

РАБОТА В РАДОСТЬ, ИЛИ ЧТО ЛУЧШИЕ В МИРЕ РАБОТОДАТЕЛИ ДЕЛАЮТ ДЛЯ СВОИХ СОТРУДНИКОВ

WORK IS A JOY OR WHAT WORLD'S BEST EMPLOYERS DO FOR THEIR EMPLOYEES

ПОЛУЧЕНО 30.04.2023 ОДОБРЕНО 06.05.2023 ОПУБЛИКОВАНО 26.06.2023

УДК 658.3 DOI 10.12737/2305-7807-2023-12-3-64-69

**САВЕЛЬЕВА М.В.**

Д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры менеджмента Института бизнеса и делового администрирования, ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», г. Москва

SAVELYEVA M.V.

Doctor of Economic Sciences, Professor, Department of Management, Institute of Business Studies, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow

e-mail: marina.savelyeva@gmail.com

Аннотация

Для преуспевания в условиях постоянных и непредсказуемых изменений организациям необходимо обеспечивать высокий уровень вовлеченности и удовлетворенности сотрудников своей работой. Эти процессы способствуют росту продаж, повышению лояльности клиентов и сокращают текучесть кадров. В то же время исследовательские организации выявляют, что почти 80% сотрудников компаний по всему миру разочарованы в своей работе. Это обстоятельство снижает их производительность и вклад в развитие организаций, в которых они работают. Специалисты выделяют условия, нивелирующие неудовлетворенность и повышающие мотивацию сотрудников. При этом особое внимание уделяется вовлечению работника в творческий поток, что способствует его совершенствованию и улучшению его результатов. Анализ деятельности компаний по способствованию счастью своих сотрудников позволил выявить следующие практики: формирование общих ценностей компании и выстраивание их связи с ценностями сотрудников; предоставление работникам автономии в решении ключевых решений, касающихся их профессиональной деятельности; создание возможностей для проявления инициативы и креативности в развитии своей сферы; создание условий для постоянного обмена идеями, знаниями, опытом, а также обратной связью.

Ключевые слова: вовлеченность сотрудников, удовлетворенность работников своей деятельностью, мотивация, творческий поток, автономия.

Abstract

To succeed in the face of constant and unpredictable changes, organizations need to ensure a high level of employee engagement and satisfaction with their work. These processes contribute to sales growth, increase customer loyalty and reduce staff turnover. At the same time, research organizations reveal that almost 80% of employees of companies around the world are disappointed in their work. This circumstance reduces their productivity and contribution to the development of the organizations in which they work. Specialists identify conditions that neutralize dissatisfaction and increase employee motivation. At the same time, special attention is paid to the involvement of the employee in the creative flow, which contributes to his development and improvement of his results. The following practices were identified by analyzing of companies' activities to promote the happiness of their employees: the formation of common company values and building their connection with the values of employees; providing employees with autonomy in making key decisions about their professional activities; creating opportunities for initiative and creativity in the development of their field; creating conditions for the constant exchange of ideas, knowledge, experience, as well as feedback.

Keywords: employee engagement, employee satisfaction with their activities, motivation, creative flow, autonomy.

АКТУАЛЬНОСТЬ

Сегодня в условиях постоянных и непредсказуемых изменений в окружающей среде важнейшим фактором не просто выживания, но преуспевания становятся гибкость, прозрачность и постоянное развитие организации, которые во многом обуславливаются удовлетворенностью и вовлеченностью ее сотрудников в деятельность, возможностью получения ими радости от выполняемой работы и достижения ими счастья в своей профессиональной деятельности. В соответствии с результатами исследований консалтинговых агентств в сфере управления персоналом компании с высокой вовлеченностью сотрудников отличаются от организаций с низкой вовлеченностью более высокой производительностью труда (на 20%), низкой незапланированной текучестью кадров (на 50–65% меньше), более доброжелательными отношениями между работниками и администрацией, меньшим уровнем производственного брака (на 41% ниже), минимальным количеством аварий по причине нарушения техники безопасности (почти на 50% меньше) [6]. Счастливые работники делятся своим счастьем

с клиентами компании; они больше вовлечены и мотивированы в реализацию своей профессиональной деятельности, нежели те, кто менее вдохновлен своей работой. Их отличает большая лояльность к организации и своей профессиональной деятельности. Актуальность данного вопроса подтверждается значительным количеством современных публикаций, посвященным исследованию влияния счастья сотрудников на их творческую деятельность [13], условий вовлеченности разных поколений [10], анализу опыта компаний по повышению удовлетворенности сотрудников [2].

