ученых, специалистов и студентов по проблемам газовой промышленности «Новые технологии в газовой промышленности».

Общество реализует в отношении работников социальную политику, которая направлена на повышение престижности работы в Обществе и обеспечивает работникам комфортные и безопасные условия труда.

Общество предоставляет молодым специалистам условия, способствующие скорейшей адаптации в коллективе, реализации их потенциала и эффективной работе.

Общество создает резерв кадров – специально сформированную и подготовленную группу работников, сочетающих в себе высокий уровень развития управленческих профессиональных компетенций и профессиональных

навыков, соответствующих корпоративным требованиям и предназначенных для выдвижения на руководящие должности более высокого уровня.

Общество обеспечивает прозрачность и открытость в управлении персоналом, постоянно совершенствует методы управления, обеспечивая работникам благоприятные условия труда, возможность для повышения квалификации и реализации своего потенциала. При этом Общество соблюдает конфиденциальность в отношении персональных данных своих работников.

Показателями эффективности данной системы может являться успешность участия работников организации в различных конкурсах, а так же программах самой организации. Данные материалы представлены на основе интервью с работниками и руководителями различных подразделений, участвовавших в данных мероприятиях.

«2011-2012 год, когда сразу три специалиста инженерно-технического центра были удостоены званий «Профессиональный инженер России» во всероссийском конкурсе «Инженер года-2011,2012».

Широкие масштабы приобрело движение рационализаторов. В 2012 году в конкурсе рационализаторов приняло участие 700 человек. Лидером по экономической эффективности среди филиалов стал Томский ЛПУМГ.

В 2013 году восемь сотрудников компании «Газпром трансгаз Томск» получили (четыре первых, одно второе, одно третье и три награды лауреатов) во Всероссийской конференции молодых ученых, специалистов и студентов по проблемам газовой промышленности «Новые технологии в газовой промышленности» (газ, нефть, энергетика).

28–29 апреля 2015 проходила VII научно-практическая конференция молодых учёных и специалистов «Газпром трансгаз Томск». В работе конференции приняли участие более двухсот представителей филиалов "Газпром трансгаз Томск" из Сибири и Дальнего Востока, дочерних обществ ОАО «Газпром» из Москвы, Саратова, Ухты, Уфы, Санкт-Петербурга, Орла, Югорска, Самары, Тюмени, других российских городов, студенты и молодые учёные Томского политехнического, Северо-Восточного федерального имени

М.К. Аммосова университетов. В качестве экспертов в работе секций выступило руководство «Газпром трансгаз Томск», начальники отделов и подразделений, а также учёные ТПУ. Члены экспертных комиссий отметили высокий уровень выступлений участников, которые представили 193 доклада по актуальным для газовой отрасли темам. Большое внимание выступающих на конференции было уделено внедрению инновационных технологий в ходе ремонтных работ на магистральном газопроводе, методам внутритрубной диагностики, эффективному использованию энергоресурсов и другим аспектам работы газотранспортных обществ. Отличительной особенностью прошедшей конференции стало рассмотрение отдельных тем в рамках реализации проекта "Сила Сибири": инвестиционная деятельность и проектирование строительных объектов, подбор и расстановка кадров в созданных подразделениях, подготовка специалистов по строительному контролю.

Так же стоит отметить, что компания реализует программы по поддержке персонала компании, уделяя главное внимание созданию очень удобных критерий труда, обеспечиванию их комплексом социальных гарантий, льгот и компенсаций. Обычно «Газпром» делает поддержку ветеранам отрасли, беспокоясь об обеспечении им достойной старости. Социально-трудовые дела между работниками и администрацией регулируются законодательством о труде, Отраслевым соглашением по организациям нефтяной, газовой отраслей промышленности и строительства объектов нефтегазового комплекса Российской Федерации, Генеральным корпоративным договором ОАО «Газпром» и его дочерних обществ на 2013–2015 годы, а еще коллективными договорами дочерних обществ и организаций. В «Газпроме» отлично работает ряд остальных документов, касающихся сферу воспитания и сопровождения кадровой работы, а еще медицинского снабжения служащих и их семей.

Важный из них – положение о системе постоянного фирменного профессионального воспитания персонала ОАО «Газпром». Еще в «Газпроме» работают: Положение о психологическом сопровождении кадровой работы в ОАО «Газпром», Положение о медицинском обеспечивании тружеников,

неработающих пенсионеров ОАО «Газпром» и членов их семей и остальные. Одной из главных социальных гарантий считается дополнительное пенсионное снабжение бывших труженников, исполняемое через Негосударственный пенсионный фонд «ГАЗФОНД».

Для привлечения молодых высококвалифицированных работников, а также работников, имеющих ключевое значение для компании, реализуется корпоративная программа жилищного обеспечения. Программа осуществляется по принципу софинансирования: за счет средств работников с привлечением средств «Газпрома» с использованием механизма банковского ипотечного кредитования. В целях обеспечения высокого уровня работоспособности и повышения качества жизни персонала при освоении новых нефтегазовых месторождений и строительстве магистральных газопроводов в районах Крайнего Севера разработана система жизнеобеспечения, медико-экологического и социально-гигиенического мониторинга работников Группы «Газпром» и членов их семей. Для повышения оперативности и доступности качественного медицинского обслуживания, особенно в вахтовых поселках, создана корпоративная телемедицинская сеть.

