

УДК 331.101.3  
ББК 65.292

DOI: 10.25683/VOLBI.2019.49.407

**Кемайкин Николай Константинович**,  
Candidate of Economics,  
Director of Genmontazhstroy LLC,  
107078, Russia, Moscow, Kalanchevskaya Street, 11, building 3,  
e-mail: kemaykin.gms@yandex.ru

**Кемайкин Николай Константинович**,  
канд. экон. наук,  
директор ООО «Генмонтажстрой»,  
107078, Россия, г. Москва, Каланчевская улица, 11, стр. 3,  
e-mail: kemaykin.gms@yandex.ru

## ИНСТРУМЕНТЫ ПОВЫШЕНИЯ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ВОВЛЕЧЕННОСТИ РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЙ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА

### TOOLS FOR IMPROVING INVOLVEMENT OF THE EMPLOYEES OF THE HOUSING AND COMMUNAL SERVICES ENTERPRISES

08.00.05 — Экономика и управление народным хозяйством  
08.00.05 — Economics and national economy

Статья посвящена выбору наиболее эффективных инструментов повышения вовлеченности персонала на предприятиях сферы жилищно-коммунального хозяйства. Методологической базой исследования является совокупность теоретических, методических и практических вопросов, связанных с вовлеченностью персонала, работающего в сфере жилищно-коммунального хозяйства. Информационно-эмпирическая база исследования формировалась на основе официальных данных предприятий сферы ЖКХ Нижегородской области: ООО «Управдом-центр», ООО «ДУК», статистических материалов аналитических центров. Решение поставленных в исследовании задач осуществлялось с применением системного подхода, методов и инструментальных технологий научного исследования, в том числе табличных и графических приемов обработки данных. Автор обосновывает необходимость использования в первую очередь инструментов повышения вовлеченности, влияющих на сбережение времени и повышение информированности работников. В исследовании обосновывается использование следующих инструментов: общее информационное пространство; отбор при приеме на работу; понимание корпоративной системы ценностей и целей компании; участие работников в принятии решений; регулярная обратная связь с руководством; пропаганда социальной значимости продукции или услуг компании; смена видов деятельности; гибкие условия труда. Обоснованы инструменты повышения вовлеченности работников предприятий жилищно-коммунального хозяйства имеют теоретическую и практическую значимость в вопросах повышения эффективности управления сферой жилищно-коммунального хозяйства. Практическая значимость заключается в том, что предложенные инструменты могут быть использованы как типовые для других предприятий сферы жилищно-коммунального хозяйства, что сокращает затраты на реализацию стратегических задач по формированию корпоративной культуры предприятия и повышает эффективность реализации стратегии компании.

*The article is devoted to selection of the most effective tools for increasing staff involvement at the enterprises of the housing and utilities services. The methodological basis of the study is a set of theoretical, methodological and practical issues related to involvement of the personnel working in the housing and communal services. The information and empirical base of the research was formed on the basis of official data of enterprises of the housing and communal services of the Nizhny Novgorod region: «Management House — Center» Ltd., «DUK» Ltd.; as well as on the statistical*

*data from analytical centers. The solution of the tasks set in the study was carried out using a systematic approach, methods and instrumental technologies of scientific research, including tabular and graphical data processing techniques. The author justifies the need to use primarily tools to increase engagement, affecting time savings and increasing employee awareness. The study substantiates the use of the following tools: common information space; selection for admission to work; understanding of the corporate value system and company goals; employee participation in decision making; regular feedback to management; promotion of the social importance of the company's products or services; change of activities; flexible working conditions. Reasonable tools to increase the involvement of employees of enterprises of housing and communal services have theoretical and practical importance in improving the management of the housing and utilities sector. Practical significance lies in the fact that the proposed tools can be used as typical for other enterprises of the housing and utilities sector, which reduces the cost of implementing the strategic objectives for shaping the corporate culture of the enterprise and increases the efficiency of implementation of the company's strategy.*

*Ключевые слова: вовлеченность, геймификация, жилищно-коммунальное хозяйство, корпоративная культура, краудсорсинг, коучинг, лояльность, удовлетворенность персонала, управление талантами, человеческий капитал.*

*Keywords: staff involvement, gamification, department of housing and utilities, corporate culture, crowdsourcing, coaching, loyalty, staff satisfaction, talent management, human capital.*

#### Введение

В современных условиях развития общества важнейшую роль в экономике играют такие факторы, как время и человеческий капитал.

Человеческий капитал — это усиленный производительный фактор экономического роста и развития. Он включает в себя трудовые ресурсы, знания, методологии и инструменты интеллектуального труда, обеспечивающие использование человеческого капитала как производительного фактора развития экономики. В настоящее время это один из главных драйверов развития современной инновационной экономики общества.

Вовлеченность сотрудников предприятия напрямую позволяет повышать качество человеческого капитала и обеспечивать интенсивное развитие экономики отрасли.

Под вовлеченностью понимают такое состояние работника, при котором он испытывает внутреннее желание выполнить свою работу как можно лучше. Многочисленными исследованиями доказано, что сотрудник вовлеченный приносит значительно больший вклад в достижение результатов компании, чем не вовлеченный.

Важно не путать понятия вовлеченности, лояльности и удовлетворенности. Теория удовлетворенности говорит о том, что работодатель должен добиться того, чтобы сотрудникам нравилась их работа. Эксперты все чаще признают, что повышение удовлетворенности не приводит к повышению качества работы. Часто сотрудник удовлетворен работой, так как она хорошо оплачивается, дает возможность использовать льготы, в коллективе приятный климат, а сам сотрудник при этом может заниматься своими делами, часто не связанными с работой. В этом случае удовлетворенность может превратиться в лень и по факту препятствовать решению новых вызовов и задач, а именно этого ожидают от вовлеченных сотрудников. Удовлетворенность не стимулирует к поиску новых путей решения задач и приложению всех возможных усилий. Удовлетворенность можно рассматривать как неизбежное следствие вовлеченности.

