

2025

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.....	11
1.1 Состояние проблемы управления вовлеченностью персонала организации в существующей теории и практике менеджмента.....	11
1.2 Сущность проблемы вовлеченности персонала организации.....	16
1.3 Методы формирования вовлеченности персонала организации...	30
Выводы по 1-ой главе.....	46
ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО ФОРМИРОВАНИЮ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА В ООО «НСПЛАВ».....	47
2.1 Анализ эффективности формирования вовлеченности персонала в ООО «НСплав».....	47
2.2 Рекомендации по формированию вовлеченности персонала в ООО «НСплав».....	65
Выводы по 2-ой главе.....	79
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	81
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	83
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	88

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Глобальная пандемия COVID-19 произвела революцию на рынке труда, последствия которой продолжают ощущаться и сегодня. Массовое увольнение сотрудников, получившее название «Великое увольнение», стало одним из наиболее заметных явлений постпандемийного периода. Миллионы людей по всему миру покинули свои рабочие места или активно искали новые возможности, кардинально изменив ландшафт трудовых отношений.

Исследования, такие как проведенные McKinsey & Company, указывают на несколько ключевых факторов, спровоцировавших эту волну изменений. Во-первых, многие сотрудники столкнулись с ощущением карьерного застоя, отсутствием перспектив профессионального роста и развития. Это чувство было особенно остро в компаниях, которые не смогли адаптироваться к новым реалиям рынка и не предложили сотрудникам возможности переобучения или повышения квалификации в соответствии с меняющимися требованиями. Во-вторых, неадекватное вознаграждение труда, не соответствующее уровню ответственности и рыночным ставкам, стало еще одной важной причиной увольнений. Пандемия обнажила существующее неравенство в оплате труда, и многие работники начали искать работодателей, предлагающих более конкурентоспособные условия. В-третьих, отсутствие мотивации и вдохновения со стороны руководителей сыграло решающую роль.

Авторитарный стиль управления, недостаток обратной связи и отсутствие признания заслуг сотрудников привели к снижению лояльности и росту недовольства, то есть к снижению вовлеченности сотрудников в деятельность многих компаний.

Однако «Великое увольнение» — это лишь часть более масштабной проблемы. Параллельно с ним наблюдается явление «Великого выгорания», масштабы которого шокируют. Согласно данным The Josh Bersin Company, в 2022 году 81% сотрудников находились на грани эмоционального истощения,

по сравнению с 63% в 2019 году. Это резкое увеличение свидетельствует о серьезном кризисе в сфере трудовых отношений, связанном с перенапряжением, стрессом и отсутствием баланса между работой и личной жизнью. Факторы, способствующие выгоранию, включают в себя не только высокую рабочую нагрузку и недостаток ресурсов, но и негативную рабочую атмосферу, неясные ожидания и отсутствие поддержки со стороны руководства. Экономические последствия выгорания и низкой вовлеченности персонала весьма ощутимы. Gallup, например, оценивает потери мирового бизнеса из-за низкой вовлеченности сотрудников в до 11% ВВП. Это колоссальные суммы, которые указывают на необходимость принятия срочных мер по улучшению условий труда и повышению уровня благополучия работников.

Современный менеджмент переживает радикальные изменения, постепенно отходя от устаревших авторитарных моделей управления к человекоцентричному подходу. Этот сдвиг парадигмы основан на признании фундаментальной роли сотрудников в успехе компании. Вместо рассмотрения людей как простого ресурса, организации все чаще стремятся строить отношения, основанные на партнерстве, взаимоуважении и взаимной выгоде.

Такой подход предполагает глубокое понимание индивидуальных ценностей, потребностей и профессиональных приоритетов каждого работника. Это достигается через внедрение различных инструментов и практик, направленных на повышение уровня вовлеченности и мотивации. Например, компании активно внедряют программы обучения и развития, предоставляя сотрудникам возможности для профессионального роста и расширения компетенций. Это может включать в себя как внутренние тренинги и менторство, так и спонсирование обучения в внешних организациях. Кроме того, широкое распространение получают программы по управлению карьерой, позволяющие сотрудникам планировать свое профессиональное будущее в рамках компании.

Важным элементом человекоцентричного подхода является создание комфортной и стимулирующей рабочей среды. Это достигается через внедрение гибких графиков работы, возможностей удаленной работы, организацию корпоративных мероприятий и активностей, направленных на сплочение команды. Кроме того, компании все чаще вкладывают средства в создание эргономичных рабочих мест и обеспечение комфортных условий труда. Однако, человекоцентричный подход — это не только забота о комфорте сотрудников. Он также включает в себя прозрачную и справедливую систему оценки труда и вознаграждения. Важно, чтобы сотрудники чувствовали свою ценность и видели прямую связь между своей работой и результатами компании. В этом контексте широкое распространение получают системы управления производительностью, основанные на целях и ключевых показателях эффективности (KPI), позволяющие объективно оценивать вклад каждого сотрудника в общий успех.

В российском контексте внедрение человекоцентричного менеджмента сталкивается с определенными вызовами. Традиционные иерархические структуры и культура подчинения могут препятствовать полной реализации этого подхода. Однако, рост конкуренции на рынке труда и потребность в привлечении и удержании квалифицированных специалистов заставляют российские компании все активнее внедрять элементы человекоцентричного менеджмента, стремясь построить более эффективные и мотивированные команды. Успех такого подхода зависит от готовности руководства к изменениям и готовности инвестировать в развитие своих сотрудников. Только в этом случае можно достичь значительного повышения эффективности работы и улучшения результатов деятельности компании в целом.

Весной 2023 года государственная корпорация «Росатом» инициировала создание новаторского Альянса человекоцентричных организаций, заложив основу для радикального переосмысления подхода к

управлению персоналом в России. Изначально соучредителями выступили «Росатом» и «Газпром нефть», но вскоре к ним присоединились Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС), АО «ДСК Автобан» и ООО «Нетология», а в настоящее время Альянс объединяет уже более десяти организаций, представляющих различные отрасли экономики — от атомной энергетики и нефтедобычи до образования и строительства. Такой широкий охват демонстрирует растущий интерес к принципам человекоцентричности в управлении бизнесом.

Суть концепции человекоцентричности, как подчеркивает заместитель генерального директора «Росатома» по персоналу Татьяна Терентьева, заключается в приоритетном учете интересов каждого сотрудника — как личности, как члена команды и как гражданина. Это означает далеко не только выплату достойной заработной платы и предоставление социальных гарантий, хотя и это является неотъемлемой частью. Человекоцентричный подход предполагает инвестиции в развитие профессиональных навыков сотрудников посредством программ обучения, менторства и профессиональной ротации. Он подразумевает создание инклюзивной среды, гарантирующей равные возможности для всех, независимо от пола, возраста, национальности или вероисповедания. Важным аспектом является уважение к индивидуальным ценностям и потребностям каждого сотрудника, что проявляется в гибких форматах работы, возможности удаленной занятости, учет семейных обстоятельств и обеспечения баланса между работой и личной жизнью. В таких компаниях формируется экосистема, способствующая самореализации каждого сотрудника и раскрытию его полного потенциала. Это достигается за счет постоянной обратной связи, возможности профессионального роста, участия в принятии решений и создания атмосферы доверия и взаимного уважения.

Альянс ставит перед собой амбициозные цели. Участники планируют проводить совместные исследования в области управления человеческим капиталом, обмениваться лучшими практиками и опытом, разрабатывать

новые инструменты и методологии для повышения эффективности работы с персоналом. Важной составляющей деятельности Альянса является взаимодействие с международными организациями, занимающимися исследованиями в сфере управления человеческими ресурсами. Это позволит использовать мировой опыт, адаптируя лучшие практики к российским реалиям, и способствовать интеграции российских компаний в глобальное сообщество предприятий, ориентированных на человекоцентричный подход.

Наталья Мищенко, директор по персоналу образовательной платформы «Нетология», подчеркивает важность партнерских отношений между бизнесом и сотрудниками. Она видит в Альянсе площадку для обмена опытом и поиска новых решений, направленных на создание более эффективной и справедливой системы трудовых отношений. Аналогичную точку зрения выражают представители других компаний-участников, подчеркивая, что человеческий капитал является главной ценностью современного бизнеса.

В условиях усиления конкуренции на рынке труда и постоянного изменения технологического ландшафта человекоцентричный подход становится не просто желательным, а необходимым условием для успеха любого предприятия. Альянс человекоцентричных организаций играет ключевую роль в формировании новой культуры корпоративных отношений в России, способствуя повышению производительности труда, улучшению качества рабочей жизни и созданию более справедливого и устойчивого общества. Дальнейшее развитие Альянса будет способствовать распространению лучших практик в сфере управления человеческими ресурсами и положительно повлияет на экономическое и социальное развитие страны.

На основе актуальности проблемы исследования была сформулирована **тема выпускной квалификационной работы: «Формирование вовлеченности персонала организации».**

Объект исследования: процесс управления персоналом организации.

Предмет исследования: формирование вовлеченности персонала организации.

Для решения проблемы исследования сформулирована **цель выпускной квалификационной работы:** теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по формированию вовлеченности персонала в ООО «НСплав».

Поставленная цель предполагает решение следующих **задач исследования:**

1. Изучить состояние проблемы управления вовлеченностью персонала организации в существующей теории и практике менеджмента;
2. Рассмотреть сущность проблемы вовлеченности персонала организации;
3. Выявить эффективные методы формирования вовлеченности персонала организации;
4. Осуществить анализ эффективности формирования вовлеченности персонала в ООО «НСплав»;
5. Разработать рекомендации по формированию вовлеченности персонала в ООО «НСплав».

Теоретико-методологической базой исследования являются труды отечественных и зарубежных ученых и специалистов. Изучению системы стимулирования персонала посвящены работы таких известных отечественных и зарубежных авторов как: Н. А. Александрова, М. Армстронг, А. Атос, О. Ведерникова, У. Кан, Н. Остин, У. Оучи, Р. Паскаль, Т. Петерс, О. Свергун, К. Тейлор, Р. Финнеган, Ф. Франк и др.

В своих трудах вышеперечисленные ученые отмечают, что вовлеченность персонала сказывается на большом количестве факторов, формирующих бренд. А также то, что компании с высоким уровнем вовлеченности сотрудников более успешны на рынке.