Вместе с тем в соответствии с результатами исследования института Гэллапа (Gallup) в 2022 г., охватившего 112 тысяч организаций из 96 стран мира только 21% работников вовлечены в свою профессиональную деятельность [14]. Почти 80% сотрудников чувствуют разочарование от своей работы, что значительно снижает их производительность и вклад в развитие организаций, в которых они работают. По оценке института Гэллапа, низкий уровень вовлеченности наносит ущерб мировой экономике в раз-

мере 7,8 трлн долл. США, что составляет 11% мирового валового продукта [14].

УСЛОВИЯ, ПРИ КОТОРЫХ РАБОТА ПРИНОСИТ РАДОСТЬ СОТРУДНИКАМ

Институт Гэллапа, исследуя удовлетворенность работой, выделил 12 условий, повышающих вовлеченность сотрудников и способствующих достижению ими состояния счастья:

- 1) знание и понимание ожиданий организации относительно их профессиональной деятельности;
- 2) наличие всех необходимых средств для выполнения своей работы наилучшим образом;
- 3) возможность осуществлять на работе то, что лучше всего у них получается;
- 4) регулярное получение ими признания в виде благодарности или одобрения за достигнутые результаты;
- 5) ощущение заботы и поддержки руководителя;
- 6) поощрение и поддержка окружением их роста;
- 7) учет их мнения в организации;
- 8) ясная, понятная связь миссии, целей и задач организации с результатами их деятельности и возможность почувствовать ценность их работы;
- 9) стремление коллег выполнять свою работу качественно;
- 10) дружеские отношения с коллегами;

11) регулярные обсуждения с работниками перспектив развития;

12) возможности постоянно учиться и развиваться [4; с. 27–28].

Выделенные условия охватывают факторы, снижающие неудовлетворенность (их также называют гигиеническими), и мотивирующие факторы, в свое время выделенные Фредериком Херцбергом в двухфакторной модели мотивации. Изучая факторы удовлетворенности, автор этой концепции выявил, что снижение неудовлетворенности работников и их мотивация — это два параллельных процесса, на которые влияют разные факторы. Снижению неудовлетворенности способствуют достойная оплата труда, поддержка сотрудников компанией, доброжелательные отношения с руководителем, коллегами, подчиненными, безопасные условия труда, стабильная работа, благополучная личная и семейная жизнь, статус (рис. 1).

Повышение мотивации сотрудников обусловлено интересной и захватывающей профессиональной деятельностью, достижениями и признанием заслуг, возможностями получения новой должности или новой работы, творческого роста, проявления ответственности и самостоятельности в принятии решений (рис. 2).

Для достижения максимального вклада сотрудников в деятельность организации необходимо создавать и поддер-



Рис. 1. Факторы снижения неудовлетворенности работников

Составлено на основе материалов Herzberg Fr.I. One More Time: How Do You Motivate Employees? Harvard Business Review Classics. Paperback 2003 Jan; 81(1): 87–96.