Теория лояльности чаще опирается на некое принуждение, возникающее после создания работодателем таких условий, в которых сотрудник чувствует себя обязанным продолжать работать в организации. Сотрудник лоялен к компании в силу сложившихся условий, но еще не вовлечен в достижение результата. Вовлеченность носит взаимный эмоциональный характер отношений между сотрудником и работодателем.

Таким образом, вовлеченность как фактор развития человеческого капитала гораздо эффективнее лояльности и удовлетворенности. Уровень вовлеченности персонала существенно влияет на клиентский сервис, качество производимых товаров и услуг, производительность труда, креативность, дисциплину, самоотдачу и т. д.

Особую актуальность имеет вопрос повышения вовлеченности в сфере жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ). Участники создания и потребления услуг ЖКХ — это более десяти тысяч предприятий отрасли, 4 млн работников и 46,5 млн граждан — потребителей услуг.

Работники предприятий ЖКХ одновременно являются участниками процесса производства и потребления услуг. Многочисленные публикации средств массовой информации, освещающие проблемы в отрасли, накладывают отрицательный отпечаток на работников предприятий ЖКХ.

Среди всего объема оказываемых услуг значительный объем занимают услуги, которые носят социально-бытовой характер или направлены на поддержание и качественное развитие условий жизни человека. К таким видам услуг можно отнести услуги жилищно-коммунального хозяйства, так как данные услуги напрямую влияют на бытовые условия проживания каждого гражданина. Таким образом, жилищно-коммунальные услуги — одна из разновидностей социальных услуг [1].

1. Рынок жилищно-коммунальных услуг обладает рядом особенностей:

- оказываемые услуги носят социальный характер;
- существенное влияние регуляторов на ценообразование;
- неэластичный спрос на оказываемые услуги;
- остановка производственного процесса может привести к техногенным последствиям (чрезвычайные ситуации, полное разрушение инфраструктуры, экологическая катастрофа);
- высокие барьеры для входа на рынок (или для завоевания других рынков);

- отсутствие возможности плавного увеличения объемов производства;
- практически невозможно появление нового товара на рынке;
- ограничение по росту объема продаж;
- ограничена возможность потребителя отказаться от услуги.

2. Низкая эффективность управления. Это проявляется в отставании реализации ряда проектов. Например, существует значительное отставание по реализации программ капитального ремонта многоквартирных домов, конфликты в регионах в связи с реализацией «мусорной реформы».

3. Негативная оценка обществом работы сферы ЖКХ. По данным опроса, проведенного ВЦИОМ в августе 2018 г., главными причинами неудовлетворенности своими жилищными условиями россияне называют высокие расходы на оплату жилья и ЖКХ (40 %). Также недовольство вызывает некачественное предоставление услуг ЖКХ (18 %), среди жителей сел и городов-миллионников эта доля выше (33 и 24 % соответственно). Для 14 % участников опроса причинами негодования являются ветхость и аварийное состояние жилья.

Таким образом, сфера жилищно-коммунального хозяйства, обладая существенными особенностями, требует отдельного подхода к работе с персоналом, вовлеченным в данную сферу народного хозяйства. Проблема низкой вовлеченности персонала в отрасли весьма актуальна.

Несмотря на большой круг исследователей, проблеме повышения вовлеченности персонала в сфере жилищно-коммунального хозяйства уделено недостаточно внимания. В настоящий момент отсутствуют рекомендации по использованию наиболее эффективных инструментов повышения вовлеченности в сфере жилищно-коммунального хозяйства. Данная проблема остается недостаточно изученной, что и определило выбор темы исследования.

**Целью** исследовательской работы является выбор наиболее подходящих инструментов повышения показателей вовлеченности работников предприятий жилищно-коммунального хозяйства.

В соответствии с поставленной целью необходимо решить следующие **задачи**:

- 1) выполнить анализ отечественных и международных источников литературы по вопросам, связанным с повышением вовлеченности персонала, работающего в сфере жилищно-коммунального хозяйства;
- 2) предложить и обосновать инструменты повышения вовлеченности, наиболее подходящие для сферы жилищно-коммунального хозяйства;
- 3) апробировать инструменты повышения вовлеченности на предприятиях сферы жилищно-коммунального хозяйства.

**Предметом исследования** является совокупность теоретических, методических и практических вопросов, связанных с повышением вовлеченности персонала, работающего в сфере жилищно-коммунального хозяйства.

**Объектом исследования** выступают коллективы предприятий и организаций, оказывающих жилищно-коммунальные услуги.

**Методической и теоретической основой** данного исследования являются труды отечественных и зарубежных ученых, посвященные повышению показателей вовлеченности персонала, а также данные исследований отечественных ученых, материалов международных и отечественных конференций, периодической печати по проблемам вовлеченности

персонала работников сферы ЖКХ. Информационно-эмпирическая база исследования формировалась на основе официальных данных предприятий сферы ЖКХ Нижегородской области: ООО «Управдом-центр», ООО «ДУК», статистических материалов аналитических центров.

**Научная новизна** работы заключается в следующем:

— исследованы современные инструменты повышения вовлеченности персонала в разных отраслях народного хозяйства;

— автором предложены наиболее эффективные инструменты повышения вовлеченности персонала применительно к сфере жилищно-коммунального хозяйства.

**Методы исследования.** Решение поставленных в исследовании задач осуществлялось с применением системного подхода, методов и инструментальных технологий научного исследования, в том числе табличных и графических приемов обработки данных.

Обоснованные инструменты повышения вовлеченности работников предприятий жилищно-коммунального хозяйства имеют теоретическую и практическую значимость в вопросах повышения эффективности управления сферой жилищно-коммунального хозяйства. **Практическая значимость** заключается в том, что предложенные инструменты могут быть использованы как типовые для других предприятий сферы жилищно-коммунального хозяйства, что сокращает затраты на реализацию стратегических задач по формированию корпоративной культуры предприятия и повышает эффективность реализации стратегии компании.