Однако, несмотря на уже имеющийся накопленный опыт теоретических и практических разработок, в стимулировании трудовой мотивации, еще недостаточно разработан ряд вопросов по внедрению наиболее эффективных

и современных технологий мотивации персонала в организациях.

Практическая значимость исследования заключается в разработке рекомендаций по формированию вовлеченности персонала в ООО «НСплав».

Методы исследования:

1) теоретические — анализ научной и научно-методической литературы по мотивации, стимулированию и вовлечении персонала, обобщение эффективного опыта в сфере мотивации персонала; понятийно-терминологический анализ и др.;

2) эмпирические — практическая проверка системы мотивации и условий ее эффективного функционирования, изучение рабочей документации, социологические методы (опросы, анкетирование), наблюдение, беседа, анализ и обобщение результатов исследования, SWOT-анализ и др.

База исследования: общество с ограниченной ответственностью «НСплав». **Юридический адрес базы исследования:** Оренбургская область, г. Новотроицк, ул. Промышленная, д. 43.

В данной работе был произведен анализ персонала базы исследования, основных направлений формирования вовлеченности на базе исследования и разработаны рекомендации, позволяющие более эффективно формировать процесс вовлечения персонала на базе исследования.

Структура исследования. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, выводов по главам, заключения, списка используемых источников. Материал выпускной квалификационной работы изложен на 105 страницах, содержит 12 таблиц, 5 рисунков, 2 формул, список используемой литературы включает 45 источников, 5 приложения.

Во введении обозначена актуальность и проблема исследования; формулируется объект, предмет, цель, гипотеза исследования; определяется теоретическая и методологическая основа исследования; представляется база исследования; обосновывается выбор методов исследования; формулируются положения, выносимые на защиту, а также положения, составляющие

научную новизну, теоретическую и практическую значимость выпускной квалификационной работы.

В первой главе «Теоретические аспекты формирования вовлеченности персонала организации», рассмотрена проблема формирования вовлеченности персонала современной организации в теории и практике менеджмента, а именно: эволюцию понятия вовлеченности персонала, составляющие аспекты вовлеченности персонала, взаимосвязь вовлеченности с другими понятиями, факторы, влияющие на вовлеченность, влияние вовлеченности на бизнес-показатели, роль управления вовлеченностью и другие составляющие этого понятия.

Во второй главе «Практическая работа по формированию вовлеченности персонала в ООО «НСплав»» представлена цель, задачи и рекомендации практической работы, осуществлен анализ персонала организации.

В заключении данной работы представлены краткие результаты проведенного исследования, а также сделан вывод о том, что цель достигнута, задачи выполнены.

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Состояние проблемы управления вовлеченностью персонала организации в существующей теории и практике менеджмента

Вовлеченность как понятие появилось сравнительно недавно, поэтому ученые и компании интерпретируют его по-своему. В 1990 году Уильям Кан впервые ввел термин «вовлеченность», который стал основополагающим для понимания того, как сотрудники участвуют в рабочем процессе. По его определению, вовлеченность подразумевает «направленное и организованное участие работников, которые активно вовлечены в свою деятельность, реализуя при этом свое физическое, когнитивное, эмоциональное и мысленное самовыражение как личности».

Итак, вовлеченность — физическое, эмоциональное и интеллектуальное состояние, в котором сотрудники стремятся выполнять работу как можно лучше, достигать результатов.

Взаимосвязанным понятием является мотивация персонала. Мотивация — это сила воли и действия в соответствии с этим состоянием, это «энергия», необходимая для выполнения работы.

Данное нами определение подчеркивает, что вовлеченность — это не просто выполнение задач, а глубокое участие, которое включает в себя все аспекты человеческой природы. Кан выделил три ключевых аспекта вовлеченности: когнитивный, эмоциональный и физический [1].

Давайте подробнее разберем аспекты, приведенные в работе Уильяма Кана. Когнитивный аспект связан с тем, как сотрудники воспринимают свою организацию, ее руководство и условия труда. Это восприятие формирует их отношение к работе и к самой компании. Например, если работник считает, что руководство принимает обоснованные решения и создает комфортные условия для труда, это положительно сказывается на его вовлеченности.

Эмоциональный аспект вовлеченности касается того, как сотрудники чувствуют себя в своей роли, и как они относятся к организации и ее

руководству. Позитивные эмоции могут способствовать повышению мотивации и удовлетворенности, в то время как негативные чувства могут привести к снижению производительности и даже к текучести кадров. Важно отметить, что эмоциональная вовлеченность может варьироваться в зависимости от личных обстоятельств и внешних факторов, таких как стресс или поддержка со стороны коллег.

Физический аспект вовлеченности относится к той энергии и усилиям, которые сотрудники вкладывают в выполнение своих обязанностей. Это может проявляться в готовности работать сверхурочно, активно участвовать в командных проектах или проявлять инициативу в решении рабочих задач. Работники, которые чувствуют себя вовлеченными, как правило, более продуктивны и мотивированы.

Одной из первых значимых работ, посвященных изучению вовлеченности в контексте организации, стала книга профессора К. Томпсона «Революция сотрудников», опубликованная в 1990 году. В ней он подчеркивает важность того, чтобы сотрудники осознавали и разделяли ценности бизнеса, утверждая, что для успешного продвижения бренда необходимо, чтобы персонал был вовлечен в его идеи и обещания. Это указывает на то, что вовлеченность не только положительно влияет на производительность, но и на формирование корпоративной культуры и имиджа компании [5].

Примеры определений, предложенные крупными мировыми компаниями представлены в приложении 1 [21].

Мы считаем, что определение, приведенное компанией Johnson&Johnson наиболее точно раскрывает суть понятия «Вовлеченность персонала». В нем сказано, что у вовлеченности могут быть градации, с чем мы согласны; в нем говорится о ценностях и чувствах сотрудников, а также раскрывается цель управления вовлеченностью.

Различные исследования компаний и институтов неоднократно подтверждают тесную связь между вовлеченностью сотрудников и

показателями эффективности бизнеса. Коэффициент корреляции, колеблющийся в пределах 0,7-0,8, указывает на сильную взаимозависимость между уровнем вовлеченности и такими ключевыми метриками, как совокупный доход акционеров, производительность труда, уровень текучести кадров и удовлетворенность клиентов. Высокая вовлеченность сотрудников напрямую переводится в экономическую выгоду для компании. Вовлеченный сотрудник максимизирует использование своих знаний, умений и времени, что приводит к более быстрому и качественному выполнению задач, сокращению сроков проектов и снижению издержек. Это проявляется в инновационности, проактивности, готовности брать на себя ответственность и повышенной лояльности к компании [2].

Однако, для достижения высокой вовлеченности необходимо создать благоприятные условия, воздействуя как на внутренние мотивы сотрудника, так и на его внешнее окружение. Внутренний аспект вовлеченности связан с мотивацией и увлеченностью работой. Это достигается через создание интересных и сложных задач, предоставляющих возможности для профессионального роста и развития. Важно учитывать индивидуальные потребности и стремления каждого сотрудника, предоставляя ему возможность использовать свои сильные стороны и развивать слабые. Ключевую роль играют прозрачная система поощрений и обратной связи, позволяющая сотрудникам понимать свой вклад в общий успех и получать адекватное признание своих заслуг. Системы наставничества и менторства также способствуют повышению уровня вовлеченности.

Внешний аспект вовлеченности подразумевает создание продуктивной и поддерживающей рабочей среды. Это включает в себя эргономичное рабочее место, доступ к необходимым ресурсам и технологиям, эффективную систему коммуникации и культуру взаимопомощи и коллективизма. Важно минимизировать стрессовые факторы на рабочем месте, обеспечить баланс между работой и личной жизнью и создать атмосферу взаимоуважения и доверия. Роль руководства в создании такой среды неоценима. Лидеры

должны быть образцами вовлеченности, способствовать командной работе, делегировать полномочия и поощрять инициативу.

Кроме того, следует учитывать влияние корпоративной культуры на вовлеченность. Сильная корпоративная культура, основанная на общих ценностях и целях, способствует сплочению команды и повышает чувство принадлежности к организации. Регулярные опросы сотрудников, фокус-группы и прочие методы сбора обратной связи помогают идентифицировать проблемы и разрабатывать эффективные меры по повышению вовлеченности. Не стоит забывать и о регулярном обучении и развитии персонала, что позволяет сотрудникам постоянно совершенствовать свои навыки и чувствовать себя востребованными специалистами. В конечном итоге, инвестиции в вовлеченность персонала — это инвестиции в успех бизнеса [4].

Успех любого бизнеса зависит от двух факторов — эффективность и прибыльность. Достижение этих целей — комплексный процесс, требующий постоянного совершенствования на всех уровнях деятельности. Современный бизнес давно вышел за рамки простого производства и продажи товаров или услуг. В условиях жесткой конкуренции, успех предприятия напрямую зависит от эффективного использования ресурсов, включая, человеческий капитал. Совершенствование технологических процессов, внедрение инновационных решений, проведение продуманных маркетинговых кампаний — всё это безусловно важно, но без вовлеченного, мотивированного и эффективного персонала даже самые блестящие идеи обречены на провал. Поэтому управление вовлеченностью персонала — один из ключевых факторов успеха любого бизнеса, независимо от его масштаба и отрасли [13].

Говоря о вовлеченности персонала нельзя забывать так же и о других понятиях, связанных с отношением работника к организации. Это лояльность и удовлетворенность.

Лояльность (англ. loyal «верный») — благосклонное отношение к

кому-либо или чему-либо. Сотрудник может быть лоялен руководителю, коллегам или компании в целом.

Удовлетворенность — существительное, сформированное от глагола «удовлетворить», то есть сделать кого-либо довольным, исполнить желание, просьбу. У каждого человека есть базовые потребности, от компенсации которых зависит его удовлетворение трудом и компанией в целом.

Все три понятия (вовлеченность, лояльность и удовлетворенность) взаимосвязаны между собой. Например, сотрудник может быть вовлечен, так как выполняет интересную работу, лоялен к руководителю, так как у них хорошие взаимоотношения, но при этом не удовлетворен, так как не удовлетворены какие-либо его потребности [15].