Для снабжения материального интереса управляющих работников «Газпрома» в эффективном развитии фирмы, начиная с 2006 года, работает система материального стимулирования управляющих ОАО «Газпром» и главных дочерних сообществ, включающая систему годового бонуса и программу участия управляющих работников в уставном капитале фирмы.

По суждению труженников, организация считается успешной, и показателем фуррора считается ее устойчивость и формирование новых секторов экономики производства. Еще позволительно отметить освоение новейших территорий, в том числе и в условиях трудной финансовой ситуации в стране. Любой работник Общества примет участие в разработке положительного имиджа Общества и усиливает его репутацию собственным идеальным деловым поведением, элементами которого считаются подходящий внешний вид работника и манера его делового общения. Значимой долей

имиджа Общества считается его фирменный стиль. Корпоративными расцветками Общества считаются белый и синий. Их внедрение регламентируется Книгой фирменного стиля ОАО «Газпром».

### **3.2 Постановка проблемы управления вовлеченностью персонала в решение задач развития**

Для предварительной постановки проблемы были использованы материалы и результаты проведения методики «Крестовина». В результате удалось выявить следующие расхожения в системе управления персоналом:

Длительная процедура принятия решений в управлении.

Недостаточное делегирование полномочий нижестоящим уровням, вследствие чего происходит перегруженность управленческого аппарата.

Несовпадение и противоречие интересов самостоятельных подразделений и общих интересов корпорации.

Для анализа содержания проблемы в системе управления вовлеченностью персонала в постановку и решение задач инновационного развития организации проводился метод диагностики «Крестовина» А. И. Пригожина. С помощью него выявляется, как коллектив видит организацию.

Участникам (Отдел по управлению персоналом, численность которого составляет 35 человека), выдавался лист с рисунком 4-х векторов, направленных в разные стороны. Данные сотрудники отдела кадров занимаются подбором, отбором, наймом персонала, а так же курируют различные мероприятия процесса вовлечения персонала в организации.

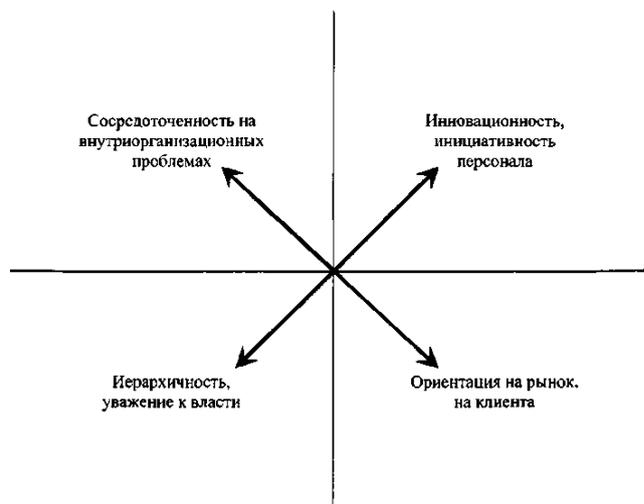


Рисунок 2 - метод «Крестовина»

Задание: удлинить или укоротить тот или иной вектор в соответствии с тем, как участники видят проявление данного аспекта в организации и прокомментировать его.

Данный метод показал, что, по мнению сотрудников, преобладающим вектором является иерархичность, уважение к власти и сосредоточенность на внутриорганизационных проблемах. Следует отметить, что оба вектора ориентированы на внутреннюю среду организации.

Для сбора фактов по постановке проблемы управления вовлеченностью был использован анализ интервью с сотрудником компании.

Таблица 1 - Список стейкхолдеров

Должность	Причина включения
Специалист по кадрам	Занимается подбором, адаптацией и мотивацией персонала, осуществляет приём персонала, заинтересован в процессе вовлечения персонала, информирует персонал о событиях и планах компании

Используемое интервью было проведено с менеджером по персоналу. По своим полномочиям данное лицо является куратором основных мероприятий, посредством которых происходит вовлечение персонала в ООО «Газпром трансгаз Томск». Заинтересованность данного стейкхолдера

выражается в стремлении разработать эффективные инструменты и методики вовлечения персонала.

Таблица 2 - Содержание ошибок, выделенных стейкхолдером

	Формулировка затруднений	Содержание проблемы
1	Нет общего регламента составления внутренних документов, как одного из средств коммуникации в организации	«...Бывает нужно составить какой-нибудь приказ, на основе какого-либо положения, начинаешь делать и понимаешь, что нет общего регламента его составления, приходится звонить в администрацию Общества и спрашивать, как его правильно сделать, либо звонить тем людям, которые сталкивались с этим раньше, хотелось бы, чтобы появился регламент, единый для всего Общества и филиалов»
2	Некоторые задачи спускаются сверху без дополнительных разъяснений	«...Мне ставят задачу рассчитать и спланировать финансовую деятельность по социальному обеспечению работников на 2016 год, но никаких разъяснений о том, как это делать, какими инструментами пользоваться и с кем советоваться просто нет»
3	Рассогласование между функциональными обязанностями работника и задачами, которые ставит руководство	«...Постоянно происходят какие-то изменения в работе, у меня появляются новые обязанности, которыми раньше занимались совершенно другие люди, например, я теперь должна считать экономическую эффективность, хотя раньше этим занимались в другом отделе, сейчас говорят это не наша работа, мне приходится сталкиваться с этим постоянно.»
4	Несформированность механизма делегирования полномочий нижестоящим уровням	«...На мой взгляд, у нас нет чёткого определения зоны компетенции нижестоящих руководителей и, следовательно, делегирования им соответствующих полномочий, из-за чего и происходит длительная процедура принятия решений по разным вопросам, в том числе и вопросам, связанным с вовлечением персонала»