#### Современные инструменты повышения вовлеченности персонала

Вопросами формирования корпоративной культуры и вовлеченности персонала занимались отечественные ученые Абрамова С. Г., Адельфинский К. А., Барашкова Г. Ю., Белкин В. Н., Белкина Н. А., Бурмистрова Н. О., Вельмисова Д. В., Гилева А. П., Гиниева С. Б., Гостева О. В., Долженко Р. А., Казакова М. И., Казеева Е. М., Кириллов А. В., Костенчук И. А., Крылов А. Н., Кулькова И. А., Ливак Н. С., Логвенчева Е. С., Мельничук А. В., Николаев Н. А., Плутова М. И., Позолотина Е. И., Саяпин А. В., Шагарова М. С., Штонда А. С., Щелкунова С. А., Янковая Е. А. и др.

Наиболее развернуто представлены инструменты по повышению вовлеченности в работе Николаева Н. А. Автор разделил все инструменты на материальные и нематериальные [2], указал возникающие при этом мотивы и стимулы.

Исследователи Адельфинский К. А. и Логвенчева Е. С. указывают на необходимость прозрачных коммуникаций между сотрудниками, демонстрации сотрудникам ожиданий от них и наделения полномочиями, адекватными компетенции [3]. В более поздней работе Адельфинского К. А. и Кириллова А. В. на примере атомной отрасли показана эффективность для повышения вовлеченности персонала работы разъяснения глубокого смысла целей компании [4].

Одним из новых популярных инструментов повышения вовлеченности персонала является геймификация [5], причем в отдельных исследованиях авторы приводят классификацию геймификации на отдельные виды: соревновательная, победная, эстетическая [6]. К сожалению, пока очень мало работ, подтверждающих эффективность апробации данного инструмента. Так, в работе Казаковой М. И., Гилевой А. П. приводится пример успешной апробации в ПАО «Сбербанк» [7], а в работе Щелкуновой С. А. приводится пример внедрения геймификации в структурном подразделении ПАО «РЖД» [8].

Авторы Гиниева С. Б. и Долженко Р. А. предлагают внедрить такой инструмент повышения вовлеченности персонала, как внутренний краудсорсинг [9]. Это когда для решения той или иной инновационной задачи предприятия привлекают широкий круг сотрудников для использования их творческих способностей на добровольных началах с использованием корпоративных средств коммуникации.

В исследовании Барашковой Г. Ю. и Гостевой О. В. на предприятиях оборонно-промышленного комплекса предлагается использовать управление талантами [10]. В работе Кульковой И. А. предлагается внедрение управления по компетенциям как инструмента формирования вовлеченности персонала: разработка программ повышения квалификации; разработка адресного материального стимулирования, пропаганда социальной значимости труда [11], причем автор использует предложенные инструменты применительно к гостиничному бизнесу.

Ливак Н. С. предлагает активно использовать коучинг [12].

В работе Саяпина А. В. формулируется целая концепция мотивирующей среды на основе: организационной составляющей, корпоративной системы ценностей, атмосферы обмена опытом и знаниями [13]. Важность корпоративной системы ценностей отражена также в работе Вельмисовой Д. В. [14].

В рамках исследования встретились также работы, которые вызвали неоднозначное понимание вопроса исследования. Например, в работе Щербины Н. А. и Бурмистровой Н. О. выделяется понятие приверженности, и оно часто путается с понятием лояльности [15]. Трудно согласиться с доводами авторов о том, что суммарный показатель приверженности персонала при анонимном опросе позволит оценить качество работы по формированию корпоративной культуры [16].

Работа Сагайдак В. А. описывает исследование предприятий Волгограда. Автор в общих чертах ранжирует по значимости инструменты повышения вовлеченности персонала следующим образом: на первом месте — поощрения сотрудников, на втором — внутренние СМИ (информационные стенды, социальные сети, корпоративные порталы), на третьем месте — неформальные корпоративные мероприятия для персонала [17].

В исследовании Третьяковой Л. А., Целютиной Т. В. и Кравченко Е. Ю. сделаны выводы об эффективности нематериальной мотивации, указана последовательность определенных: удовлетворенность; лояльность; вовлеченность [18].

Из иностранных источников литературы следует, что в основном в последние несколько лет вопросами формирования корпоративной культуры и вовлеченности персонала занимались следующие зарубежные ученые: Anand G., Backhaus K., Baker B., Bal P. M., Barnett J., Castellano J., Dash M., Dorasamy M., Downey S. N., Ergle D., Geldenhuys D. J., Ghose S. K., Gill R., Gleeson B., Hammoud M. S., Kaliannan M., Kleyn N., Krishnaveni R., Kurra G., Lightle S. S., Mohanty P. K., Monica R., Muthyala A., Mutsuddi I., Osborne S., Perumal K., Plaskoff J., Plaut V. C., Shirin A., Sleeth R. G., Sweeney R. J., Thomas K. M., Walker T. A., Werff L., YaVonda M. U.

Отдельные исследователи, например Howel A., подчеркивают влияние лидера на вовлеченность работников [19]. В диссертации ученый Walker T. A. подробно описывает черты лидера, которые влияют на повышение вовлеченности персонала [20]. В работах отдельных исследователей выделяется такой инструмент повышения вовлеченности, как регулярная обратная связь между руководителем и подчиненным [21—24].

Некоторые ученые обосновывают связь использования инструментов вовлеченности в зависимости от возраста работника [25], причем, чем моложе работник, тем больше

нужна помощь в нахождении баланса между работой и личной жизнью. Например, для родившихся после 1980 г. самый важный фактор — фактор времени. Программы по вовлечению должны затрагивать и семью работника [26].

Ряд зарубежных ученых особенно подчеркивают важность привлечения работников в обсуждение вопросов компании и участие в принятии решений [27—30].

Ученые Plaskoff J. и Krishnaveni R. в своих работах более структурированно выделяют общие принципы и факторы, влияющие на вовлеченность сотрудников, однако не приводят результаты апробации [31, 32].

Латвийское исследование на примере компании AirBaltic показывает, как можно повышать вовлеченность, используя геймификацию [33]. Инструмент разработан как игра с предсказаниями с возможностью выигрывать призы за лучшие прогнозы.