Таким образом, вовлеченность персонала — это физическое, эмоциональное и интеллектуальное состояние, при котором сотрудники стремятся к максимальной отдаче в работе. Понятие вовлеченности было введено Уильямом Каном, оно включает в себя когнитивный, эмоциональный и физический аспекты. Понятие тесно связано с мотивацией персонала.

Вовлеченные сотрудники осознают и разделяют ценности компании, что влияет на ее имидж и корпоративную культуру. Исследования подтверждают связь между вовлеченностью и эффективностью бизнеса (доход, производительность, текучесть кадров, удовлетворенность клиентов).

На формирование вовлеченности персонала организации влияет большое количество метрик и субметрик, представленных в таблице 1. Используя эту структуру, можно разработать комплексную систему измерения и управления вовлеченностью персонала в вашей организации.

Метрика — это качественный или количественный показатель, который отражает ту или иную характеристику процесса. В нашем случае — процесса управления вовлеченностью персонала.

Субметрика — это более мелкое деление основной метрики, которое помогает дать объективное представление о пути развития и точки роста [18].

Таблица 1 — Метрики и субметрики вовлеченности персонала

Метрики	Субметрики				
Руководитель	Ческость	Доверие	Лидерство	Продуктивность	Совещание
Стратегия	Знание	Достижимость	Актуализация	Оценка	Инициативность
Признание	Частота	Обоснование	Своевременность	Культура	Искренность
Обратная связь	Частота	Структура	Результат	Диалог	Конструктив
Процессы	Ресурсы	Клиенты	Интерес	Диалог	Инициативность
Изменения	Информация	Барьеры	Планирование	Ресурсы	Оценка
Коллеги	Отношения	Взаимопонимание	Коммуникации	Правила	Взаимодействие
Баланс	Питание	Счастье	Стресс	Фитнес	Баланс
Карьера	Понятность	Автономность	Обучение	Реализация	Наставничество
Оплата и условия труда	Оплата	Льготы	Условия труда	Безопасность	Комфорт труда

Для управления вовлеченностью важны как внутренние мотивы (интересные задачи, развитие, признание), так и внешняя среда (условия труда, коммуникация, культура взаимопомощи). Руководство организации играет ключевую роль в управлении вовлеченностью.

Вовлеченность персонала влияет на эффективность и прибыльность бизнеса, требуя постоянного совершенствования. Важны также лояльность и удовлетворенность персонала, которые взаимосвязаны с вовлеченностью [23].

1.2 Сущность проблемы вовлеченности персонала организации

Практическое внедрение принципа вовлеченности сотрудников, особенно в крупных, географически распределенных компаниях,

сталкивается с существенными трудностями. Часто возникает явление, которое можно описать как «синдром морских глубин»: на поверхности кипит бурная деятельность, а на нижних уровнях организации царит застой и безразличие к общим целям, включая принципы системы качества. Сотрудники «занимаются своими делами», не осознавая своей роли в общей картине и не следуя установленным правилам. Это приводит к снижению эффективности и препятствует достижению стратегических целей компании.

Итак, сущность проблемы вовлеченности заключается в том, что организация не получает максимальной отдачи от своих сотрудников, что негативно сказывается на ее конкурентоспособности и успехе в долгосрочной перспективе.

Важно понимать, что вовлеченность — это не просто «хорошее настроение» сотрудников, а стратегический фактор, влияющий на ключевые бизнес-показатели. Решение проблемы вовлеченности требует комплексного подхода, включающего изменение корпоративной культуры, улучшение условий труда, развитие лидерских качеств руководителей и создание возможностей для профессионального роста и развития сотрудников [39].

Понимание факторов, влияющих на уровень вовлеченности персонала, является критическим для успешного управления организацией. Необходимо разобраться, почему вовлеченность может колебаться, и, что наиболее важно, как эффективно её поддерживать и повышать. Возникает закономерный вопрос: могут ли предприятия одной отрасли, с похожими технологическими процессами, структурой и HR-практиками, иметь значительно разный уровень вовлеченности персонала?

Ответ, как считает Г. Драгун, заключается во взаимосвязи нескольких ключевых факторов. Подробный анализ проблемы показывает, что простое внедрение формальных программ по повышению вовлеченности зачастую оказывается недостаточным. Успех зависит от комплексного подхода, учитывающего особенности корпоративной культуры, стиль руководства, эффективность коммуникаций и систему мотивации. Ситуация усугубляется

в крупных компаниях с многоуровневой структурой управления, где информация может искажаться или задерживаться на своем пути к сотрудникам нижних звеньев. Это приводит к снижению чувства принадлежности к общему делу и ослаблению ответственности за конечный результат. Кроме того, географическая распределенность компании усложняет задачу поддержания единой корпоративной культуры и своевременной передачи информации. Разные подразделения, находящиеся на удалении друг от друга, могут развивать собственную, отличную от общей, культуру, что негативно сказывается на уровне вовлечённости. В свою очередь, неэффективная система обратной связи не позволяет руководству оперативно выявлять и устранять проблемы, связанные с низкой вовлеченностью.

Отсутствие возможности для сотрудников влиять на принятие решений, отсутствие признания их заслуг и недостаток профессионального развития — всё это может привести к демотивации и снижению производительности труда. Именно поэтому понимание конкретных факторов, которые влияют на вовлеченность в конкретной организации, является ключом к разработке эффективных стратегий по ее повышению. По мнению Г. Драгун причинами разной степени вовлеченности является взаимосвязь следующих факторов:

- Микроклимат компании;
- Возраст персонала;
- Вид деятельности компании;
- Физическая среда;
- Отношения между персоналом, также персоналом и организацией [30].

Чтобы разобраться в проблеме, Белокопытовой А.А., был применен метод анализа причинно-следственной диаграммы Исикава (также известная как «рыбий скелет»). Этот метод, широко используемый в управлении качеством, помогает определить основные причины проблем в любой сфере деятельности, будь то производство или предоставление услуг. Анализ, проведенный с помощью диаграммы Исикавы, показал, что низкая

вовлеченность персонала — ключевой фактор возникшей проблемы. В свою очередь, низкая вовлеченность объясняется несколькими причинами: недостаточной информированностью сотрудников, отсутствием обратной связи от руководства, а также экономическими факторами и проблемами в организационной структуре компании. В итоге, были выявлены не только следствие (низкая вовлеченность), но и глубинные причины, лежащие в основе этой проблемы.

Выделенные причины вовлеченности персонала:

- Информированность;
- Обратная связь;
- Экономическая составляющая;
- Организационная структура.

Каждая, из выделенных причин, представляет факторы второго и третьего порядка. На рисунке 1 рассмотрена причинно-следственная диаграмма вовлеченности персонала, с выделенными факторами, которым необходимо уделить особое внимание.



Рисунок 1 — Причинно-следственная диаграмма вовлеченности персонала

Касаемо слабой информированности: сотрудники, работающие в

организации, четко должны понимать политику организации и ее цели, а также каждый сотрудник должен понимать происходящие в организации процессы, и, уметь ответить на следующие ключевые вопросы:

- Кто будет выполнять данную работу;
- Когда она должна быть выполнена (сроки выполнения);
- Место выполнения работы;
- Как осуществляется оплата данной работы.

Кроме того, что персонал должен знать и понимать основные пункты политики организации, нужно постоянно информировать сотрудников о функционировании системы, для этого могут быть использованы:

- приказы и распоряжения руководителей;
- выступления на совещаниях, проводимых ими;
- регулярно проводимые занятия с персоналом организации;
- статьи в корпоративной прессе;
- сообщения по местной теле-радио сети [11].

Эффективное функционирование любой организации напрямую зависит от степени информированности ее персонала. Постоянное информирование сотрудников о всех происходящих изменениях — стратегически важный аспект управления. Это не просто передача информации, а инструмент поддержания высокой степени вовлеченности каждого работника в жизнь компании. Когда сотрудники осведомлены о текущих задачах, стратегических целях и изменениях, они чувствуют себя неотъемлемой частью коллектива, что, в свою очередь, стимулирует их активность и инициативу в поиске путей улучшения рабочих процессов. Именно это чувство причастности является мощным мотиватором для внесения ценных предложений по оптимизации работы компании. Обратная связь играет здесь ключевую роль. Недостаточная или неэффективная обратная связь — это серьезная проблема, которая может привести к снижению производительности и демотивации персонала.

Однако, важно понимать, что эффективная обратная связь — это не

просто критика или похвала. Это глубокий анализ, который помогает понять причины успехов и неудач. Четкое определение обязанностей и ответственности каждого сотрудника — это основа для эффективного контроля и профилактики негативных результатов. Когда работник ясно понимает свои задачи и ожидания, он может лучше планировать свою работу и своевременно выявлять потенциальные проблемы. В случае возникновения трудностей или неудач необходимо проводить тщательное расследование причин. Это не просто поиск виноватых, а систематический анализ ситуации, позволяющий выявить слабые места в процессах и внести необходимые корректировки. Результаты этого анализа должны быть доведены до сведения всех заинтересованных лиц [14].

Формат проведения таких исследований и обсуждений также имеет большое значение. Это могут быть плановые собрания трудового коллектива, тематические встречи или даже индивидуальные беседы с руководителями. Важно, чтобы каждый сотрудник имел возможность высказать свои предложения и идеи по улучшению работы. При этом, необходимо правильно сформулировать ожидания от сотрудников. Не нужно требовать от них революционных изменений или глобальных инноваций. Достаточно того, чтобы они проанализировали свою работу, подумали, как можно улучшить свои собственные результаты и эффективность своего труда. Важно подчеркнуть, что даже небольшие, на первый взгляд, предложения могут внести значительный вклад в общий успех компании.

Поэтому, необходимо постоянно подчеркивать ценность вклада каждого сотрудника. Его мнение важно, его инициатива ценится, и его усилия способствуют общему процветанию. Такой подход позволяет не только повысить эффективность работы, но и создать благоприятный психологический климат в коллективе, где каждый чувствует свою значимость и мотивацию к дальнейшему развитию и самосовершенствованию. В конечном итоге, эффективная коммуникация, тщательный анализ и поощрение инициативы — это ключевые факторы

успешного функционирования любой организации, способствующие не только росту производительности, но и созданию сплоченного и мотивированного коллектива, готового к преодолению любых трудностей и достижению поставленных целей [31].