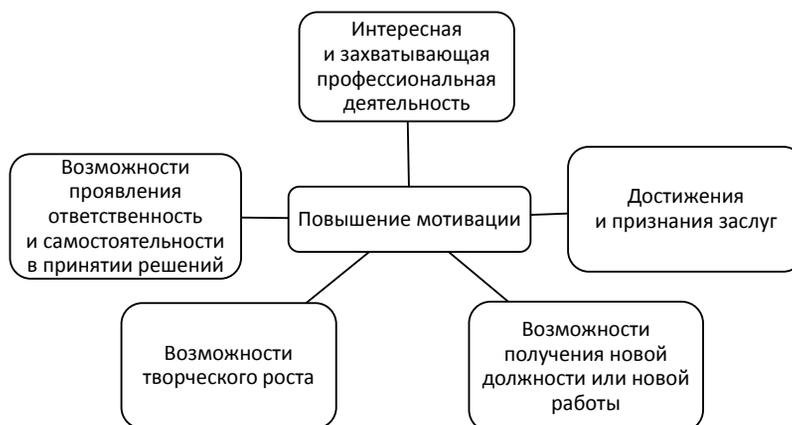


Рис. 2. Факторы повышения мотивации работников

Составлено на основе материалов Herzberg Fr.I. One More Time: How Do You Motivate Employees? Harvard Business Review Classics. Paperback, 2003, January, 81(1), pp. 87–96.

живать как гигиенические условия, так и мотивационные. Осуществление мероприятий по созданию гигиенических условий, например, повышение оплаты труда или создание комфортных условий в помещении, в которых работают сотрудники, способствуют сокращению их неудовлетворенности. Для повышения заинтересованности в определенной деятельности необходимы меры по обогащению содержания труда [5].

Вопрос обеспечения гигиенических факторов для работников в организациях сегодня проработан достаточно подробно. Что же касается обогащения труда, то данный процесс требует гораздо больше времени и усилий для достижения результата, нежели первый. В то же время эффект от данных вложений будет более долгосрочным.

Предшественниками Фредерика Херцберга в исследовании вопроса обогащения труда были Мэри Паркер Фоллет, развивавшая идею кумулятивной ответственности, совместной «власти с», участия работников в управлении; Элтон Мэйо, автор известных Хоторнских экспериментов, выявивший влияние интересов, потребностей и ожиданий работников, а также групповых норм и ценностей на результаты их деятельности; Абрахам Маслоу, разработавший теорию потребностей и показавший, как потребности людей определяют и мотивируют их поведение. Также значительный вклад в исследование мотивации сотрудников внесли Дуглас Макгрегор предложивший теории стилей руководства X и Y, в основе которых заложены представления менеджеров о поведении и предпочтениях подчиненных; Курт Цадек Левин, положивший начало развитию теории групповой динамики, разработавший концепцию силовых полей и их влияния на поведение людей; Крис Арджилис, предложивший теорию незрелости, рассматривавшей неформальные группы в организации как реакцию на недоверие и злоупотребление авторитарными методами руководителями; Ренсис Лайкерт, выделивший четыре стиля руководства на основе ориентации на задачу и отношения; Дэвид С. Макклелланд, разработавший теорию мотивационных потребностей, в основе которой лежит постулат о том, что люди в своих стремлениях руководствуются тремя ключевыми потребностями во власти, в успехе и причастности. Примерно в то же время, что и Фредерик Херцберг, Виктор Врум разработал теорию валентности и инструментальности ожиданий. В ней мотивация к труду рассматривается с точки зрения взаимосвязи трех аспектов: соотношения затраченных усилий и полученных результатов, ожиданий конкретного вознаграждения за достигнутый результат и валентность — уровень ценности полученного вознаграждения для человека. Чуть позже Джон Стейси Адамс предложил теорию справедливости, в соответствии с которой люди субъективно устанавливают связь полученного вознаграждения и вложенных усилий и сравнивают его с вознаграждением людей, осуществляющих такую же работу. В случае дисбаланса и несоответствия возникает напряжение и снижение мотивации. Лайман Портер и Эдвард Лоулер развили идеи теории справедливости и теории ожиданий, выделив взаимосвязь пяти факторов, определяющих поведение работников: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения.

ТВОРЧЕСКИЙ ПОТОК В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Значительный вклад в исследование факторов получения радости и достижения счастья от осуществления определенной деятельности внес выдающийся ученый, психолог

Михай Чиксентмихайи. Он разработал и предложил концепцию потока, основная идея которой в том, что, находясь в творческом потоке, занимаясь любимым делом, человек чувствует радость, что способствует его совершенствованию и улучшению его результатов. Среди условий создания творческого потока автором выделяются наличие развивающей цели (достаточно сложной, то есть превосходящей цели, которые решались человеком ранее), возможность концентрации на выполняемой деятельности, четкая обратная связь (рис. 3) [8; с. 90–113].