На примере рекламных компаний США исследователь YaVonda M. доказывает эффективность таких инструментов, как гибкие условия труда, предоставление возможностей профессионального роста, обучение сотрудников, открытое общение внутри команд [34].

На примере телекоммуникационного предприятия Ганны Kaliappan M. в своей работе доказывает положительный эффект влияния на вовлеченность от реализации стратегии управления талантами [35].

Работы некоторых исследователей отличаются малой степенью научной новизны, подтверждая уже известные факты, в том числе в исследуемых отраслях. Так, в работе Anand G. на примере банков и страховых компаний доказывает связь между вовлеченностью и конкурентным преимуществом компании [36].

Особый интерес вызывает работа Shirin A. и Kleyn N. о зависимости вовлеченности от корпоративной репутации на примере банковского сектора стран Африки [37]. Данная работа в части корпоративной репутации пересекается с проблематикой данного исследования.

Таким образом, проведя обзор отечественных и международных источников литературы по вопросам, связанным с повышением вовлеченности персонала, можно сделать следующие выводы. Исследований, посвященных вопросам повышения вовлеченности, достаточно много. Большинство исследований связано с предприятиями сферы услуг. Среди исследований, посвященным отдельным сферам, представлены инструменты и примеры повышения вовлеченности: в отечественных источниках — в банковском секторе, в оборонно-промышленном комплексе, в сфере услуг транспорта, атомной отрасли; в иностранных источниках — в банковской сфере, сфере страхования, в IT-компаниях, в сфере авиаперевозок, особенно много в сфере здравоохранения. Следует отметить, что кроме общеизвестных инструментов повышения уровня вовлеченности персонала, таких как материальное поощрение, обучение и пр., появляются относительно новые, такие как геймификация, внутренний краудсорсинг, управление талантами. В отечественных и иностранных исследованиях отсутствуют работы, связанные с вовлеченностью работников предприятий жилищно-коммунального хозяйства. Тема поиска наиболее эффективных инструментов повышения вовлеченности еще более актуальна после изучения отдельных исследований о зависимости вовлеченности от уровня развития корпоративной культуры, тем более когда качество услуг сферы жилищно-коммунального хозяйства обществом оценивается достаточно низко.

## Эффективные инструменты повышения вовлеченности в сфере ЖКХ

Вовлеченность — это эмоциональное внутренне желание работника работать лучше. Когда речь идет об использовании инструментов повышения вовлеченности, нужно понимать, что объектом, на который оказывается воздействие, является сотрудник, а точнее, его эмоциональное отношение к происходящему. Вся совокупность воздействий происходит не от руководителя и не от конкретного человека в компании, а от всей корпоративной культуры. Поэтому используемые инструменты в корпоративной культуре влияют на эмоциональное состояние работника. Таким образом, корпоративная культура должна формироваться исходя из целей компании и ожиданий работников.

С точки зрения эмоционального аспекта, помимо воздействия корпоративной культуры, на сотрудников оказывает влияние внешний корпоративный имидж компании, а именно социальная часть, которая включает в себя мнение общества о предприятии. То, как общество оценивает сферу деятельности предприятия, само предприятие и конкретную профессию, влияет на вовлеченность работника.

Максимальная вовлеченность возникает тогда, когда эмоциональные ожидания работника совпадают с корпоративной культурой и оценкой общества в положительном значении для сотрудников (рис. 1).



Рис. 1. Условия формирования максимальной вовлеченности для сотрудника (Conditions for the formation of maximum employee engagement)

В связи со стремительным развитием общества у индивидуума на первое место выходят факторы времени и информации. Роль ресурса времени и информационной обеспеченности растет изо дня в день. Эти два фактора являются драйверами многих процессов, в том числе влияют на вовлеченность.

Эмоциональные ожидания сотрудника связаны с ценностью времени и информации. Чем меньше у работника потерь времени, тем больше он успевает сделать и больше остается времени на деятельность вне трудовых отношений. Наличие достаточной информации у сотрудника позволяет лучше осознать специфические особенности сферы ЖКХ, понять цель деятельности и важную роль компании в удовлетворении социально значимых услуг населения.

Таким образом, компании сферы жилищно-коммунального хозяйства должны в первую очередь использовать инструменты повышения вовлеченности, влияющие на сбережение времени и повышение информированности работников. Причем в первую очередь важна информированность о

текущих событиях, речь не идет о фундаментальных знаниях, речь идет об информации, позволяющей понять и объяснить текущие события.

В рамках обзора литературы были выявлены современные инструменты повышения вовлеченности (табл. 1).

Таблица 1

## Современные инструменты повышения вовлеченности

№	Инструменты повышения вовлеченности	Влияет на время	Влияет на текущую информацию
1	Геймификация	нет	нет
2	Управление талантами	нет	нет
3	Внутренний краудсорсинг	нет	нет
4	Регулярная обратная связь с руководством	нет	да
5	Гибкие условия труда (баланс между работой и личной жизнью)	да	нет
6	Коучинг	нет	нет
7	Обучение	нет	нет
8	Участие работников в принятии решений	нет	да
9	Общее информационное пространство	да	да
10	Пропаганда социальной значимости продукции или услуг компании	нет	да
11	Понимание задач и ожиданий от результатов труда	нет	нет
12	Понятная система наград и признаний	нет	нет
13	Понимание корпоративной системы ценностей и целей компании (периодическое внушение)	нет	да
14	Смена видов деятельности (ротация кадров)	нет	да
15	Отбор при приеме на работу (самодисциплина и самоорганизация)	да	да
16	Корпоративная репутация	нет	нет

Геймификация — это применение игровых подходов, которые используются в компьютерных играх, для трудовых процессов, что повышает вовлеченность работников в решении прикладных задач. Данный инструмент работает в компаниях с высоким уровнем развития корпоративной культуры и высоким уровнем корпоративной репутации. В сфере ЖКХ данный инструмент не окажет существенного влияния на время процессов и информированность работника.

Управление талантами позволяет привлекать и удерживать сотрудников, которые вносят существенный вклад в развитие организации. Данный инструмент больше направлен на формирование творческих стимулов и развитие творческого потенциала и не может являться первоочередным инструментом повышения вовлеченности в ЖКХ.