Эффективное функционирование любой организации напрямую зависит от вовлеченности персонала в процесс решения проблем и внедрения улучшений. Зачастую, сотрудники, непосредственно сталкивающиеся с трудностями на рабочем месте, обладают уникальным пониманием ситуации и могут предложить нестандартные, эффективные решения, которые могут остаться незамеченными руководством, если не обеспечить обратную связь и механизмы вовлечения. Поэтому, ключевым аспектом повышения производительности является создание открытой и прозрачной системы, поощряющей инициативу и активное участие каждого сотрудника в улучшении процессов [17].

Экономическая сторона вопроса играет здесь определяющую роль. Стимулирование и поощрение работников за дополнительную деятельность, рационализаторские предложения и инициативы — это не просто желательная, а абсолютно необходимая составляющая успешного бизнеса в современной рыночной экономике. Любая работа должна быть адекватно оплачена, а система мотивации должна быть не только справедливой, но и оперативной. В крупных организациях, к сожалению, часто возникает проблема замедленного оборота информации и бюрократических проволочек, что значительно осложняет процесс стимулирования и своевременного вознаграждения сотрудников за их вклад. Критически важно сократить время прохождения обратной связи в экономических вопросах, чтобы оплата труда напрямую и оперативно отражала количество и качество выполненной работы, а также внесенный вклад в улучшение эффективности работы предприятия.

Для достижения этой цели необходимо разработать и внедрить прозрачную систему поощрения. Процесс должен быть максимально

простым и понятным. Предположим, работник видит возможность улучшения производственного процесса или предлагает инновационное решение. Он оформляет заявку, четко описывая свое предложение и ожидаемый результат. Руководитель подразделения тщательно рассматривает заявку, оценивая целесообразность и потенциальную выгоду от реализации предложения. Если предложение действительно способствует улучшению показателей эффективности, оно должно быть обязательно вознаграждено. При этом, система вознаграждения должна быть гибкой и учитывать как значимость предложения, так и вклад сотрудника. Работник получает материальное вознаграждение, размер которого может быть пересмотрен руководителем подразделения в случае, если предложение приносит значительный экономический эффект [25].

Для усиления мотивации и повышения прозрачности процесса, выплату вознаграждений следует проводить публично, на собрании коллектива подразделения. Такой подход не только демонстрирует признательность за вклад каждого сотрудника, но и служит мощным стимулом для других работников, стимулируя их к активному участию в улучшении общей производительности. Публичное признание заслуг, выраженное в форме благодарности за творческий подход к работе, играет важную роль в создании позитивной атмосферы в коллективе и укреплении корпоративной культуры.

Следует отметить, что эффективная система стимулирования и вовлечения персонала — это не просто набор правил и процедур, а комплексный подход, требующий постоянного мониторинга, анализа и корректировки. Только при условии тесного взаимодействия руководства и сотрудников, оперативной обратной связи и справедливой системы вознаграждения можно создать атмосферу, способствующую максимальной реализации потенциала каждого работника и достижению высоких результатов организации в целом. Необходимо помнить, что инвестиции в персонал — это инвестиции в будущее компании [35].

Организационная структура. В крупных компаниях с их сложной иерархией, состоящей из множества подразделений, эффективное управление невозможно без децентрализации, передачи полномочий и распределения ответственности. Ключевую роль в этом процессе играют руководители, которые должны постоянно вовлекать сотрудников в работу. Чтобы стимулировать вовлеченность, можно обязать каждое подразделение заниматься улучшениями, сделав это частью их рабочих стандартов. Для отделов, не участвующих непосредственно в производстве, такие требования следует интегрировать в показатели эффективности косвенно [45].

Таким образом, предложенные решения и анализ причин проблемы вовлечения персонала позволяют эффективно предотвратить ее негативные последствия. Различные исследования предлагают разные подходы к объяснению факторов, влияющих на вовлеченность. Например, А. Базлер выделяет несколько групп таких факторов:

- Базовые ценности:
 - открытость и позитивный характер;
 - признание и соответствующая оценка;
 - доверие и уважительное отношение непосредственного руководителя;
 - руководитель мотивирует к работе личным поведением и отношением к делу;
- Базовые индивидуальные способности:
 - менеджмент компании привержен идеи непрерывного совершенствования;
 - непосредственный руководитель обладает должной квалификацией;
 - активное участие в планировании работы подразделения;
- Отношения с сотрудниками:
 - умение правильно обращаться с большинством сотрудников;
 - умение видеть в любых людях положительные качества;

- склонность доверять людям, пока не будет серьезных причин отказа им в доверии;
- уважение к коллегам;
- Оценка собственной вовлеченности и лояльности:
 - я самореализуюсь через свою работу;
 - я стараюсь использовать в своей работе все свои умения и способности;
 - выполнение своей работы наилучшим образом служит для меня предметом гордости;
 - я остаюсь работать в компании, поскольку поиск нового места работы для меня обременителен [6].

Роль руководства в успешном внедрении системы улучшений на предприятии трудно переоценить. Активное участие руководства — это не просто формальность, а ключевой фактор, определяющий эффективность всего процесса. Речь идет не только о выделении необходимых ресурсов — финансовых, материальных, временных, но и о создании благоприятной атмосферы, в которой сотрудники чувствуют себя комфортно, могут свободно высказывать свои идеи и предложения, не боясь критики или негативных последствий. Руководство должно поощрять инициативу, практиковать признание заслуг и награждать сотрудников за успешное внедрение улучшений, демонстрируя тем самым свою заинтересованность и поддержку. Только в таких условиях скрытый потенциал каждого работника может быть полностью раскрыт, и компания сможет достигнуть максимальной эффективности.

Однако простое декларирование поддержки недостаточно. Необходим целенаправленный и системный подход, включающий в себя ряд конкретных действий. К ним относятся, в первую очередь, активная поддержка инноваций — создание специальных подразделений, отделов или рабочих групп, занимающихся изысканием новых идей и методов работы, предоставление им необходимых ресурсов и полномочий. Важным аспектом

является целевое делегирование полномочий, предоставление сотрудникам возможности принимать самостоятельные решения и нести ответственность за результаты своей работы. Без этого любая система улучшений превращается в формальную процедуру [9].

Нельзя также упускать из виду систему мотивации. Она должна быть четко продумана и построена с учетом особенностей компании и мотивационных факторов для разных категорий сотрудников. Только в том случае, если сотрудники видят прямую связь между своим вкладом в процесс улучшений и получаемыми бонусами, премиями или другими формами поощрения, они будут действительно заинтересованы в успешном результате [19].

Однако и это еще не все. Для того чтобы система вовлечения работала эффективно, необходимо обеспечить совместную работу различных отделов компании. Например, исполнительный директор должен обеспечивать стратегическое руководство, отдел маркетинга — анализировать потребности клиентов и рынка, отдел кадров — заниматься обучением и развитием персонала. Однако часто взаимодействие между отделами осложняется внутренними конфликтами и борьбой за ресурсы, что тормозит процесс улучшений. Поэтому руководству необходимо уделять особое внимание к координации работы всех отделов и предотвращению внутренних конфликтов. Только в случае слаженной работы всех подразделений можно добиться синергетического эффекта и максимально эффективного внедрения системы улучшений [26].

В целом, для достижения оптимальной производительности необходимо учитывать индивидуальные характеристики каждого сотрудника и создавать условия, которые позволят им максимально реализовать свой потенциал, учитывая их мотивацию, ответственность, навыки и материальную заинтересованность. Только комплексный подход, учитывающий все эти личностные факторы, гарантирует эффективную работу всего коллектива. Среди личностных факторов вовлеченности в

работу можно выделить следующие:

- Возраст. Работники старшего возраста обычно более поглощены работой, т.к. у них больше возможностей и стимулов самореализации;
- Потребность в профессиональном росте;
- Вера в профессиональную этику [27].

Вовлеченность сотрудников в работу — это сложный феномен, зависящий от множества взаимосвязанных факторов, и его нельзя свести к простой формуле. Социальный контекст играет здесь ключевую роль. Люди, работающие в коллективе, в командах, где присутствует дух товарищества и взаимная поддержка, как правило, демонстрируют значительно более высокую степень вовлеченности, чем одиночные работники. Объясняется это чувством принадлежности к чему-то большему, чем просто выполнение индивидуальных задач. В коллективной работе сотрудники ощущают себя частью единого механизма, вклад каждого важен для достижения общего результата, что стимулирует их активность и ответственность. В одиночной работе, напротив, может возникать чувство изоляции и снижения мотивации, так как нет той синергии и взаимодействия, которые присутствуют в командной работе [38].

Кроме того, уровень вовлеченности напрямую связан с участием сотрудников в принятии решений. Когда люди чувствуют, что их мнение учитывается, что они имеют влияние на процессы, происходящие в компании, их вовлеченность возрастает. Они ощущают себя не просто исполнителями, а полноправными участниками, вкладывающими свой интеллектуальный и творческий потенциал в развитие организации. Это особенно важно для сотрудников с высоким уровнем квалификации и амбиций. Отсутствие же такой возможности приводит к снижению мотивации и чувству невостребованности. Еще одним важным фактором является соответствие личных целей и ценностей сотрудников целям и ценностям организации. Когда сотрудник видит, что его работа вносит вклад в общее дело, что он участвует в достижении значимых результатов, его

вовлеченность существенно повышается. Чувство гордости за свою компанию и участие в ее успехах — мощный стимул для продуктивной работы.

Победы и достижения, удовлетворение потребности в самореализации и профессиональном росте — все это играет огромную роль в формировании высокой вовлеченности. Успех укрепляет веру в свои силы, повышает самооценку и желание вносить еще больший вклад в общее дело. Взаимосвязь между вовлеченностью и эффективностью труда — очевидна, хотя и оценивается разными исследователями по-разному. Однако, общепризнано, что высокая вовлеченность приводит к большей производительности, лучшему качеству работы, снижению текучести кадров и повышению лояльности сотрудников. Увлеченные своей работой люди меньше болеют, реже прогуливают и практически не задумываются о смене места работы [41].