---

Интервьюером отмечается отсутствие общего регламента составления внутренних документов, как одного из средств коммуникации в организации, что подтверждает несформированность механизма делегирования полномочий. Не вовлеченность персонала из-за неполноты методик и инструментов вовлечения персонала. Помимо этого выявлена проблема, касающаяся рассогласования между функциональными обязанностями работника и задачами руководства.

Цели системы управления вовлечением персонала в организации соответствуют целям Политики в области качества и Политики управления человеческими ресурсами и Положению об инновационном развитии, также согласованы с целями системы управления персоналом.

Проведенный анализ уровней управления дает возможность сделать следующее обобщение: Постановка целей осуществляется на всех уровнях управления, цель взаимосвязана со всеми системами управления организации. Сотрудники информированы о целях и планах компании, что говорит о хороших внутренних коммуникациях. Но на практике это не подтверждается, так как связи в организации в основном – горизонтальные.

Наблюдается разрозненность элементов субъекта системы управления персоналом: есть несколько отделов по работе с персоналом по разным направлениям, но они не объединены, из-за чего возникают некоторые трудности при принятии общих решений. Большая территориальная отдаленность филиалов и подразделений организации тормозит некоторые процессы принятия решений. Персонал не вовлекается в обсуждение целей и задач деятельности развития организации. Также стоит отметить, что организация управления предприятием строится в строгом соответствии с российским законодательством и нормами, установленными международными стандартами качества. Это приводит к высокой степени формализации процессов происходящих внутри организации. Выявленные затруднения вызваны большой территориальной отдаленностью филиалов и подразделений

организации, поэтому отсутствует единый подход к системе вовлечения персонала, что влечет за собой несовпадение и противоречие, интересов самостоятельных подразделений и общих интересов корпорации. Вовлечение сотрудников происходит в основном путём повышения заработной платы и надбавок. В результате у работников отсутствует мотивация к улучшению своей деятельности, они воспринимают увеличение заработной платы как результат своего труда, а не как стимул к труду. Недостаточно средств вовлечения персонала в постановку, и решение задач развития организации.

Конкретизация содержания проблемы проведена по методике А.И. Пригожина «Анализ управленческих ошибок». Список ошибок был взят из анализа уровней управления, интервью со стейкхолдером.

Таблица 3 - Оценка значимости управленческих ошибок

	Список управленческих ошибок	Опасность	Актуальность	Возможность решения	Итого
	Нет общего регламента составления внутренних документов, как одного из средств коммуникации в организации	1	2	3	6
	Несформированность механизма делегирования полномочий нижестоящим уровням.	1	2	3	6
	Рассогласование между функциональными обязанностями работника и задачами руководства	1	2	2	5
	Вовлечение сотрудников происходит в основном путём повышения заработной платы и надбавок	1	2	2	5
	Недостаточность условий вовлечения персонала в постановку и решение задач развития организации	2	3	2	7

	Несовпадение и противоречие интересов самостоятельных подразделений и общих интересов корпорации	1	2	2	5

Данная таблица позволила проверить каждую ошибку на актуальность, опасность и способность компании её решить. Итог говорит о её важности и месте ошибок в иерархии.

В таблицу включались ошибки, свойственные управлению вовлечением персонала. Оценка опасности, актуальности и возможности решения проводилась по трехбалльной шкале, где 1 балл – незначительная, 2 балла – значительная отчасти, 3 балла – значительная. Оценка производилась на основании наблюдений. Столбец «Итого» отражает сложение значений в столбцах Опасность, Актуальность и Возможность решения.

Таблица 4 - Парное сравнение ошибок для структурирования проблемного поля

	1	2	3	4	5	6
1	X					
2	↗	X				
3	↗	↙	X			
4	↗	0	0	x		
5	↗	↗	↗	↗	X	
6	X	X	X	x	X	x

В таблице 4 представлено парное сравнение проблем, которое позволяет выделить нам причинно-следственную связь. Сравнение происходит путем парного сопоставления ошибок и выявления по каждой паре номера ошибки, имеющей влияние на вторую. Количество вписанных в матрицу номеров ошибки дает оценку влиятельности.

С помощью полученных данных из интервью сотрудников, анализа результатов методики «Крестовина», анализа управленческих ошибок,

структурирования проблемного поля, были выявлены корневая, узловые и результирующая ошибки.