Внутренний краудсорсинг позволяет привлекать сотрудников к решению тех или иных проблем инновационной производственной деятельности, широкий круг лиц для использования их творческих способностей. В сфере ЖКХ относительно мало инновационной деятельности, и данный инструмент существенно не влияет на фактор времени и на текущую информированность сотрудника, поэтому не является приоритетным инструментом.

Регулярная обратная связь с руководством позволяет сотрудникам в интерактивном режиме обмениваться информацией и корректировать свои действия. Этот инструмент позволяет повысить информированность сотрудника и может оказывать существенное влияние на повышение вовлеченности работников сферы ЖКХ.

Гибкие условия труда позволяют обеспечить баланс между работой и личной жизнью. Этот инструмент является одним из самых эффективных, так как больше всего влияет на фактор времени.

Коучинг — метод обучения через более опытного «тренера». Данный инструмент хорошо использовать в компании

с высоким уровнем корпоративной культуры. В сфере ЖКХ коучинг не окажет существенного влияния на время процессов и текущую информированность работника.

Обучение сотрудников является действенным инструментом повышения вовлеченности сотрудников, но в краткосрочной перспективе не оказывает существенного влияния на сбережение времени и повышение информированности работников в сфере ЖКХ. Поэтому в целях данного исследования исключим обучение как эффективный инструмент повышения вовлеченности.

Периодическое участие работников в принятии решений позволяет погрузиться в текущую проблему или первоочередную задачу, что, безусловно, повышает информированность работников и, как следствие, их вовлеченность.

Современные технологии и информационные каналы на их основе позволяют создавать общее информационное пространство для работников предприятий. Это делает работу компании более открытой, прозрачной, способствует быстрому распространению информации, ускоряет принятие решений. Данный инструмент влияет и на фактор времени, и на информированность. Использование общего информационного пространства позволяет наиболее быстро и эффективно влиять на вовлеченность сотрудников.

Как отмечалось ранее, услуги ЖКХ имеют ряд особенностей, в том числе влияют на безопасные и комфортные условия проживания населения. Работникам некоторых профессий сферы ЖКХ приходится выполнять работу в тяжелых и непростых условиях, например устранять аварии при антисанитарных условиях, работать на морозе или в стесненных условиях, выезжать в любое время суток на аварии. Пропаганда социальной значимости продукции или услуг компании позволяет на регулярной основе работнику получать информацию о ценности выполняемых работ.

Четкое понимание работником своих задач и ожиданий от результатов труда является необходимым условием функционирования любой системы управления, поэтому данный инструмент по умолчанию должен быть внедрен и использоваться вне зависимости от уровня развития корпоративной культуры.

Система наград и признаний на предприятии не является первоочередным инструментом повышения вовлеченности персонала, так как часто носит формальный характер. Этот инструмент эффективно работает в компаниях с высоким уровне корпоративной культуры, где специальная комиссия при HR-службе по итогам тщательного анализа принимает решение о поощрении, при этом все коллеги понимают, какой вклад в компанию внес награждаемый.

Понимание корпоративной системы ценностей и целей компании помогает сотруднику почувствовать себя частью единого целого, самоопределился в организации. Информация о ценностях и целях компании позволяет сотруднику понять многие решения руководства и тем самым удовлетворить эмоциональные ожидания. Этот инструмент в значительной мере способствует повышению вовлеченности персонала.

Ротация персонала или смена видов деятельности позволяет повысить информированность работников о различных бизнес-процессах компании. Это приводит к повышению качества взаимодействия и коммуникаций в компании, что положительно сказывается на вовлеченности.

Качественный отбор кандидатов при приеме на работу как превентивная мера по отбору сотрудников, обладающих такими чертами, как самодисциплина и самоорганизация. Вовлекать таких работников в дальнейшем гораздо эффективнее.

Корпоративная репутация — это долгосрочный инструмент повышения вовлеченности персонала. Из-за специфики отрасли ЖКХ данный инструмент является дорогостоящим и формируется длительное время. В рамках данного исследования предлагается его не рассматривать как эффективный инструмент.

Таким образом, учитывая влияние на сбережение времени и повышение информированности работников, причем информированность более важна, предлагается выстроить по степени эффективности инструменты повышения вовлеченности работников предприятий ЖКХ следующим образом:

- общее информационное пространство (корпоративные социальные сети, информационные каналы);
- отбор при приеме на работу;
- понимание корпоративной системы ценностей и целей компании;
- участие работников в принятии решений;
- регулярная обратная связь с руководством;
- пропаганда социальной значимости продукции или услуг компании;
- смена видов деятельности (ротация кадров);
- гибкие условия труда (баланс между работой и личной жизнью).

Предложенные инструменты были использованы на двух предприятиях сферы ЖКХ Нижегородской области: ООО «Управдом-центр», ООО «ДУК». Данные компании осуществляют деятельность по управлению многоквартирными жилыми домами.

В 2018 году на первом этапе путем анкетирования были получены значения показателей вовлеченности. Затем в каждой компании были использованы предложенные инструменты повышения вовлеченности, адаптированные к конкретному предприятию. Через год опрос был проведен повторно, и получены новые значения показателей вовлеченности (табл. 2, 3).

Таблица 2

## Значения показателей вовлеченности ООО «ДУК»

Общий показатель вовлеченности	2018 г.	2019 г.
Общее	3,43	3,96
Инициативность и энтузиазм	3,92	3,69
Стремление к улучшению рабочих процессов (проактивность)	3,52	3,54
Понимание собственных полномочий	2,46	4,4
Вовлеченность в команду	3,71	4,1
Общее отношение к руководству	3,67	4,5
Увлеченность работой и профессией	3,35	4
Субъективная клиентоориентированность	3,26	3,8
Репутация работодателя	3,48	3,8

Таблица 3

## Значения показателей вовлеченности ООО «Управдом-центр»

Общий показатель вовлеченности	2018 г.	2019 г.
Общее	2,63	3,21
Инициативность и энтузиазм	2,72	3,12
Стремление к улучшению рабочих процессов (проактивность)	3,12	3,44
Понимание собственных полномочий	2,63	4,1
Вовлеченность в команду	3,11	3,92
Общее отношение к руководству	3,12	4,18
Увлеченность работой и профессией	2,98	3,84
Субъективная клиентоориентированность	3,16	3,55
Репутация работодателя	3,24	3,76

Как видно из результатов, несмотря на трудности, значения большинства показателей выросли. Основная проблема заключалась в том, что менеджеры сами должны быть вовлечены, прежде чем они могут заниматься вовлечением своих подчиненных. Понятно, что уровень вовлеченности должен подняться у руководителей, прежде чем ожидать роста вовлеченности от простых сотрудников. И наоборот, не вовлеченный руководитель будет распространять свой негатив, снижая вовлеченность сотрудников, если она уже была.