Однако, необходимо понимать, что все эти факторы влияют на вовлеченность по-разному. Например, вопросы оплаты труда, хотя и являются важными, часто выступают как фактор, скорее предотвращающий снижение вовлеченности, чем стимулирующий ее рост. Низкая зарплата, безусловно, демотивирует, но ее повышение не всегда гарантирует скачок в вовлеченности. В то же время, качественная обратная связь от руководителей, возможность профессионального развития, уважительное отношение и поддержка со стороны руководства — вот что действительно может существенно повысить вовлеченность сотрудников. Анализ и учет всех этих нюансов крайне важен для создания эффективной системы управления персоналом, направленной на повышение вовлеченности и достижение высоких результатов работы. Поэтому, простое подсчитывание отдельных факторов недостаточно. Необходимо понимать их взаимодействие и влияние друг на друга, чтобы разработать целостную стратегию управления вовлеченностью персонала [43].

Важно понимать, что вовлеченность — это не односторонний процесс,

навязываемый сверху. Это улица с двусторонним движением, взаимовыгодное партнерство, основанное на прочном фундаменте доверия и взаимного уважения между работодателем и сотрудником. Компания, стремящаяся к вовлеченности персонала, должна вкладывать значительные усилия в создание соответствующей среды. Это, в первую очередь, означает выстраивание прозрачной и эффективной системы коммуникаций. Сотрудники должны четко понимать цели компании, свои задачи и роль в достижении общих результатов. Неопределенность и неясность поставленных задач являются серьезным препятствием на пути к вовлеченности. Руководство должно понимать потребности своих сотрудников и создавать атмосферу открытости и взаимопонимания.

Кроме того, для повышения вовлеченности необходимо делегировать полномочия, соответствующие уровню компетенции каждого сотрудника. Это позволяет сотрудникам чувствовать себя значимыми, позволяет проявлять инициативу и самостоятельность, развивать свои профессиональные навыки и расширять сферу своей ответственности. В противном случае, сотрудник, не имеющий возможности применять свои знания и навыки, будет чувствовать себя невостребованным и не сможет полностью погрузиться в работу [44].

Итак, подводя итог можно сказать, что для формирования вовлеченности персонала важно создание комфортных условий труда и формирование положительной корпоративной культуры. Это включает в себя не только комфортабельное рабочее место, но и благоприятный психологический климат в коллективе, возможности для профессионального роста и развития, систему поощрения и мотивации. Компания должна заботиться о своих сотрудниках, предоставляя им не только заработную плату, но и создавая условия для их комфортной и продуктивной работы, что будет способствовать их вовлеченности и лояльности. Только в такой атмосфере возможна настоящая вовлеченность персонала, приносящая взаимную выгоду как компании, так и каждому сотруднику в отдельности [7].

1.3 Методы формирования вовлеченности персонала организации

Методы формирования вовлеченности — это набор различных способов стимуляции сотрудников, помогающих им активно участвовать в жизни организации, решать стратегические задачи и способствовать ее развитию.

Традиционно, для повышения вовлеченности персонала, и, как следствие, производительности труда применяются различные управленческие методы, которые можно разделить на несколько категорий. Рассмотрим их подробнее, учитывая современные тенденции и нюансы.

1) Экономические методы. Основаны на прямом материальном стимулировании. Это, пожалуй, самый распространенный и, казалось бы, простой подход. Однако, его эффективность напрямую зависит от грамотного применения. Простая система оплаты труда по часовой ставке может быть эффективной лишь на простейших работах, не требующих высокой квалификации и инициативы. Более эффективные системы включают:

- Премирование по результатам работы: это может быть как индивидуальное премирование, основанное на достижении конкретных KPI (ключевых показателей эффективности), так и групповое, стимулирующее командную работу и сотрудничество. Важно, чтобы KPI были измеримыми, достижимыми и четко сформулированными.

- Участие в прибыли: это мощный инструмент мотивации, позволяющий сотрудникам чувствовать себя сопричастными к успеху компании. Однако, его внедрение требует тщательного анализа финансового состояния предприятия и разработки прозрачной системы распределения прибыли.

- Бонусные программы, включающие в себя различные виды вознаграждений: дополнительные отпуска, подарки, скидки на продукцию компании, возможность обучения за счет компании и т.д.

- Система штрафов и вычетов: призвана дисциплинировать сотрудников и предотвращать ошибки. Однако, следует помнить, что

чрезмерное использование штрафов может демотивировать персонал и создать напряженную атмосферу в коллективе. Важно, чтобы система штрафов была справедливой и прозрачной.

- **Акции компании:** предложение сотрудникам приобрести акции компании на льготных условиях. Это эффективный инструмент долгосрочной мотивации, стимулирующий лояльность и приверженность сотрудников к успеху компании.

2) **Административные методы.** Фокусируются на создании четкой системы правил и процедур. Они важны для поддержания порядка и дисциплины, но сами по себе не являются мощным инструментом мотивации. К ним относятся:

- **Должностные инструкции:** четко определяют обязанности и ответственность каждого сотрудника.

- **Приказы и распоряжения:** обеспечивают оперативное управление и контроль.

- **Регламенты, уставы, стандарты, кодексы:** определяют правила работы и поведения в компании.

- **Система контроля:** регулярная оценка эффективности работы и своевременное выявление проблемных мест.

Эффективность административных методов повышается при их сочетании с другими, более гибкими методами. Жесткий контроль без поощрения и обратной связи может привести к обратному результату.

3) **Социально-психологические методы** нацелены на создание благоприятной рабочей атмосферы и удовлетворение социальных потребностей сотрудников. Это наиболее сложный, но и наиболее эффективный подход к мотивации. Он включает:

- **Формирование корпоративной культуры:** создание общей системы ценностей, норм и традиций, объединяющих сотрудников и способствующих командной работе. Это требует значительных усилий, включая разработку миссии и видения компании, проведение корпоративных

мероприятий, формирование системы коммуникации.

- Создание благоприятного психологического климата: снижение стресса на рабочем месте, решение конфликтных ситуаций, поощрение открытого общения и взаимопомощи.

- Прозрачные коммуникации: своевременное и полное информирование сотрудников о событиях в компании, открытость руководства к обратной связи.

- Изучение индивидуальной мотивации: учет индивидуальных потребностей и предпочтений сотрудников при разработке систем мотивации.

- Индивидуальные программы развития: помощь сотрудникам в профессиональном росте и развитии, предоставление возможностей для обучения и повышения квалификации. Здесь важно не только обучение, но и наставничество, менторство и возможности карьерного роста.

- Вовлечение сотрудников в жизнь компании: предоставление возможностей для участия в принятии решений, выражения своих мнений и предложений.

- Признание заслуг и похвала: публичное одобрение достижений сотрудников является важным фактором мотивации. Это может быть как формальное (поощрение, грамоты), так и неформальное (похвала руководителя, благодарность коллег) [36].

Все эти методы связаны друг с другом, так как направлены на каждого сотрудника компании одновременно, однако важно соблюдать баланс их применения. Если один из методов будет слишком сильно «давить» на работника — это может негативно сказаться на его вовлеченности и эффективности.

Для того, чтобы правильно организовать работу с персоналом — необходимо получать обратную связь от сотрудников. С помощью обратной связи работник может призывать к действию, делиться различным опытом или доносить информацию, критически важную для решения рабочих задач. Реагирование на обращения работника поможет поддержать, скорректировать

и развить его стремления и способности, и как следствие, повысит его вовлеченность.

Вовлеченность является важным фактором развития компании, поэтому от работодателя должна исходить инициативность в изучении вовлеченности его персонала. Самый простой способ изучить вовлеченность — спросить у самого работника его мнение о работодателе. Существует множество подходов к исследованию вовлеченности, но самые популярные это опросы и интервью [40].

Подходы формирования вовлеченности — набор мероприятий, необходимый для выявления уровня вовлеченности персонала организации и создание соответствующей атмосферы в ней, чтобы работники были лояльны, удовлетворены содержанием труда и имели перспективы личного и профессионального роста [8].

В числе первых, проблему вовлеченности персонала начала исследовать компания Hewitt Associates, с 2019 года она называется Kincentric, штаб-квартира находится в Иллинойсе, США, но бизнес-услуги предоставляет в более чем 120 странах мира. Эксклюзивным представителем Kincentric в России является компания AXES Management. Kincentric помогает организациям раскрыть потенциал людей и команд, чтобы запустить изменения и улучшить бизнес-результаты. Компания имеет многолетний опыт и специализируется на таких областях, как культура, вовлеченность сотрудников, оценка и развитие лидерских качеств, HR и управление талантами, а также разнообразие, равенство и инклюзивность [42].

Kincentric использует аналитику данных, чтобы разрабатывать решения, которые добавляют ценность, повышают гибкость и эффективность организации. В подходе Kincentric рассматриваются три индикатора вовлеченности:

«Говорит» — сотрудник позитивно отзывается о компании в общении с коллегами, потенциальными сотрудниками и клиентами;

«Остаётся» — сотрудник хочет остаться в компании на длительное время, быть частью компании;

«Стремится» — сотрудник прикладывает дополнительные усилия, чтобы способствовать успеху бизнеса.

По словам экспертов из Kincentric, эти индикаторы были определены при анализе всех массивов собранной ими информации, результатов опросов в тысячах компаний по всему миру.

Концепция Kincentric представляет собой глубокий анализ уровня вовлеченности сотрудников в организацию, позволяющий не только оценить текущее состояние дел, но и спрогнозировать будущие тенденции, связанные с кадровым потенциалом.

Ключевым показателем вовлеченности по Kincentric является позитивное отношение сотрудников к компании, даже на фоне постоянного решения рабочих задач и преодоления профессиональных вызовов. Вовлеченные сотрудники планируют долгосрочную перспективу работы в организации и проявляют максимальную отдачу, часто жертвуя своим личным временем ради достижения общих целей компании. Это не просто лояльность, а активное инвестирование своего потенциала в успех организации.