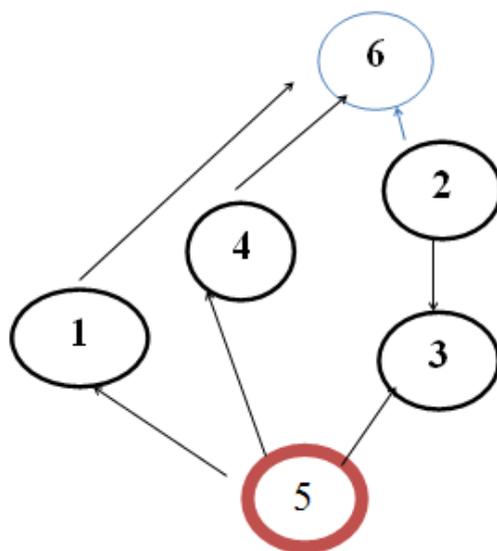


Рисунок 3 - граф структурирование проблемного поля

Таблица 5 - структуризация проблем управления вовлечением персонала

Иерархия	Номер в списке	Оценка значимости
Недостаточность условий вовлечения персонала в постановку и решение задач развития организации	5	Корневая
Отсутствие общего регламента работы для всех филиалов по всем направлениям.	1	Узловая
Несформированность механизма делегирования полномочий нижестоящим уровням.	2	Узловая
Рассогласование между функциональными обязанностями работника и	3	Узловая

задачами руководства		
Вовлечение сотрудников происходит в основном путём повышения заработной платы и надбавок	4	Узловая
Несовпадение и противоречие интересов самостоятельных подразделений и общих интересов корпорации.	6	Результирующая

Проведенный метод анализа управленческих ошибок позволяет нам сформулировать корневую проблему в системе управления вовлечением персонала, которая будет звучать следующим образом: Недостаточность условий вовлечения персонала в постановку и решение задач развития организации.

### **3.3 Построение дерева целей и разработка рекомендаций по решению проблемы вовлечения персонала в постановку и решение задач развития организации**

Постановка проблемы управления персоналом была выполнена на основе кейс-исследования, в исследовании мы занимались выявлением особенностей управления персоналом в организации.

Предметом исследования было управление по работе с персоналом.

Для изучения проблем управления персоналом использовались следующие методы: Анализ документов: Положение об управлении человеческими ресурсами, Политика управления человеческими ресурсами, положение об инновационном развитии, положение о премировании, наблюдение и интервью. Теоретический анализ литературы по теме исследования; крестовина и метафора.

И анализ документов и методика метафора показывают наличие жёсткой иерархии в организации. Интервью показало, что затруднены процедуры принятия решений, в меньшей степени используется делегирование полномочий на нижестоящий уровень, что усугубляет разрыв между уровнями управления. Эта ситуация способствует рассеиванию целей. Цели, которые ставит топ менеджмент за счёт слабых информационных потоков, иерархической системы, коммуникативной оторванности от топ менеджмента рассеиваются, т.е. информация о целевых установках становится непонятной для персонала.

Анализ деятельности организации показывает, что «Газпром Трансгаз Томск» поставил задачи развития организации, осуществляя проект «Сила Сибири». Данный проект предусматривает увеличение количества сотрудников, вовлечение сотрудников в реализацию этого проекта, увеличение географии деятельности предприятия. Потенциальная проблема, которая уже возникла связи с тем, что персонал не вовлекается в обсуждение целей и задач деятельности развития организации, не позволит эти задачи на следующем шаге, эффективно реализовывать.

Конкретизируя проблему мы видим, что перегруженность персонала оперативными задачами, вообще не способствует тому, чтобы персонал задумывается о задачах развития. Мы понимаем значимость этой проблемы, опираясь на теоретические положения вовлеченности персонала которые показывают, что вовлечение персонала дает увеличение экономической составляющей на 24% , а так же увеличивает социальную капитализацию.

В связи с этим нами было построено дерево проблем и дерево целей:



Рисунок 4 - дерево проблем



Рисунок 5 - дерево целей

Подробное описание рекомендаций по усовершенствованию условий вовлечения персонала в постановку и решение задач развития организации.

Определить зоны компетенций нижестоящих руководителей и делегирование им соответствующих полномочий.

На данном этапе важно определить ответственность, какие направления деятельности руководители готовы передать подчиненным, а какие важно курировать самостоятельно.

Для этого нужно определить перечень функций и обязанностей топ менеджеров, которые они готовы передать нижестоящим руководителям. Определить сотрудников, кому можно делегировать часть полномочий или ввести штатную единицу помощника. После того как будут определены полномочия и обязанности работника изменить должностную инструкцию и пересмотреть оплату труда.

Наладить горизонтальных либо смешанных тип связей, с помощью проектных групп, изменение организационной структуры.

Современная культура вовлеченности основана на принципе самоорганизации людей, обладающих внутренней мотивацией и самодисциплиной. Все усилия по созданию организационной структуры должны быть направлены на развитие самого важного организационного принципа: командной работы. Никто не может знать все на свете. Нужно создать атмосферу, позволяющую людям объединять свои профессиональные знания и навыки. Для этого нужна организация работы, основанная на принципах организации проектов в форме свободных и гибких команд, когда люди работают в автономных командах, действующих по принципу самоуправления.