## Заключение

Максимальная вовлеченность формируется, когда эмоциональные ожидания работника совпадают с корпоративной культурой и оценкой общества. Эмоциональные ожидания работника связаны с ценностью времени и информации.

В рамках проведенного исследования были выделены и обоснованы основные инструменты повышения вовлеченности работников предприятий сферы ЖКХ, влияющие на фактор времени и информации. Предложенные инструменты были апробированы на нескольких предприятиях жилищно-коммунального хозяйства Нижегородской области. Полученные результаты подтверждают, что выбранные инструменты повышают вовлеченность персонала.

Таким образом, данные инструменты могут быть использованы как первоочередные на других предприятиях отрасли, что позволит сократить время на реализацию стратегических задач по формированию корпоративной культуры предприятия.

Данное исследование нуждается в дальнейшем развитии, например в выработке методов и подходов адаптации отдельных инструментов к конкретным предприятиям жилищно-коммунального хозяйства.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Кемайкин Н. Разработка механизма формирования системы контроллинга предприятий жилищно-коммунального хозяйства муниципального образования: дис... канд. экон. наук. М., 206 с.
2. Николаев Н. Повышение эффективности труда персонала малых предприятий на основе повышения вовлеченности в дела организации и развития корпоративной культуры // *Human Progress*. 2016. Т. 2. № 2. С. 2.
3. Адельфинский К., Логвенчева Е. Внедрение оценки вовлеченности персонала // *Новое поколение*. 2016. № 10. С. 14—18.
4. Адельфинский К., Кириллов А. Факторы вовлеченности и их влияние на эффективность бизнеса // *Новое поколение*. 2017. № 11. С. 5—12.
5. Янковая Е., Мельничук А. Геймификация как инструмент повышения вовлеченности персонала организации // *Материалы Ивановских чтений*. 2017. № 3-1 (14). С. 194—200.
6. Штонда А. Геймификация как инструмент успешного управления персоналом // *Бизнес-образование в экономике знаний*. 2017. № 2(7). С. 125—131.
7. Казакова М., Гилева А. Компьютерная программа нематериального стимулирования для усиления вовлеченности персонала // *APRIORI*. Серия: Гуманитарные науки. 2017. № 2. С. 10.
8. Щелкунова С., Казеева Е., Шагарова М. Геймификация как механизм повышения лояльности персонала в холдинге ОАО «РЖД» // *Вестник СамГУПС*. 2016. № 2 (32). С. 91—94.
9. Гиниева С., Долженко Р. Внутренний краудсорсинг как инструмент вовлечения персонала // *Управленец*. 2016. № 3 (61). С. 36—46.
10. Барашкова Г., Гостева О. Управление талантами как инструмент развития персонала на предприятиях оборонно-промышленного комплекса // *Решетневские чтения*. 2017. Т. 2. № 21. С. 544—545.
11. Кулькова И., Плутова М., Позолотина Е. Управление по компетенциям как инструмент формирования вовлеченности персонала // *Вопросы экономики и права*. 2017. № 109. С. 33—36.
12. Ливак Н. Технологии командного коучинга как инструмент управления человеческими ресурсами // *Управление человеческими ресурсами — основа развития инновационной экономики*. 2017. № 7. С. 184—189.
13. Саяпин А. Мотивирующая среда как инструмент повышения вовлеченности персонала в инновационную деятельность организации // *Горизонты экономики*. 2017. № 1 (34). С. 74—77.
14. Вельмисова Д. Управление на основе ценностей как инструмент повышения вовлеченности персонала // *Вестник факультета управления СПбГЭУ*. 2017. № 1-2. С. 450—456.
15. Щербина Н. А., Бурмистрова Н. О. Экспресс-метод оценки приверженности сотрудников компании // *Международный научно-исследовательский журнал*. 2017. № 8-2 (62). С. 124—127.
16. Щербина Н., Бурмистрова Н. Экспресс-метод оценки приверженности сотрудников компании // *Международный научно-исследовательский журнал*. 2017. № 8-2 (62). С. 124—127.
17. Сагайдак В. Основные инструменты формирования внутреннего социального имиджа волгоградских бизнес-организаций: социологический анализ // *Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 7: Философия. Социология и социальные технологии*. 2016. № 2 (32). С. 79—85.
18. Третьякова Л., Целютина Т., Кравченко Е. Социально-экономические аспекты формирования организационной лояльности // *Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права*. 2018. № 1(68). С. 107—115.
19. Howel A. Engagement starts at the top: The role of a leader's personality on employee engagement // *StrategicHRReview*. 2017. No. 16. Pp. 144—146.
20. Walker T. A. Strategies for increasing employee engagement in the service industry (Doctoral dissertation) // *Walden Dissertations and Doctoral Studies Collection*. 2016. Pp. 1—126.
21. Backhaus K., Sleeth R. G. Words, trust, and cultural experiences can affect involvement in an organization // *Organization Management Journal*. 2016. No. 13. Pp. 3—4.
22. Kurra G., Barnett J. The future of feedback: Frequent, candid, and entirely more effective // *Workforce Solutions Review*. 2016. No. 7(4). Pp. 8—12.
23. Osborne S., Hammoud M. S. Effective employee engagement in the workplace // *International Journal of Applied Management and Technology*. 2017. No. 16. Pp. 50—67.
24. Seymour M. A., Geldenhuis D. J. The impact of team dialogue sessions on employee engagement in an information and communication technology company // *SA Journal of Human Resource Management*. 2018. No. 16. Pp. 1—11.
25. Bal P. M., DeLange A. H. From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multisample study // *Journal of Occupational & Organizational Psychology*. 2015. No. 88. Pp. 126—154.
26. Kaliannan M., Perumal K., Dorasamy M. Developing a work-life balance model towards improving job satisfaction among medical doctors across different generations // *Journal of Developing Areas*. 2016. No. 50. Pp. 343—351.
27. Dash M., Muthyala A. Employee retention and engagement in Indian IT companies // *Journal of Organisation & Human Behaviour*. 2016. No. 5(3). Pp. 21—28.
28. Gleeson B. 5 Powerful Steps To Improve Employee Engagement. 2017. URL: <http://www.forbes.com/sites/brentgleeson/2017/10/15/5-powerful-steps-to-improve-employee-engagement/#4a012102341d>
29. Lightle S. S., Castellano J., Baker B., Sweeney R. J. The role of corporate boards in employee engagement // *IUP Journal of Corporate Governance*. 2015. No. 14(4). Pp. 7—13.
30. Mutsuddi I. Employee retention and engagement practices in the healthcare sector // *Delhi Business Review*. 2016. No. 17. Pp. 65—78.
31. Plaskoff J. Employee experience: the new human resource management approach // *Strategic HR Review*. 2017. No. 3. Pp. 136—141.