Методология исследования Kincentric представляет собой сложную и многоуровневую систему, реализованную в виде специализированного программного обеспечения, доступного как через мобильные приложения, так и через веб-интерфейс для персональных компьютеров. Сама процедура исследования основана на подробном анкетировании сотрудников. Опросник, состоящий в среднем из 130 пунктов (хотя количество пунктов может варьироваться в зависимости от специфики компании и ее потребностей), охватывает широкий спектр аспектов профессиональной жизни, затрагивая ключевые показатели эффективности персонала. Вопросы опросника касаются не только текущих обязанностей, но и более общих аспектов — от оценки рабочей среды и взаимоотношений с коллегами до восприятия

корпоративной культуры и перспектив карьерного роста.

Этот всеобъемлющий подход позволяет получить максимально полную и объективную картину. Анализ полученных данных позволяет классифицировать сотрудников по трем категориям, представляя структуру персонала организации в виде процентного соотношения:

- 1) Высоко ценные сотрудники. Это ядро компании, сотрудники, демонстрирующие высокую вовлеченность и оказывающие существенное влияние на результаты работы организации. Они являются движущей силой прогресса, активно участвуют в инновационных процессах и вносят значимый вклад в достижение стратегических целей компании.
- 2) Основные сотрудники. Эти сотрудники играют важную роль в операционных процессах организации, обеспечивая бесперебойную работу и выполняя ключевые функции. Они составляют основу стабильности и эффективности деятельности компании, обеспечивая выполнение рутинных задач на высоком уровне. Их вовлеченность является залогом плавного функционирования организации.
- 3) Пассивно/активно отключенные сотрудники. Эта категория представляет собой группу сотрудников, характеризующихся низким уровнем вовлеченности и представляющих высокий уровень риска для компании. Их пассивность может проявляться в виде апатии, снижения производительности труда или нежелания принимать участие в жизни коллектива. Активное отключение характеризуется более выраженным негативным отношением к компании и может проявляться в виде саботажа или распространения негативных слухов. Управление этой группой сотрудников требует особого внимания и разработанных стратегий по повышению их вовлеченности или, в случае невозможности изменения ситуации, по оптимизации численности персонала [8].

Kincentric выделяет два основных типа организационных факторов,

влияющих на уровень вовлеченности сотрудников: фундаментальные и дифференцированные. Фундаментальные факторы являются базовыми условиями, необходимыми для обеспечения минимально приемлемого уровня вовлеченности. К ним относятся:

- Гигиенические основы труда. Это гарантии занятости, создание дружелюбной и безопасной рабочей среды, обеспечение баланса между работой и личной жизнью. Эти факторы, хотя и не являются стимуляторами высокой вовлеченности сами по себе, но являются необходимым условием для ее возникновения. Без обеспечения этих базовых условий любые попытки повысить вовлеченность окажутся малоэффективными.

- Специфическая организация работы. Это создание условий для командной работы, расширения прав и возможностей сотрудников, предоставления им автономии в принятии решений и постановка реальных и вызывающих задач. Когда сотрудники чувствуют свою ценность и значимость своей работы, они становятся более вовлеченными.

- Повседневные практики компании. Это культура клиентоориентированности, прозрачность в коммуникации и четкое выражение корпоративных ценностей. Когда сотрудники понимают миссию компании и делят её ценности, они более склонны к высокой вовлеченности. Постоянное внимание к сотрудникам, проведение регулярных обратных связей и поощрение инициативы — важные аспекты повседневных практик, способствующих высокой вовлеченности. В целом, методика Kincentric представляет собой мощный инструмент для оценки и управления кадровым потенциалом организации, позволяющий идентифицировать проблемные зоны и разработать целевые мероприятия по повышению вовлеченности сотрудников [28].

Еще один подход в исследовании вовлеченности персонала организации, ставший очень популярным, был предложен компанией Gallup. Gallup, Inc. — гигант в мире аналитики, ранее известный как Американский институт общественного мнения, заслужил свою репутацию благодаря

многолетнему опыту проведения обширных исследований, охватывающих различные аспекты бизнеса, от анализа рыночных тенденций до разработки стратегий управления персоналом. Компания специализируется на изучении показателей вовлеченности сотрудников, и на протяжении десятилетий накапливала огромный объем данных, позволяющий глубоко понимать динамику мотивации и продуктивности в современных организациях. Кульминацией многолетней работы Gallup, Inc. стал опросник Q12 — инструмент, разработанный на основе анализа ответов 87 000 подразделений компаний и огромного количества сотрудников — около 1,5 миллионов. Этот опыт позволил создать краткий, но невероятно эффективный инструмент, состоящий всего из 12 вопросов. Каждый вопрос тщательно сформулирован, чтобы точно затронуть ключевые аспекты рабочего опыта, позволяя выявить факторы, влияющие на уровень вовлеченности персонала.

Суть опроса Q12 заключается в простом, но глубоко проницательном подходе. Сотрудники отвечают на 12 вопросов, выбирая «да» или «нет». Чем больше утвердительных ответов, тем выше, согласно методике Gallup, уровень вовлеченности сотрудника. Простота и ясность опросника не снижают его значимость. И даже напротив, это одно из главных его преимуществ. Он позволяет быстро получить ясный образ ситуации в компании, выявить проблемы и начать работу над их решением без задержек. В отличие от громоздких и запутанных опросов, Q12 фокусируется на самом существенном, исключая избыточную информацию. Он помогает руководству определить конкретные области, требующие внимания, и сформулировать целевые задачи по улучшению рабочей среды. Это не просто диагностика проблемы, а инструмент, который непосредственно направляет организацию к решению. Улучшение вовлеченности непосредственно связано с ростом производительности, прибыльности и снижением текучки кадров [32].

Таким образом, Q12 — это не просто опрос, а настоящая инвестиция в будущее компании. Важно отметить, что для получения достоверных

результатов необходимо соблюдать определенные правила. Ключевым является использование одних и тех же вопросов при каждом проведении опроса. Это позволяет отслеживать динамику изменений во времени и оценивать эффективность предпринимаемых мер. Важно также обеспечить анонимность и честность ответов, чтобы сотрудники чувствовали себя комфортно и откровенно выражали свое мнение. Только в этом случае результаты опроса будут действительно релевантными и полезными для принятия обоснованных управленческих решений. Gallup, Inc. предоставляет подробные рекомендации по проведению опроса и интерпретации его результатов, что гарантирует максимальную эффективность использования инструмента Q12. Образец опросника представлен в приложении 2 [20].

По завершении оценки вовлеченности персонала организации (любыми возможными инструментами), и исходя из ее результатов, необходимо правильно управлять вовлеченностью. Управление вовлеченностью сотрудников в организации — это процесс, направленный на укрепление эмоциональной связи между работодателем и работником. Эта связь проявляется в желании сотрудника ощущать себя частью компании и в его стремлении прилагать дополнительные усилия по собственной инициативе. Состояние вовлеченности персонала можно рассматривать как сложный механизм, в котором выделяются четыре группы факторов, называемых драйверами вовлеченности. Эти драйверы позволяют формировать и влиять на уровень и характер вовлеченности сотрудников. Каждая из групп факторов играет свою роль в создании позитивной атмосферы и мотивации, способствуя тем самым повышению общей продуктивности и удовлетворенности работников. К драйверам формирования вовлеченности персонала относят:

- эмоции (субъективное оценочное отношение к существующим или возможным ситуациям);
- смыслы (развитие ценностей личности на пути вовлечения);
- действия (реальная деятельность в направлении темы вовлечения);

- видение (описание идеальной ситуации в будущем).

Эффективное управление персоналом — залог успешного функционирования любой организации. Ключевую роль в этом процессе играет вовлеченность сотрудников, которая напрямую влияет на множество показателей, от производительности труда и качества услуг до уровня текучести кадров и эффективности организационных процессов в целом. Для достижения высокой степени вовлеченности необходимо комплексное воздействие, опираясь на специально разработанные стратегии и инструменты управления. Эти инструменты могут быть различными, от программ обучения и развития персонала до внедрения систем мотивации и прозрачной системы коммуникации. Именно грамотное использование подобных «драйверов» вовлеченности позволяет воздействовать на ключевые аспекты деятельности организации [3].

Особое значение приобретает вовлеченность персонала в периоды значительных изменений в организации. В такие моменты сотрудники нуждаются в максимальной информированности и участии в принятии решений, что позволяет им чувствовать себя частью единого целого и способствует принятию перемен. Без активного вовлечения сотрудников, переходные этапы становятся крайне сложными, сопровождаясь недовольством, снижением производительности и ростом текучести кадров. Создание культуры вовлеченности — это длительный и системный процесс, требующий постоянных усилий и инвестиций со стороны руководства [43].

Основа успешного формирования вовлеченности — это организационная структура, базирующаяся на принципах командной работы и самоорганизации. Вместо жёсткой иерархической системы, необходимо внедрять плоские структуры, поощряющие инициативу и самостоятельность сотрудников. В такой среде сотрудники не являются просто исполнителями, а активными участниками процесса, принимающими непосредственное участие в принятии решений и реализации стратегических целей компании. Для этого необходима не только компетентность, но и развитая внутренняя

мотивация и высокая самодисциплина [33].

Кадровая политика играет здесь ключевую роль. Система подбора персонала должна быть направлена на привлечение сотрудников, чьи ценности и цели совпадают с миссией организации. Важно не только найти квалифицированных специалистов, но и людей, мотивированных на долгосрочное сотрудничество и готовых вкладывать свои силы в общее дело. Система мотивации также нуждается в тщательном проектировании. Прозрачная и понятная система премирования и бонусов, обоснованная перспектива карьерного роста и достойная заработная плата — все это является важными составляющими эффективной мотивации. Но помимо материальных стимулов важны и нематериальные, такие как комфортные условия труда, баланс между работой и личной жизнью, обеспечение безопасности труда и создание позитивной рабочей атмосферы. Все эти факторы являются базовыми и их пренебрежение неизбежно приведёт к снижению вовлеченности персонала.

Кроме того, важно формировать у сотрудников понимание стратегии, миссии и ценностей компании. Ясное видение общей цели наделяет работу смыслом и мотивирует сотрудников на достижение общих результатов. Сильные традиции организации, личный пример руководства, открытая коммуникация и информированность о делах компании, ее планах и достижениях также играют ключевую роль в повышении вовлеченности.

Таким образом, создание культуры вовлеченности персонала — это сложный, но необходимый процесс, требующий системного подхода и внимания ко всем аспектам управления персоналом. Только комплексное решение данной задачи позволит достичь высоких результатов и обеспечить долгосрочный успех организации [37].