Своевременно информировать об изменениях

Важным компонентом вовлечения персонала является эффективно организованная система информирования персонала. Информирование работников по широкому кругу производственных и социальных вопросов, связанных с работой в компании, — эффективный инструмент повышения их

удовлетворенности работой и заинтересованности в конечных результатах. Работник должен чувствовать себя полноправным членом компании.

Оперативная информация может передаваться на совещаниях, а более постоянная поступать через тематические издания-справочники, освещающие информацию по различным видам деятельности компании. Возможен ежегодный выпуск организационно-методического информационного сборника по актуальным вопросам деятельности компании. Помимо организационно-методических материалов, в таком сборнике можно освещать примеры эффективного трудового поведения, которые бы стимулировали трудовую активность персонала компании

Изучить практики вовлечения персонала в других компаниях отрасли

Это позволит оценивать не только свою деятельность и проследивать динамику своих улучшений, но и сравнивать свои результаты с эталоном, с показателями конкурентов.

За счет изучения практик вовлечения персонала можно избежать многих ошибок в реализации различных проектов, владея информацией о лучших подходах и методах применяемых в области вовлечения персонала.

«Право голоса» Усовершенствование систем обратной связи

Одно из важнейших условий вовлеченности - это возможность быть услышанным, проявление инициатив («право голоса») это означает, что каждый сотрудник имеет право на собственное мнение по вопросам, касающимся его непосредственных обязанностей. То есть, у него должна быть возможность открыто и честно высказать свое мнение. Это не только право, но и обязанность сотрудника. Необходимо активно выяснять мнения сотрудников и создавать условия, в которых они могут свободно их высказывать, создавать места встреч с персоналом.

Определить эффективность методики вовлечения персонала

Проще всего определить степень вовлеченности сотрудников по результатам их работы, по поведению на всех уровнях взаимодействия. Руководителям можно проанализировать пытается ли персонал решать

нестандартные ситуации или же уходит от ответственности, заявляя, что это не его круг обязанностей. Так же эффективность можно с помощью опроса персонала в форме анкеты, после чего внести изменения в систему вовлечения персонала.

Для решения выявленной проблемы необходимо налаживание горизонтальных либо смешанных связей, благодаря которым будет легче реагировать на изменения, у персонала появится больше возможностей для предложения своих инициатив, за счет более быстрого принятия решений. Так же есть необходимость чёткого определения зоны компетенции нижестоящих руководителей и, следовательно, делегирования им соответствующих полномочий. Кроме того, на части этапов разработки средств вовлечения возможно привлечение сотрудников различных уровней к проектированию системы вовлечения, что можно будет считать добавлением элемента социогуманитарного типа системы управления.

Создание средств необходимых для вовлечения может значительно увеличить возможности вовлечения персонала в постановку и решение задач развития организации, что приведет к интеграции системы управления вовлеченностью в систему управления организацией в целом и будет способствовать приведению используемых инструментов вовлечения в соответствие с целями системы.

## **Заключение**

В условиях рыночной экономики особое значение и актуальность приобретают вопросы, связанные с вовлечением это объясняется возрастанием роли человеческого фактора в современной экономике, что вызывает необходимость развития механизмов участия работников в управлении организацией, в том числе в постановке и решении задач развития организации. Ключ к повышению эффективности организации вовлечения персонала лежит в понимании и разделении работниками целей и ценностей организации и их качественной деятельности, направленной на достижение этих целей. Персоналу нужно понять, что их успехи и неудачи играют важную роль для организации. Все ведущие организации в своей деятельности, вопросу вовлечения персонала отводят ключевое место.

В первой главе были рассмотрены условия вовлечения персонала в постановку и решение задач инновационного развития, теоретические основы проблемы вовлечения персонала в деятельность и управление организацией: рассмотрены понятия инноваций и инновационного развития.

Во второй главе были рассмотрены определения вовлеченности, проанализированы условия, влияющие на вовлеченность персонала, так же разобраны проблемы с вовлечением персонала.

В третьей главе дана общая характеристика организации, анализ системы управления персоналом. Был разработан кейс для изучения особенностей управления в ООО «Газпром трансгаз Томск» и проанализирована система управления вовлеченностью персонала, это позволил сделать вывод о том, что:

Цели системы управления вовлечением персонала в организации соответствуют целям политики в области качества, политики управления человеческими ресурсами и положению об инновационном развитии, также согласованы с целями системы управления персоналом. Для предварительной постановки проблемы были использованы материалы кейса и результаты

проведения методики «Крестовина». В результате удалось выявить следующие несогласования в системе управления персоналом:

Длительная процедура принятия решений в управлении.

Недостаточное делегирование полномочий нижестоящим уровням, вследствие чего происходит перегруженность управленческого аппарата.

Несовпадение и противоречие интересов самостоятельных подразделений и общих интересов корпорации.

И анализ документов и методика «Метафора» показывают наличие жёсткой иерархии в организации. Интервью показало, что затруднены процедуры принятия решений, в меньшей степени используется делегирование полномочий на нижестоящий уровень, что усугубляет разрыв между уровнями управления. Было составлено дерево проблем и дерево целей и разработаны рекомендации для усовершенствования системы управления вовлеченностью персонала в постановку и решение задач развития организации:

Определить зоны компетенций нижестоящих руководителей и делегирование им соответствующих полномочий.