32. Krishnaveni R., Monica R. Identifying the drivers for developing and sustaining engagement among employees // *IUP Journal of Organizational Behavior*. 2016. No. 15(3). Pp. 7—15.
33. Ergle D. Fostering employee engagement through gamification: AirBaltic forecaster tool // *Management*. 2015. No. 10. Pp. 219—234.
34. YaVonda M. U. Leadership Strategies for Increasing Employee Engagement in the Service Industry // *Walden Dissertations and Doctoral Studies Collection*. 2019. 84 p.
35. Kaliannan M. Effective Employee Engagement and Organizational Success: a Case Study // *Global Conference on Business & Social Science*. 2014.
36. Anand G. Corporate excellence through governance and employee engagement: A brief analysis // *Journal of Commerce & Management Thought*. 2017. No. 8. Pp. 554—562.
37. Shirin A., Kleyn N. An evaluation of the effects of corporate reputation on employee engagement: The case of a major bank in South Africa // *International Studies of Management & Organization*. 2017. No. 47. Pp. 276—292.

## REFERENCES

1. Kemaykin N. Development of the mechanism of formation of the controlling system of enterprises of housing and communal services of the municipality. Diss. of the Candidate of Economics. Moscow, 206 p. (In Russ.).
2. Nikolaev N. Improving the efficiency of personnel of small enterprises on the basis of increased involvement in the affairs of the organization and the development of corporate culture. *HumanProgress*, 2016, 2(2), p. 2. (In Russ.).
3. Adelfinsky K., Logvencheva E. The evaluation of employee engagement. *The New generation*, 2016, no. 10, pp. 14—18. (In Russ.).
4. Adelfinsky K., Kirillov A. Engagement factors and their impact on business performance. *New generation*, 2017, no. 11, pp. 5—12. (In Russ.).
5. Yankova E., Melnichuk A. Gamification as a tool to increase the involvement of the staff of the organization. *Materials of Ivanovo readings*, 2017, no. 3-1, pp. 194—200. (In Russ.).
6. Shtonda A. Gamification as a tool for successful personnel management. *Business education in the knowledge economy*, 2017, no. 2, pp. 125—131. (In Russ.).
7. Kazakova M., Gileva A. Computer program of non-financial incentives to increase staff involvement. *APRIORI. Series: Humanities*, 2017, no. 2, p. 10. (In Russ.).
8. Shchelkunova S., Kazeeva E., Shagarova M. Gamification as a mechanism for increasing the loyalty of staff in the holding company JSC “Russian Railways”. *Vestnik SamGUPS*, 2016, no. 2, pp. 91—94. (In Russ.).
9. Genieva S., Dolzhenko R. Internal crowdsourcing as a tool of personnel involvement. *Manager*, 2016, no. 3, pp. 36—46. (In Russ.).
10. Barashkova G., Gosteva O. Talent management as a tool for personnel development at the enterprises of the military-industrial complex. *Reshetnev Readings*, 2017, 2(21), pp. 544—545. (In Russ.).
11. Kulkova I., Plutova M., ozolotina E. Management of competencies as a tool for the formation of staff involvement. *Issues of Economics and law*, 2017, no. 109, pp. 33—36. (In Russ.).
12. Livak N. Technologies of team coaching as a tool of human resources management. *Human resources Management — the basis for the development of innovative economy*, 2017, no. 7, pp. 184—189. (In Russ.).
13. Sayapin A. Motivating environment as a tool to increase the involvement of staff in the innovative activities of the organization. *Horizons of the economy*, 2017, no. 1, pp. 74—77. (In Russ.).
14. Velmisova D. Management on the basis of values as a tool for enhancing employee engagement. *Journal of the faculty of management of St. Petersburg State Economic University*, 2017, no. 1-2, pp. 450—456. (In Russ.).
15. Shcherbina N., Burmistrova N. The express method of assessing the commitment of company employees. *International Research Journal*, 2017, no. 8-2, pp. 124—127. (In Russ.).
16. Shcherbina N., Burmistrova N. Express method of assessing the commitment of employees. *International research journal*, 2017, no. 8-2, pp. 124—127. (In Russ.).
17. Sagaidak V. The main tools for the formation of the internal social image of Volgograd business organizations: sociological analysis. *Bulletin of the Volgograd State University. Series 7: Philosophy. Sociology and social technologies*, 2016, no. 2, pp. 79—85. (In Russ.).
18. Tretyakova L., Tselutina T., Kravchenko E. Socio-economic aspects of organizational loyalty formation. *Bulletin of Belgorod University of Cooperation, Economics and Law*, 2018, no. 1, pp. 107—115. (In Russ.).
19. Howel A. Engagement starts at the top: The role of a leader’s personality on employee engagement. *StrategicHRReview*, 2017, no.16, pp. 144—146.
20. Walker T. A. Strategies for increasing employee engagement in the service industry (Doctoral dissertation). *Walden Dissertations and Doctoral Studies Collection*. 2016, pp. 1—126.
21. Backhaus K., Sleeth R. G. Words, trust, and cultural experiences can affect involvement in an organization. *Organization Management Journal*, 2016, no. 13, pp. 3—4.
22. Kurra G., Barnett J. The future of feedback: Frequent, candid, and entirely more effective. *Workforce Solutions Review*, 2016, no. 7, pp. 8—12.
23. Osborne S., Hammoud M. S. Effective employee engagement in the workplace. *International Journal of Applied Management and Technology*, 2017, no. 16, pp. 50—67.
24. Seymour M. A., Geldenhuis D. J. The impact of team dialogue sessions on employee engagement in an information and communication technology company. *SA Journal of Human Resource Management*, 2018, no. 16, pp. 1—11.
25. Bal P. M., DeLange A. H. From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multisample study. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 2015, no. 88, pp. 126—154.