В книге «Поток» Чиксентмихайи утверждает, что личные переживания людей представляют собой не просто одну из характеристик жизни. Они являются непосредственно самой жизнью. Окружающие условия материального мира воздействуют на нас косвенно, через наши каналы восприятия: зрение, слух, ощущения, вкус, запах. Одновременно состояние потока и радость от выполняемых действий напрямую обуславливают качество жизни каждого из нас. Условия материальной среды могут способствовать улучшению нашего самочувствия и наших ощущений, а могут и не способствовать. Важное условие повышения качества жизни — овладение способностью направлять свое внимание и создавать творческий поток [8; с. 291].

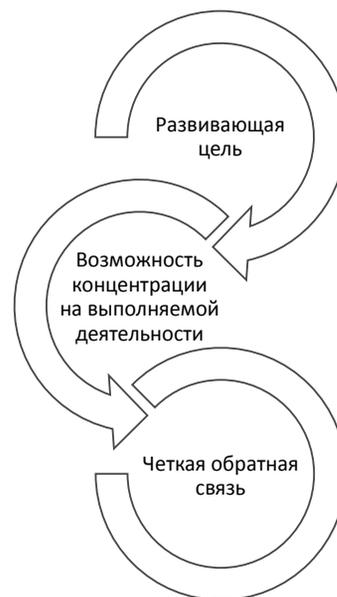


Рис. 3. Условия создания творческого потока

Составлено на основе Чиксентмихайи М. Поток: Психология оптимального переживания. М.: Смысл; Альпина нон-фикшн, 2015. С. 90–113.

В связи с этим возникает два момента, определяющие получение радости сотрудниками от своей профессиональной деятельности: условия, создаваемые работодателем, и целенаправленные усилия, прилагаемые самими сотрудниками. Что же может сделать работодатель, чтобы помочь сотрудникам? Несомненно, для этого необходимо обеспечить все необходимые условия, снимающие неудовлетворенность: достойная оплата труда, поддержание конструктивных отношений с руководителем, коллегами, подчиненными, обеспечение безопасных условий труда, стабильная работа, способствование балансу между работой и личной жизнью, поддержание и улучшение статуса работников. В то же время важно предоставлять возможность участвовать в интересных проектах, обеспечивать связь результатов деятельности каждого сотрудника с целями и миссией организации, создавать перспективы для роста и развития, в том числе профессио-

нального, поощрять и признавать заслуги, предоставлять возможность брать ответственность и самостоятельно принимать решения, продвигаться по карьере.

В соответствии с концепцией потока Чиксентмихайи каждый человек обладает и развивает инструментальные и экспрессивные умения и навыки. Первые используются для решения задач, которые задаются внешним окружением. Они включают, в том числе умения, необходимые для выживания, например, гибко и быстро принимать решения в сложной ситуации, создавать продукт, на который есть спрос и за который человек может получить вознаграждение, умение понимать и изъясняться на определенном языке и прочее. При этом без ощущения потока в процессе выполнения определенных действий человек воспринимает инструментальные задания навязанными ему, то есть их приходится выполнять не по собственному желанию. Экспрессивные умения и навыки позволяют людям выразить свои переживания, ощущения. Этому способствуют исполнение музыки, танцевальное или изобразительное искусство, совместное проведение времени с близкими людьми, друзьями и т.д. Экспрессивная деятельность дает возможность человеку уловить связь с собой, таким, какой он/она есть [8; с. 284]. Создавая условия для применения экспрессивных умений и навыков сотрудников, работодатель тем самым открывает неисчерпаемые ресурсы для творчества в выполняемой ими работе, в нахождении ими новых идей совершенствования своей деятельности.