«Право голоса» Усовершенствование систем обратной связи

Определить эффективность методики вовлечения персонала

Наладить горизонтальных либо смешанных тип связей, с помощью проектных групп, изменение организационной структуры.

Своевременно информировать об изменениях

Изучить практики вовлечения персонала в других компаниях отрасли

Исходя из результатов проделанной работы, можно сделать вывод о целесообразности применения данных рекомендаций в организации.

Таким образом, цель дипломной работы – Разработка рекомендаций для усовершенствования системы управления вовлеченностью персонала в постановку и решение задач развития организации - достигнута. Задачи, поставленные в дипломной работе, успешно решены.

## Список использованных источников

1. Аксенова Е. А. Управление персоналом: Учебник для вузов / Е. А. Аксенова. - М: ЮНИТИ, 2007. - 560 с.
2. Алехина О. Служба персонала. // Управление персоналом. – 2010. - №11. – С. 56-59.
3. Аньшин В.М. Инновационный менеджмент: Концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития: учеб. пособие / под ред. В.М Аньшина А.А. Дагаева. - М. : Дело, 2007. – 250 с.
4. Анискин Ю.П. Корпоративное управление инновационным развитием: монография. М., 2007 – 42 с.
5. Армстронг Майкл. Практика Управления человеческими ресурсами. 10-е изд. / Пер. с англ. Под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер., 2010. – 848 с
6. Барютин, Л.С. Управление техническими нововведениями в промышленности / Л.С.Барютин. – Л.: ЛГУ, 2000. – 60 с.
7. Беляев В. Обратная связь как инструмент руководителя [Электронный ресурс] // Портал: «HR-life». – [Б. м., б. г.]. – URL: <http://www.hr-life.ru> (дата обращения: 15.03.2016).
8. Бурлака Е. Инновации у нас — это как плыть против течения / Е. Бурлака, Ю.Кулаков // управление персоналом. – 2012. -№ 4. – С. 15.
9. Виханский О.С. Менеджмент / Виханский О.С, Наумов А.И. М.: Гардарики, 2009. — 670 с.
10. Виханский О. С., Наумова А. И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – 2-е изд. / О. С. Виханский, А. И. Наумова – М.: Фирма «Гардарика», 2001. – 416 с.
11. Гадаев А.В. Вовлеченность. [Электронный ресурс] // Сервер «Проза - ру». – М: 2012. - URL:<http://www.proza.ru/2015/04/30/462> (дата обращения: 13.02.2016).
12. Голдякова Т.В. Понятие и классификация инноваций // Российский внешнеэкономический вестник. - 2006. - № 2. - С. 22.

13. Гребенюк Н. Вовлеченность персонала: как зажечь желание гореть на работе. [Электронный ресурс] / «Пси-фактор». 2001-2013. URL: <http://psyfactor.org/lib/business8.htm> (дата обращения: 04.04.2016).
14. Гурков И. Зачем нам инновации / Гурков И, Е. Моргунов, Е. Падило // управление персоналом. – 2011. - № 2. – С. 21-22.
15. Джой-Меттьюз Д. Развитие человеческих ресурсов / Д. Джой-Меттьюз , Д. Меггинсон, М. Сюрте . - М: Эксмо, 2006. - 429 с.
16. Дергунов В.В. Развитие системы управления персоналом организации. // Бизнес. – 2009. - №10-12.- С.24-25.
17. Друкер П. Бизнес и инновации.: Пер. с англ.: Питер Ф. Друкер. — М.: ООО И. Д. Вильяме, 2007. - 432с.
18. Друкер П. Задачи менеджмента в 21 веке.: Пер. с англ.: - М.: СПб.: Питер, 2011. – 272 с.
1. Дятлов В. А., Кибанов А. Я., Пихало В. Т. Управление персоналом: Учеб. пособие для студентов экономических вузов и факультетов; - М.: «Изд-во ПРИОР», 1998, - 512 с.
2. Егоршин А.П. Управление персоналом. - 4-е изд. / А.П. Егоршин. Н. Новгород: НИМБ, 2008. 720 с.
3. Зайцева Т. В., Зуб А. Т. Управление персоналом: Учебник. – М. : ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2006. – 336 с.
19. Зинов В.Г. Менеджмент инноваций: кадровое обеспечение: Учеб. пособие / В.Г. Зинов. – М.: Дело, 2005. – 233 с.
20. Золотогоров, В.Г. Инновационное проектирование. Учебное пособие. / В.Г. Золотогоров. – Минск, 1998. – 175 с.
21. Ильин Н. П. Управление проектами / Н.П. Ильин [и др.]. - СПб. : Изд-во Два-Три, 1996. – 220 с.
22. Казанцева А.К. Основы инновационного менеджмента. Теория и практика / Казанцева А.К, Миндели Л.Э. - М. : Инфра-М, 2011. – 475 с.