Управление персоналом — это профессиональная деятельность, которая направлена на максимально эффективную деятельность сотрудников в компании. Она включает в себя планирование потребности в трудовых ресурсах, расстановку и подбор персонала, организацию труда, меры по

мотивации и стимулированию труда сотрудников. Однако, реализовать такой сложный и многофакторный процесс нелегко. Поэтому наилучшим подходом для формирования вовлеченности персонала, будет выделение этапов, для достижения цели и четкое их соблюдение. Основные этапы управления вовлеченностью персонала организации, представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 — Этапы управления вовлеченностью персонала организации

Реализация предложенных этапов, направленных на повышение влияния ключевых факторов вовлеченности сотрудников, способна значительно увеличить процент вовлеченности работников в их трудовую деятельность. Важно понимать, что уровень вовлеченности среди сотрудников не может оставаться неизменным, поскольку каждый человек по-своему воспринимает цели и задачи своей организации, а также отличается по уровню компетенции и опыту.

Процесс вовлечения персонала в решение задач организации начинается с того, что сотрудники должны быть полностью проинформированы о данных задачах. Они должны осознать, что эти задачи

им понятны и достижимы. На этапе, когда необходимо поддержать и принять корпоративные цели, важно обеспечить сотрудников необходимой поддержкой, заинтересовав их в этих целях и продемонстрировав различные преимущества, которые они могут получить в результате своего участия. Первые три этапа формирования вовлеченности, которые мы рассмотрели, ориентированы на работу со всеми сотрудниками без исключения. Однако тех работников, которые демонстрируют более высокий уровень вовлеченности, можно рассматривать как потенциальный кадровый резерв для организации. Четвертый этап формирования вовлеченности включает не только знание, понимание и поддержку задач организации, но и активное их продвижение среди коллег, привлечение сторонников и единомышленников. Наивысший уровень вовлеченности характеризуется участием сотрудников в разработке корпоративных задач и инициатив. Когда высшее руководство организации демонстрирует высокий уровень вовлеченности персонала, это становится ярким примером их приверженности как к своей организации, так и к своим сотрудникам. Руководители, которые проявляют интерес к благосостоянию своего персонала, создают условия для карьерного роста и развития, способствуют формированию лояльности среди сотрудников.

Лояльность работников к организации можно значительно повысить путем создания и развития информационных каналов, которые будут освещать цели, планы и задачи как на ближайшее время, так и на более долгосрочную перспективу. Организации, которые заслуженно считаются лучшими работодателями с точки зрения своих сотрудников, уделяют внимание развитию талантов не менее серьезно, чем другим аспектам своей деятельности [10].

Таким образом, вовлеченность сотрудников — это не просто вопрос их мотивации, но и стратегический ресурс, который позволяет организации достигать поставленных целей и задач. Важно создавать условия, в которых каждый работник будет чувствовать свою значимость и необходимость в команде. Это можно сделать через регулярные тренинги, семинары и другие

мероприятия, которые помогут сотрудникам развивать свои навыки и повышать уровень компетенции. Кроме того, необходимо учитывать индивидуальные потребности и интересы работников, чтобы вовлеченность не была лишь формальным процессом, а стала частью корпоративной культуры. Создание комфортной рабочей среды, где каждый сотрудник сможет проявить себя и внести свой вклад в общее дело, также играет ключевую роль в повышении вовлеченности. Таким образом, комплексный подход к вовлечению сотрудников, который включает в себя информирование, поддержку, развитие и создание условий для активного участия в жизни организации, способен существенно повысить уровень вовлеченности и, как следствие, улучшить результаты работы всей организации [22].

Вовлеченность персонала — сравнительно новое явление, поэтому не существует общепринятого понятия, раскрывающего его суть. Чаще всего в литературе дают следующее определение: вовлеченность — это физическое, эмоциональное и интеллектуальное состояние, в котором сотрудники стремятся выполнять работу как можно лучше и достигать результатов.

Говоря о вовлеченности, важно уделить внимание и другим связанным с ней понятиям: мотивации, лояльности и удовлетворенности.

Мотивация — это сила воли и действия в соответствии с ней, это «энергия», необходимая для выполнения работы.

Лояльность — благосклонное отношение к кому-либо или чему-либо. Сотрудник может быть лоялен руководителю, коллегам или компании в целом.

Удовлетворенность — существительное, образованное от глагола «удовлетворить», то есть сделать кого-либо довольным, исполнить желание, просьбу. У каждого человека есть базовые потребности, от компенсации которых зависит его удовлетворение трудом и компанией в целом.[24].

Управление вовлеченностью персонала — один из ключевых факторов успеха любого бизнеса. Многочисленные исследования вовлеченности

сотрудников в разных компаниях указывают на сильную взаимосвязь между уровнем вовлеченности и ключевыми метриками компании (совокупный доход акционеров, производительность труда, уровень текучести кадров и удовлетворенность клиентов). Вовлеченный сотрудник максимизирует использование своих знаний, умений и времени, что приводит к более быстрому и качественному выполнению задач, сокращению сроков проектов и снижению издержек, а также он охотнее берет на себя ответственность.

Для достижения высокой вовлеченности работника необходимо благоприятное воздействие как на внутренние мотивы сотрудника, так и на его окружение. Работник должен быть мотивирован и увлечен своей работой, у него должны быть интересные и сложные задачи, он должен понимать и видеть возможности для профессионального роста и развития. Важно учитывать индивидуальные потребности и стремления каждого сотрудника, давать возможность использовать свои сильные стороны и развивать слабые. Также важными аспектами являются система поощрений и обратной связи, система наставничества и менторства [29].

Огромную роль в формировании вовлеченности сотрудника играет создание продуктивной и поддерживающей рабочей среды (эргономичное рабочее место, доступ к необходимым ресурсам и технологиям, эффективная система коммуникации и культура взаимопомощи) [34].

Современный бизнес — это не только производство и продажа товаров или услуг, но и эффективное использование ресурсов, включая человеческий капитал. Именно поэтому для повышения эффективности и прибыльности любого бизнеса необходимо развивать вовлеченность его персонала и правильно ею управлять.

Традиционно для управления вовлеченностью персонала применялись такие методы, как экономические (прямое материальное стимулирование), административные (создание четкой системы правил и процедур) и социально-психологические (создание благоприятной рабочей атмосферы и удовлетворение социальных потребностей сотрудников). Эффективное

управление персоналом требует интегрированного подхода, объединяющего экономические, административные и социально-психологические методы. Успешная стратегия мотивации должна учитывать специфику компании, индивидуальные особенности сотрудников и современные тенденции рынка труда. Постоянный мониторинг и адаптация системы мотивации — залог долгосрочного успеха. Только такой комплексный подход позволит достичь высокой производительности труда и обеспечить устойчивое развитие предприятия.

Также для правильной организации работы с персоналом необходимо получать от сотрудников обратную связь, но не каждый сотрудник захочет самостоятельно доносить какую-либо информацию. Работодатель должен сам проявить инициативу, показать, что он готов принимать обратную связь. Один из самых простых способов это сделать — провести опрос среди своих сотрудников или их части [16].

Однако после любого исследования вовлеченности персонала организации необходимо правильно управлять этой самой вовлеченностью. Процесс управления вовлеченностью персонала — это воздействие на эмоциональную связь работодателя и работника. При формировании состояния вовлеченности сотрудников можно выделить 4 группы факторов: эмоции, смыслы, действия, видение. Используя указанные драйверы и контролируя соответствующие показатели вовлеченности персонала, можно оказывать влияние на производительность и эффективность труда, на текучесть кадров и другие организационные процессы.

Современная культура вовлеченности персонала организации основана на принципе самоорганизации сотрудников и самодисциплине, а также кадровой политике организации и системе мотивации.

Немаловажную роль в системе мотивации персонала организации занимают стратегии, миссия и ценности организации. Максимальный уровень вовлеченности характеризуется участием сотрудников в разработке корпоративных задач [12].

Выводы по 1-ой главе

Высокая вовлеченность персонала организации, демонстрирующая сильную корреляцию с ключевыми бизнес-показателями, требует целенаправленного создания благоприятной рабочей среды, учитывающей как внутреннюю мотивацию сотрудников, так и внешние факторы.

Для достижения максимальной отдачи от персонала организации необходим комплексный подход, включающий разработку интересных задач, прозрачную систему поощрений, эффективную коммуникацию, развитие корпоративной культуры и постоянное обучение персонала.

Важно также учитывать взаимосвязь вовлеченности с лояльностью и удовлетворенностью сотрудников, а также использовать метрики и субметрики для объективной оценки и управления процессом повышения вовлеченности.

Успешное внедрение принципа вовлеченности персонала организации, особенно в крупных компаниях, требует преодоления серьезных препятствий. Простого внедрения формальных программ недостаточно. Необходим комплексный подход, учитывающий особенности корпоративной культуры, стиль руководства, эффективность коммуникаций, систему мотивации, а также экономические стимулы.

Важно обеспечить прозрачную систему поощрения инициативы, своевременную и справедливую оплату труда, а также публичное признание заслуг. Децентрализация управления, передача полномочий и распределение ответственности играют ключевую роль, особенно в крупных организациях, где руководители должны активно вовлекать сотрудников в работу и обеспечивать эффективную обратную связь.

В конечном итоге, инвестиции в вовлеченность персонала являются инвестициями в будущее компании, способствуя созданию сплоченного и мотивированного коллектива, готового к достижению поставленных целей.

Глава 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО ФОРМИРОВАНИЮ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА В ООО «НСПЛАВ»

2.1 Анализ эффективности формирования вовлеченности персонала в ООО «НСплав»

Общество с ограниченной ответственностью «НСплав», является коммерческой организацией, действующей с 5 декабря 2016 года. Общество является юридическим лицом и действует в соответствии с Гражданским кодексом РФ (часть первая) и иным действующим законодательством Российской Федерации и уставом Общества.

Место нахождения Общества: Российская Федерация, г. Новотроицк, ул. Промышленная, д. 43.