ОРГАНИЗАЦИИ, НЕСУЩИЕ РАДОСТЬ

С этой точки зрения весьма интересен опыт компаний, предоставляющих своим работникам условия для получения ими радости от своей деятельности. Среди них компания Valve. Один из ее сотрудников Майкл Эбраш, программист и технический писатель, автор книг по программированию, в своей статье «Valve: как я здесь оказался, на что это похоже и чем я здесь занимаюсь» так описал процесс его знакомства с данной компанией и своей новой работой. Сначала он ожидал, что ему поручат задачу технического характера. Однако ему поступило несколько предложений посмотреть на различные направления деятельности организации, выявить для себя наиболее интересные и при этом никаких прямых указаний, чем ему следовало заняться. Взаимодействие с несколькими работниками позволило Майклу прийти к новой, интересной для него в то время идее — к «носимому» (мобильному) компьютеру, позволяющему совместить компьютерную графику и восприятие реального мира в поле зрения человека. В компании эту идею рассмотрели и приняли в течение одного дня. При этом автор статьи пишет, что нет гарантии, что эта идея обязательно завершится к определенному сроку конкретным прорывным продуктом. Смысл в том, чтобы поддерживать постоянные процессы генерирования идей и экспериментирования, получать определенный опыт, делать выводы и двигаться дальше [9].

Также среди организаций, стремящихся создать все необходимые условия для счастья своих сотрудников и клиентов, широко известна компания Zappos, занимающаяся продажей обуви и одежды через интернет-магазин. В течение одного десятилетия она выросла из небольшого офиса в гараже в корпорацию стоимостью в несколько миллиардов. Для поддержания и развития стремления компании к счастью своих сотрудников и покупателей в компании было создано подразделение Delivering Happiness. Один из основателей компании Тони Шейн руководствовался тем, что счастьем клиентов способствуют прежде всего сча-

стливые сотрудники. В связи с этим особое внимание было уделено работе с ценностями: был запущен процесс выработки общих ценностей для организации с прояснением личных ценностей сотрудников и выстраиванием их связи с первыми. Перечень ценностей компании включает создание «ВАУ»-впечатлений у клиентов, постоянные изменения, поддержание атмосферы веселья и радости в коллективе, проявление креативности, непрерывное обучение и развитие, выстраивание честных и открытых отношений, формирование позитивных и дружеских отношений в команде, повышение эффективности, фокус на осознанности, поддержание позиции скромности [15]. Данными положениями руководствуются во всех аспектах деятельности организации: при приеме новых сотрудников, принятии решений о развитии бизнеса. На их основе ежегодно сотрудники дают друг другу обратную связь. Одновременно сотрудникам предоставляется автономия в принятии ключевых решений относительно выполнения своей работы. При этом каждый несет ответственность за результаты своей команды. Сотрудникам предоставляется помощь в освоении необходимых навыков и умений, если в этом есть необходимость.

В нидерландской компании «Buurtzorg», осуществляющей медицинское обслуживание больных и престарелых людей, проживающих в небольших округах, работа организована в рамках небольших самоорганизованных команд по десять — двенадцать человек. Каждая команда решает все вопросы, касающиеся выполнения ее работы, без привлечения административного аппарата, который отсутствует в компании. При этом ключевые решения принимаются коллективно. При этом одна из целей организации заключается в создании условий, при которых пациенты могут позаботиться о себе настолько, насколько это возможно. Одновременно пациенты получают помимо необходимой медицинской помощи эмоциональную поддержку. Самоорганизация подразумевает полную самостоятельность команд и отсутствие руководителей, указывающих и направляющих их действия. Для обеспечения слаженной работы проводятся тренинги, позволяющие освоить умения взаимодействия, слушания, конструктивного общения, совместного принятия решений, фасилитации, коучинга и т.д. В компании есть центральный офис, насчитывающий 30 штатных работников, выполняющих поддерживающие или вспомогательные функции по отношению к командам [7; с. 86–95].

Показатели удовлетворенности клиентов являются самыми высокими среди всех медицинских организаций. Целеустремленность и удовлетворенность сотрудников отражена в титуле Buurtzorg «Лучший работодатель» (4 из последних 5 лет). И была достигнута впечатляющая финансовая экономия. Ernst & Young задокументировала экономию около 40% для голландской системы здравоохранения [11].