23. Коробейников О.П. Роль инноваций в процессе формирования стратегии предприятия / О.П.Коробейников, А.А.Трефилова, И.А.Коршунов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. - №3. – С. 7-8.
24. «Компания мечты. Почему в успешных компаниях говорят "мы"» / Кевин Круз, Руди Карсан. [Электронный ресурс] URL: <http://planetahr.ru/publication/5358> (дата обращения: 04.04.2016).
25. Коул Д. Управление персоналом в современных организациях - М.: Издательство Вершина, 2004. – 352 с.
26. Никлас Луман. «Введение в системную теорию» (Под редакцией Дирка Веккера). Пер. с нем./ К. Тимофеева. М.: Издательство «Логос». 2007. – 360 с.
27. Малеева Н. Сверхусилий и чего-то выдающегося от сотрудника, не пронизанного ценностями организации, ожидать не стоит [Электронный ресурс] // Журнал «Управление персоналом». - Электрон. дан. – М., 2001-2014. - URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?3308> (дата обращения 07.04.2016).
28. Макарова И. К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR- менеджмента/ И. К. Макарова. - М: Дело, 2007. - 232 с.
29. Маклеод Д, Кларк Н,: «Engaging for Success: enhancing performance through employee engagement» [Электронный ресурс] // Engaging for Success [Офиц. сайт]. URL: <http://www.bis.gov.uk/files/file52215.pdf> (дата обращения: 10.05.2016).
30. Мансуров Р.Е. Управление вовлеченностью сотрудников: актуальные практики и инструменты [Электронный ресурс] // Онлайн-справочник «Энциклопедия карьеры». – [Б. м.], 2012. - URL:[http:// planetahr.ru/publication/4510](http://planetahr.ru/publication/4510) (дата обращения: 15.05.2016).
31. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф Хедоури: пер с англ. М. А. Майорова. – М.: Дело, 1997. – 481 с.

32. Митчелл А. Создание бренда изнутри путем вовлечения сотрудников / А.Митчелл // Identity. – 2005. - №5. – С. 17-18.
33. Нагуманова Э. Как управлять вовлеченностью персонала в период изменений? Пять шагов [Электронный ресурс] // Журнал «Директор по персоналу». - Электрон. дан. – [Б. м.], 2011-2014. – URL: <http://www.hr-director.ru/article/62950-kak-upravlyat>. (дата обращения 16.05.2016).
34. Напалкова Е.В. Оценка лояльности и вовлеченности сотрудников предприятия в системе мотивации их деятельности [Электронный ресурс] // Электронное научное периодическое издание «Системное управление». - Электрон. дан. – Саранск, 2007-2014. - URL:<http://sisupr.mrsu.ru/2011-4/PDF/7/Napalkova.pdf> (дата обращения 18.05.2016).
35. Овчинникова Т. И. Новая парадигма управления персоналом в условиях переходной экономики // Управление персоналом. – 2001. – № 7. – С. 34–39.
36. Осейко Н. Измерение и управление вовлеченностью сотрудников. Доклад на конференции «HR-измерение» / Н. Осейко. - Электрон. дан. – Киев, 2011. – 28 с.
37. Опросник вовлеченности Gallup как эффективный инструмент развития профессиональных команд [Электронный ресурс] // HeadHunter / Онлайн-справочник «Энциклопедия карьеры». - Электрон. дан. – [Б. м.], 2008-2014. - URL:<http://planetahr.ru/publication/5078> (дата обращения 20.05.2016).
38. Попов С.Г. Управление персоналом: Учебное пособие / С.Г. Попов. М.: Экзамен, 2008. - 144с.
39. Попова. В.Л. Управление инновационными проектами: уч. пособие / под ред. проф. В.Л. Попова. М.: ИНФРА-М, 2007. - 336 с.
40. Пригожин А.И. Методы развития организаций/ А.И. Пригожин. - М.: МЦФЭР, 2003. - 863 с.

41. Прихач А. Активная инновационная деятельность персонала как конкурентное преимущество // управление персоналом. – 2011. - № 1. – С. 25-27.
42. Пугачев В.П. Руководство персоналом: Учебник / В. П. Пугачев. - М: аспект Пресс, 2006. - 279 с.
43. Савкин К.С. Управление талантами и управление компанией [Электронный ресурс]// Портал «Keyit».- М, 2008 -2013. - URL:<http://keyit.ru/upravlenie-talantami-i-upravlenie-kom>.(дата обращения: 22.05.2016).
44. Скриптунова Е. А. Методика расчета индекса вовлеченности сотрудников [Электронный ресурс]/ HR-Portal. 2004-2013.URL:<http://www.hr-portal.ru/tool/metodika-rascheta-indeks>. (дата обращения: 22.05.2016).
45. Старова Л. И. Методика расчета экономической эффективности инновационных технологий / Л. И. Старова. – М.: БГУИР, 2004. – 64 с.
46. Старостин Н. Формула лояльности и вовлеченности сотрудников как движущая сила устойчивого роста // Управление персоналом. – 2010. - №20. – С.12-14.
47. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента/ В.В Травин. - М.: Дело, 2008. – 312с.
48. Трифилова А.А. Оценка эффективности инновационного развития предприятия / А.А Трифилова. - М.: Финансы и статистика, 2005. - 48 с.
49. Управление вовлеченностью сотрудников: актуальные практики и инструменты [Электронный ресурс] / HeadHunter. 2008-2013. URL: <http://planetahr.ru/publication/4508> (дата обращения: 25.05.2016).
50. Управление вовлеченностью [Электронный ресурс] // Общероссийский информационный портал «Бизнес образование России». – М.,2013. – URL: <http://www.rb-edu.ru/msk/edu/programs/training/traini> (дата обращения: 29.11.2015).