26. Kaliannan M., Perumal K., Dorasamy M. Developing a work-life balance model towards improving job satisfaction among medical doctors across different generations. *Journal of Developing Areas*, 2016, no. 50, pp. 343—351.
27. Dash M., Muthyala A. Employee retention and engagement in Indian IT companies. *Journal of Organisation & Human Behaviour*, 2016, no. 5, pp. 21—28.
28. Gleeson B. 5 Powerful Steps to Improve Employee Engagement. 2017. URL: <http://www.forbes.com/sites/brentgleeson/2017/10/15/5-powerful-steps-to-improve-employee-engagement/#4a012102341d>
29. Lightle S. S., Castellano J., Baker B., Sweeney R. J. The role of corporate boards in employee engagement. *IUP Journal of Corporate Governance*, 2015, no. 14, pp. 7—13.
30. Mutsuddi I. Employee retention and engagement practices in the healthcare sector. *Delhi Business Review*, 2016, no. 17, pp. 65—78.
31. Plaskoff J. Employee experience: the new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 2017, no. 3, pp. 136—141.
32. Krishnaveni R., Monica R. Identifying the drivers for developing and sustaining engagement among employees. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 2016, no. 15, pp. 7—15.
33. Ergle D. Fostering employee engagement through gamification: AirBaltic forecaster tool. *Management*, 2015, no. 10, pp. 219—234.
34. YaVonda M. U. Leadership Strategies for Increasing Employee Engagement in the Service Industry. *Walden Dissertations and Doctoral Studies Collection*, 2019, p. 84.
35. Kaliannan M. Effective Employee Engagement and Organizational Success: Case Study. *Global Conference on Business & Social Science*, 2014.
36. Anand G. Corporate excellence through governance and employee engagement: A brief analysis. *Journal of Commerce & Management Thought*, 2017, no. 8, pp. 554—562.
37. Shirin A., Kleyn N. An evaluation of the effects of corporate reputation on employee engagement: The case of a major bank in South Africa. *International Studies of Management & Organization*, 2017, no. 47, pp. 276—292.

**Как цитировать статью:** Кемайкин Н. К. Инструменты повышения показателей вовлеченности работников предприятий жилищно-коммунального хозяйства // Бизнес. Образование. Право. 2019. № 4 (49). С. 110—118. DOI: 10.25683/VOLBI.2019.49.407.

**For citation:** Kemaykin N. K. Tools for improving involvement of the employees of the housing and communal services enterprise. *Business. Education. Law*, 2019, no. 4, pp. 110—118. DOI: 10.25683/VOLBI.2019.49.407.

УДК 338.49:658.114.5  
ББК 65.291.6

DOI: 10.25683/VOLBI.2019.49.420

**Zinich Lyubov Vladimirovna**,  
Candidate of Economics,  
Associate Professor of the Department  
of Management and Marketing,  
Omsk State Agrarian University,  
Omsk, Russia,  
e-mail: lv.zinich@omgau.org

**Зинич Любовь Владимировна**,  
канд. экон. наук,  
доцент кафедры менеджмента  
и маркетинга,  
Омский государственный аграрный университет,  
г. Омск, Россия,  
e-mail: lv.zinich@omgau.org

## РАЗВИТИЕ ИНСТИТУТОВ ИНФРАСТРУКТУРЫ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИХ РЕАЛИЗАЦИЮ КЛАСТЕРНОЙ ИНИЦИАТИВЫ

### DEVELOPMENT OF THE INSTITUTIONS OF INFRASTRUCTURE PROVIDING IMPLEMENTATION OF THE CLUSTER INITIATIVE

08.00.05 — Экономика и управление народным хозяйством  
08.00.05 — Economics and management of national economy

С появлением стратегии развития сельского хозяйства, ориентированной на экономическую стабильность, возникла необходимость в появлении новых форм функционирования рыночных субъектов, которые обеспечивают постоянное взаимодействие данных субъектов, успешную реализацию инфраструктурных и иных проектов. Динамика этих процессов является движущей силой совершенствования механизма функционирования хозяйств населения на конкретной территории. Степень сформированности инфраструктуры, обслуживающей личные подсобные хозяйства, не соответствует их производственным, финансовым, информационным и иным потребностям. Малоэффективная деятельность институтов инфраструктуры приводит к повышению производственных

затрат хозяйств населения, увеличению транзакционных потерь, что негативно отображается на их функционировании. Только с участием государства и привлечением ресурсов органов местного самоуправления возможно эффективное развитие инфраструктуры. В статье рассмотрены институты инфраструктуры, обеспечивающие реализацию региональной кластерной политики в секторе малых форм хозяйствования. Выявлены научные основы развития сельских подворий в институциональной структуре продовольственного рынка, их специфика в рамках кластерной теории развития территорий и показатели эффективности взаимодействия хозяйств с рыночными контрагентами. Участие в составе микрокластера позволяет получить дополнительные конкурентные