Во французской производственной компании FAVI, занимающейся литейным производством, все сотрудники распределены по командам от 15 до 35 человек. Несколько из них являются базовыми с точки зрения производственного процесса. Основная часть команд создана для работы с конкретными заказчиками. Все они самоорганизованы, над ними не стоит начальник, определяющий и направляющий их работу. Каждая команда вырабатывает правила и процедуры, в соответствии с которыми осуществляет свою деятельность. Вспомогательные функции (закупки, найм новых сотрудников, планирование и пр.) выполняются самими командами, реализуя весь цикл деятельности от принятия заказа до поставки продукции покупателю. Еженедельно каждая команда собирается, чтобы обмениваться информацией о поступающих заказах, запланировать

свои действия на предстоящий этап, найти решения возникающих задач. Также в этой организации практикуются встречи представителей команд для перенаправления свободных в данный момент работников в проекты, требующие больше участников. Планирование капитальных вложений (в обновление оборудования, инструментов и пр.) осуществляется на основе запросов каждой команды. При этом регулирование уровня запросов происходит горизонтально, на основе межкомандного взаимодействия. Если запросы на инвестиции в обновление оборудования превышают возможности организации, ее руководитель просит команды посоветоваться и скорректировать свои планы. В компании есть специалист по поддержке обмена знаниями между командами. Его задача заключается в поддержании интереса и любознательности сотрудников в отношении передового опыта работы других команд. Также здесь работает специалист по нахождению идей и передаче их командам. Он взял на себя данную функцию в результате осознания, что так он может быть полезнее для своих коллег. При этом он должен был подтвердить свои выводы тем, насколько активно сотрудники участвуют в собраниях, проводимых данным специалистом, чтобы поделиться собранной информацией с ними. В компании форма появляется для решения потребности. Возникновение задачи или проблемы влечет проведение встречи представителей команд. Появление новой функции, выполняемой специалистом, происходит по его инициативе и при востребованности этой функции со стороны других работников. При этом контролирующие функции выполняются самими сотрудниками. В первую очередь, они сами следят за результатами своей работы, в том числе качеством. Во вторую очередь, они всегда могут подсказать или показать друг другу, где и когда были недоработки или упущения. Доверие и уважение рожают ответственность и способствуют повышению результатов и качества работы [11; с. 97–108].

Среди российских компаний, активно создающих условия для удовлетворенности сотрудников, особенно выделяется компания ВкусВилл. На данный момент она включает более 1300 магазинов. Эта компания известна не только как розничная сеть, продающая продукцию для здорового питания, но также и как организация, активно внедряющая и практикующая передовые практики менеджмента. Один из ключевых принципов работы — самоуправление. По словам основателя розничной сети, Андрея Кривенко, фокус на взаимодействии с покупателем как основополагающий принцип компании означает, что основная роль при этом возлагается на продавцов, постоянно взаимодействующих с клиентами. Соответственно основные решения принимаются с участием этих работников. В офисе компании гибкий график. При этом акцент ставится на выполнении договоренностей между сотрудниками. При этом все работники договариваются друг с другом относительно условий выполнения своих функций и обязательств. Нарушители терпят внутренних заказчиков и, в конце концов, место работы. То, как выполняются договоренности, определяет доход каждого сотрудника. Обмен обещаниями, обсуждение проблем и конфликтов происходит по электронной почте, в чатах мессенджеров или на общих собраниях. При этом как работать и отдыхать сотрудники решают сами [3]. В то же время во ВкусВилле активно поддерживаются и поощряются внутренние предприниматели. Так, одна из сотрудниц, занимавшаяся мерчендайзингом в магазинах компании, предложила идею об открытии новых точек продаж в аэропортах. Для тестирования спроса было решено устанавливать вендинговые аппараты. Автор идеи изучила подробно рынок вендинговых устройств. И несмотря на то,

что реализовать этот проект в аэропортах не удалось из-за высокой стоимости, этот проект получил развитие в рамках сотрудничества с компанией РЖД. Команда, работающая над данным проектом, стала подразделением компании ВкусВилл и прорабатывает новые идеи по его развитию. Как признают в компании, внутреннее предпринимательство позволяет сотрудникам не только обретать новый статус, но и находить свою сферу, которая будет интересна им самим и полезна для организации. Идеи, предлагаемые работниками, группируются по трем категориям: оптимизация деятельности, создание большей полезности для покупателей, создание ценности для потенциальных клиентов. Доказывая ценность своего проекта, сотрудник может занять его реализацией. При этом у каждого проекта есть куратор, встреча с которым происходит регулярно для поддержки необходимыми ресурсами или рекомендациями. В компании также есть акселератор, позволяющий проработать идею и определить основные моменты, необходимые для ее осуществления. Проекты, прошедшие отбор, получают финансирование [5].