51. Хеллеви́г Й. Вовлеченность персонала в России/ Й Хеллеви́г. – Н.: Russia Advisory Group Oy, 2012. - 126 с.
52. Хоуден Джим Искусство вовлечения. Как максимально полно раскрыть потенциал своих сотрудников / Д. Хоуден.- М.: Эксмо, 2011. - 304 с.
53. Хучек М. Инновации на предприятии и их внедрение / М. Хучек. – М.: Луч, 2006. – 132 с.
54. Шумпетер Й. Теория экономического развития / Й Шумпетер. – М.: Директ-Медиа, 2007. – 400 с.
55. Щербатых Ю. В. Психология труда и кадрового менеджмента. – М.: Кнорус, 2011. – 248 с.
56. Якокка Л. Карьера менеджера.: Пер. с англ.: - М.: Прогресс, 2010. – 544 с.

# Приложение А (обязательное)



## Приложение Б (обязательное)

### Метод “Крестовина”

В данном методе принимают участие 20-45 сотрудников разных подразделений организации. Задача удлинить или укоротить стрелки в каждом квадранте в соответствии со сравнительной силой названных там признаков применительно к вашей организации.

*Что преобладает в вашей организации?*

ставят задачу – оценить соотношения в их организации по четырем направлениям:

- на внутренние проблемы организаций;
- на рынок, клиентов;
- на власть, иерархию в отношениях;
- на инициативность, инновационность персонала;

показать итоги и дать оценку им;

комментируют результаты и доказывают лучший вариант рисунка.

## **Приложение В** (обязательное)

### **Метод “Анализ управленческих ошибок”**

Всем участникам выдаются листы бумаги с предложенным перечнем возможных управленческих ошибок.

В данную процедуру на данном этапе включаются следующие действия:

- Обсудить предложенный список, дополнить список предложениями участников, выяснить, какие ошибки:

а) актуальны для диагностируемой организации;

б) наиболее опасны.

- Подвести итоги и прокомментировать результаты.

В результате мы получаем картину, которая дает подвести итоги, над какими проблемами нужно разбираться уже сейчас, а какие проблемы можно предвидеть в будущем.

## Приложение Г (обязательное)

### Метод структуризации проблемного поля

Если проблема из вертикального ряда вызывает, обостряет проблему из горизонтального ряда, то в клетке их пересечения поставьте стрелку слева-направо-вверх. Если же взаимосвязь обратная, то и стрелку ставьте наоборот, вниз. В случае, когда Вы не видите связи между обеими проблемами, ставьте ноль. Если некоторые из перечисленных проблем Вы считаете надуманными, ошибочными, то просто вычеркните их из списка. В результате получается граф, на котором мы видим причинно-следственные связи, идущие снизу вверх или иногда по горизонтали, если эти проблемы взаимообусловлены друг другом. Проблема, оказавшаяся внизу графа, считается *корневой*, а та, которая на самой вершине, - *результатирующей*, а между ними располагаются *узловые проблемы*.

## Приложение Й (обязательное)

### Метод дерева решений

Метод дерева решений аналогичен методу сценариев с его эмоциональным содержанием, но предполагает аналитический подход к выбору наилучшего решения. Метод дерева решений позволяет визуально оценить результаты действия различных решений и выбрать наилучший их набор. Данный метод использует модель разветвляющегося по каким-либо условиям процесса. Модель представляет собой графическое изображение связей основных и последующих вариантов УР. В ней приводятся сведения о наименованиях УР, основных результатах каждого решения и ожидаемой эффективности.

Укажите, какие структурные подразделения обеспечивают исполнение Ваших должностных функциональных обязанностей?

Какими показателями можете охарактеризовать эффективность вашей работы?

Укажите, какие дополнительные знания и компетенции нужны Вам для выполнения функциональных обязанностей и достижения целей?

С какими проблемами сегодня сталкивается компания?

Вы всегда выполняете то, что от вас требуют?

Как Вы считаете, почему в процессе работы сотрудники компании ни всегда проявляют инициативу?

Члены вашей команды адекватно и эффективно оценивают производительность своего труда?

Ваш непосредственный начальник регулярно оценивает результаты вашего труда? Это помогает вам в работе?

Высшее руководство равномерно распределяет ресурсы между всеми отделами компании?

Компания полностью поддерживает организационную культуру, направленную на максимальное вовлечение сотрудников в рабочий процесс?

## ОТЧЕТ о проверке на плагиат

Тема ВКР Вовлечение персонала в постановку и решение задач развития организации на примере ООО "Газпром трансгаз Томск"

Объем оригинальности – 77,62%

Объем неправомерного заимствования результатов работы других авторов – 22,38%

Копия отчета с указанием заимствованных источников

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
11И21	Левин Евгений Сергеевич		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	д.ф.н., профессор		