Аналогичный опыт взаимодействия сотрудников и формирования договоренностей между ними отмечается также в банке «Точка». В организации регулярно проводятся общие собрания, на которых сотрудники обмениваются своими ожиданиями. Четкость и понятность ожиданий позволяет повысить результативность работы и увеличивает удовлетворенность самих работников своей деятельностью. При этом тесное сотрудничество специалистов из разных отделов дает возможность найти наиболее ценные решения для клиентов и организации [3].

ВЫВОДЫ

Исследование факторов, условий, возможностей, способствующих повышению удовлетворенности и получению радости сотрудниками в процессе осуществления своей профессиональной деятельности, во многом определяется тем, какие условия создаются для них работодателем, какие целенаправленные усилия прилагаются для этого самими сотрудниками. Снижению неудовлетворенности работников способствуют достойная оплата труда, поддержание конструктивных отношений с руководителем, коллегами, подчиненными, обеспечение безопасных условий труда, стабильная работа, способствование балансу между работой и личной жизнью, поддержание и улучшение статуса работников. В то же время для повышения заинтересованности сотрудников в своей работе целесообразно предоставлять им возможность участвовать в интересных проектах, обеспечивать связь результатов деятельности каждого из них с целями и миссией организации, создавать перспективы для роста и развития, в том числе профессионального, поощрять и признавать заслуги, предоставлять возможность брать ответственность и самостоятельно принимать решения, продвигаться по карьере. Анализ опыта компаний, стремящихся создавать условия для счастья своих сотрудников, позволил выделить следующие практики, приносящие результат в данном направлении: формирование общих ценностей компании и выстраивание их связи с ценностями сотрудников; предоставление работникам автономии в решении ключевых решений, касающихся их профессиональной деятельности; создание возможностей для проявления инициативы и креативности в развитии своей сферы; создание условий для постоянного обмена идеями, знаниями, опытом, а также обратной связью. В то же время при заимствовании опыта других компаний необходимо учитывать особенности своей

компании, а также то, что каждая организация проходит свой путь выстраивания взаимоотношений в коллективе и среды для развития и реализации потенциала сотрудников.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Бакингом М., Коффман К.* Сначала нарушьте все правила. Что лучшие в мире менеджеры делают по-другому? — М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. — 272 с.
2. *Брагина Д.С., Молодчик Н.А.* Драйверы вовлеченности: практики российских компаний // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2020. — Т. 9. — № 6. — С. 44–50.
3. *Житкова В.* Бизнес-демократия: как работают российские компании без начальников. URL: https://www.rbc.ru/own_business/04/10/2016/57f372fd9a7947679082f802 (Дата обращения: 30 января 2023 года)
4. *Зименкова А.А., Котенко Е.А., Парамонова Т.А., Ржанова И.Е., Сергушкина В.В., Лобачева А.С.* Ценностные характеристики и особенности мотивации трудовой деятельности поколения Z // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2018. — Т. 7. — № 6. — С. 43–48.
5. Золотые жилы. Зачем «Вкусвилл» превращает сотрудников в стартаперов [Электронный ресурс]. — URL: <https://sber.pro/publication/zolotyeh-zhily-zachem-vkusvill-prevrashchaet-sotrudnikov-v-startaperov> (дата обращения: 30.01.2023).
6. *Кириллов Л.* Вовлеченность персонала как фактор успеха компании в условиях кризиса [Электронный ресурс]. — URL https://www.cfin.ru/anticrisis/methodical_material/consultants/employee_engagement.shtml (дата обращения: 30.01.2023)
7. *Лалу Ф.* Открывая организации будущего. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 432 с.
8. *Чиксентмихайи М.* Поток: Психология оптимального переживания. — М.: Смысл; Альпина нон-фикшн, 2015. — 461 с.
9. *Эбраш М.* Valve: как я здесь оказался, на что это похоже и чем я здесь занимаюсь [Электронный ресурс]. — URL: <https://habr.com/ru/post/142649/> (Дата обращения: 30.01.2023)
10. *Bice S., Einfeld C., Neely K.* Next generation engagement: setting a research agenda for community engagement in Australia's infrastructure sector. Australian journal of public administration. 2019, vol. 78, no 2, pp. 290–310.
11. Buurtzorg. URL: <https://www.buurtzorg.com/about-us/> (Дата обращения 30 января 2023 года)
12. *Herzberg Fr.I.* One More Time: How Do You Motivate Employees? Harvard Business Review Classics. Paperback, 2003, January, 81(1), pp. 87–96.
13. *Khan S.M., Abbas J.* Mindfulness and happiness and their impact on employee creative performance: mediating role of creative process engagement. Thinking skills and creativity. 2022, vol. 44, pp. 101027.
14. State of the Global Workplace: 2022 Report. URL: <https://www.gallup.com/file/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-download.pdf> (Дата обращения 30 января 2023 года)

15. Zappos: счастье, люди, отношения. URL: <https://malikspace.com/blog/zappos-schaste-lyudi-otnosheniya/> (Дата обращения 30 января 2023 года)

REFERENCES

1. Buckingham M., Coffman K. First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently. M.: Alpina Business Books, 2009. 272 p.
2. Bragina D.S., Molodchik N.A. Engagement drivers: practices of Russian companies. Management of the Personnel and Intellectual Resources in Russia, 2020, no. 6, vol. 9, pp. 44–50. (in Russian)
3. Zhitkova V. Business Democracy: How Russian Companies Work Without Bosses. Available at: https://www.rbc.ru/own_business/04/10/2016/57f372fd9a7947679082f802 (Accessed 30 January 2023) (in Russian)
4. Zimenkova A.A., Kotenko E.A., Paramonova T.A., Rzhanova I.E., Sergushkina V.V., Lobacheva A.S. Value characteristics and features of work motivation of generation Z. Management of the Personnel and Intellectual Resources in Russia, 2018, no 6, vol. 7. pp. 43–48. (in Russian)
5. Golden veins. Why Vkusvill turns employees into startups. Available at: <https://sber.pro/publication/zolotyeh-zhily-zachem-vkusvill-prevrashchaet-sotrudnikov-v-startaperov> (Accessed 30 January 2023) (in Russian)
6. Kirillov L. Engagement of personnel as a factor in the success of a company in a crisis. Available at: https://www.cfin.ru/anticrisis/methodical_material/consultants/employee_engagement.shtml (Accessed 30 January 2023) (in Russian)
7. Laloux Fr. Reinventing Organizations. — M.: Mann, Ivanov and Ferber, 2016. 432 p.
8. Csikszentmihalyi M. Flow: The Psychology of Optimal Experience. M.: Smysl; Alpina non-fiction, 2015. 461 p.
9. Ebrash M. Valve: how I got here, what it's like and what I do here. Available at: <https://habr.com/ru/post/142649/> (Accessed 30 January 2023) (in Russian)
10. Bice S., Einfeld C., Neely K. Next generation engagement: setting a research agenda for community engagement in Australia's infrastructure sector. Australian journal of public administration. 2019, no 2, vol. 78, pp. 290–310
11. Buurtzorg. Available at: <https://www.buurtzorg.com/about-us/> (Accessed 30 January 2023)
12. Herzberg Fr.I., One More Time: How Do You Motivate Employees? Harvard Business Review Classics. Paperback, 2003, January, 81(1), pp. 87–96.
13. Khan S.M., Abbas J. Mindfulness and happiness and their impact on employee creative performance: mediating role of creative process engagement. Thinking skills and creativity, 2022, v. 44, pp. 101027.
14. State of the Global Workplace: 2022 Report. Available at: <https://www.gallup.com/file/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-download.pdf> (Accessed 30 January 2023)
15. Zappos: happiness, people, relationships. Available at: <https://malikspace.com/blog/zappos-schaste-lyudi-otnosheniya/> (Accessed 30 January 2023) (in Russian)