Целью Общества является извлечение прибыли. Общество имеет гражданские права и несет обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных законом, в том числе:

- 1) Хрома металлического (кускового и порошка);
- 2) Ферромолибдена;
- 3) Феррохрома азотированного;
- 4) Брикетов хрома дегазированных в виде таблеток;
- 5) Окиси хрома металлургической;
- 6) Порошка алюминия;
- 7) Вакуумно-выплавляемых брикетов дегазированного хрома;
- 8) Карбид хрома;
- 9) Кроме того, попутной товарной продукцией является щебень из шлака, образующийся при выплавке металлического хрома.

Общество осуществляет и иную производственную или коммерческую деятельность, не запрещенную законодательством Российской Федерации в соответствии с целью своей деятельности. Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется законом, Общество может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии).

В соответствии с данными ЕГРЮЛ, основной вид деятельности организации ООО «НСПЛАВ» по ОКВЭД: 24.45.7 Производство хрома.

Общее количество направлений деятельности — 5, а именно:

- 1) 24.45.7 Производство хрома;
- 2) 20.12 Производство красителей и пигментов;
- 3) 20.13 Производство прочих основных неорганических химических веществ;
- 4) 24.10.12 Производство ферросплавов;
- 5) 24.42 Производство алюминия.

С 2018 года на ООО «НСплав», разработана, внедрена, функционирует, поддерживается в рабочем состоянии и постоянно улучшается система менеджмента качества (СМК), соответствующая требованиям международного стандарта ISO 9001.

Срок деятельности Общества не ограничен.

Общество является юридическим лицом и имеет в собственности обособленное имущество, отражаемое на его едином балансе. Общество может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, исполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

Система ценностей организации. Быть всегда на шаг впереди — опережать тенденции рынка, создавать и внедрять новые инновации и технологии. Стабильный рост и развитие. Быстрый рост организации на всех этапах развития.

В 2019 году организации стала победителем в номинации «лучший экспортер» в 19 областном конкурсе «лидер экономики Оренбургской области», диплом представлен в приложении 3.

22.09.2022 г. был изменен генеральный директор. Шарыгин Алексей Викторович больше не является генеральным директором организации, Юрченко Алексей Анатольевич становится новым директором организации.

На сегодняшний день предприятие ООО «НСплав» насчитывает 158 сотрудников основного производства, в том числе рабочие таких специальностей: газосварщики, электросварщики, слесари, электромонтеры, аппаратчики. В административном аппарате, состоящем из руководства предприятия, генеральный директор, руководитель коммерческого отдела, главный бухгалтер, главный инженер, специалист по охране труда, начальник лаборатории, начальник ремонтной службы, а также начальники участков.

При существующей структуре управления, представленной на рисунке 3, руководителю предприятия непосредственно подчиняются: инженер-технолог, главный инженер, коммерческий отдел, главный бухгалтер.

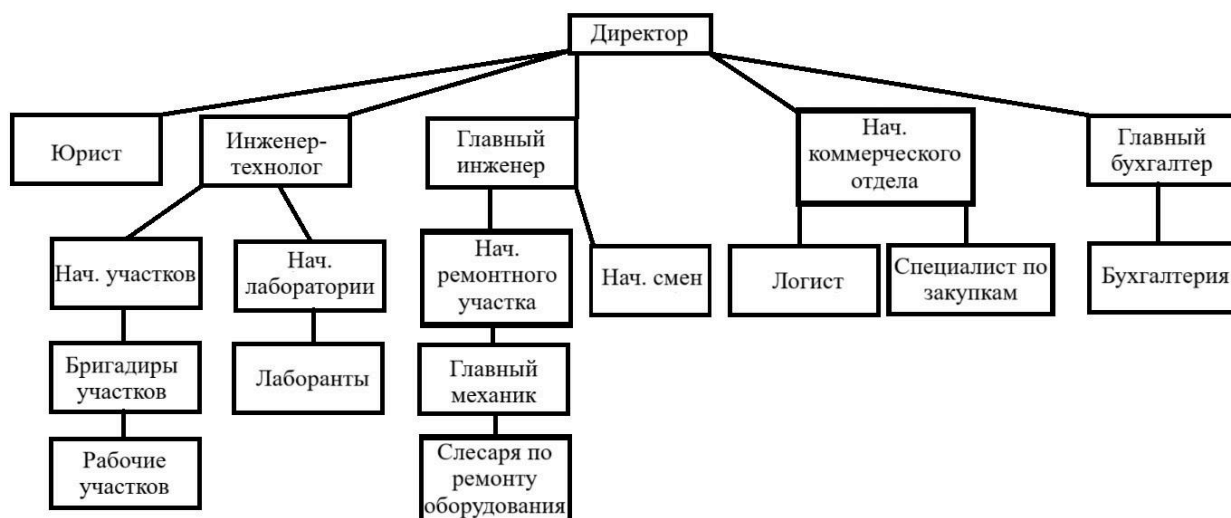


Рисунок 3 — Организационная структура управления ООО «НСплав»

Для более полного представления о деятельности организации и ее положения на рынке необходимо провести SWOT-анализ. Данный анализ подразумевает анализ внутренней среды организации, а также выявления возможностей и опасностей для организации со стороны рынка.

Проведём SWOT-анализ деятельности промышленного предприятия ООО «НСплав». Выделим сильные и слабые стороны предприятия, а затем возможности и угрозы. Сведем в таблицу 2 выявленные характеристики исследуемого предприятия.

Таблица 2 — SWOT-анализ организации ООО «НСплав»

<p>Сильные стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Выпуск редкого вида продукта 2. Наличие инновационных разработок и патентов 3. Доступ к дешевым ресурсам 4. Партнерство с крупным аналогичным предприятием 5. Высокое качество производимой продукции 	<p>Слабые стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие квалифицированных кадров менеджмента 2. Отсутствие четкой организации труда сотрудников 3. Высокие производственные издержки 4. Слабая маркетинговая деятельность
<p>Возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение репутации организации 2. Расширение ассортимента выпускаемой продукции 3. Увеличение уровня автоматизации 4. Повышение количества и наименований выпускаемой продукции 	<p>Угрозы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Спад потребления выпускаемой продукции 2. Снижение производительности труда 3. Вероятность мирового финансового кризиса 4. Халатность руководящего состава

При практическом исследовании системы формирования вовлеченности персонала на примере ООО «НСплав» необходимо начать с анализа состава персонала и системы управления персоналом организации.

Управление персоналом в организации включает в себя регламентацию следующих ключевых процессов:

- планирование кадровых ресурсов;
- подготовку штатного расписания;
- прием на работу сотрудников;
- перевод сотрудников на другую работу;
- увольнение сотрудников;
- учет и оформление отпусков сотрудников;
- оформление командировок сотрудников.

Для кадровой работы в ООО «НСплав» характерен следующий набор основных и первостепенных функций кадровой работы:

- подбор, расстановка и воспитание кадров;
- оформление и учет кадров;
- обеспечение прав, льгот и гарантий работников организации;
- контроль состояния трудовой дисциплины в организации.

Для лучшего понимания структуры основных элементов,

формирующих в организации систему управления персоналом, представим ее в виде таблицы (таблица 3).

Таблица 3 — Основные элементы, формирующие систему управления персоналом в ООО «НСплав»

Основные элементы	Виды управления	Ориентация на результат
Организация труда	Точечная	Групповая или индивидуальная
Регламентирование исполнителя	Жесткое	Различная степень свободы в организации труда
Мотивация к труду	Индивидуальная	Сочетание морально-экономических стимулов
Сроки планирования	Краткосрочный	Период жизненного цикла человека
Функции менеджера по кадрам	Базовый	Организация и учет

По результатам проведенного анализа кадровой работы можно сделать вывод, что из-за отсутствия подразделения или специалиста по управлению персоналом кадровая работа в организации ведется очень слабо, лишь в том минимуме, которые отвечают требованиям действующего законодательства.

От обеспеченности предприятия персоналом в профессиональном и квалификационном составе зависит вся деятельность предприятия. Здесь речь идет об объеме продукции, которую выпускает организация и ее качестве, себестоимость продукции, эффективность использования оборудования организации и иных экономических показателей.

Анализ кадрового состава предприятия предполагает периодическое и поэтапное изучение работников данного предприятия по характеристикам численности, пола, возраста, образования, уровню доходов и других кадровых показателей.

Рассмотрим основные кадровые показатели организации. Анализ состава и структуры персонала предприятия стоит начать с оценки среднесписочной численности работников предприятия и ее динамики, представленной в таблице 4.

Таблица 4 — Среднесписочная численность работников по годам и их уровень дохода в ООО «НСплав»

Года	Численность, чел.	Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.
2023	158	83,7
2022	181	56,8
2025	184	40,5

Проанализировав таблицу, можно сделать вывод о том, что среднесписочная численность сотрудников ежегодно уменьшается. В период с 2025 по 2023 год среднесписочная численность сотрудников уменьшилась на 14%, причем с 2022 года по 2023 год среднесписочная численность уменьшилась на 12,7%. Анализ этих данных говорит о том, что организация переживает спад на рынке, начавшийся в 2022 году, что в свою очередь приводит к различным сомнениям потенциальных сотрудников в устойчивости организации. Однако, уменьшение численности персонала может быть связано и с другими факторами, например оптимизацией производства, его модернизацией, пересмотром производственных планов или недостаточной заработной платой.

Для анализа кадрового состава важно рассмотреть уровень заработной платы работников, чтобы оценить какую сумму получают сотрудники организации за свою работу. Анализ заработной платы работников организации ООО «НСплав» за 2025-2023 гг. представлен в таблице 5.

Таблица 5 — Анализ заработной платы в динамике 3-х лет на ООО «НСплав»

Показатель заработной платы, тыс. руб.	2025	2024	2023	Абсолютное (и относительное, %) отклонение		
				2024/2025	2023/2024	2023/2025
От 30 до 60	157	96	6	-61 (61,1)	-90 (6,2)	-151 (3,8)
От 61 до 90	27	85	152	58 (314,8)	67 (178,8)	125 (562,9)

По данным таблицы можно сделать выводы об уровне заработной платы персонала в ООО «НСплав». На начальном этапе развития организации уровень заработной платы работников не превышал 20 тыс.

рублей, начиная с 2025 года максимальная заработная плата увеличилась до минимальной отметки в 30 тыс. рублей. В 2022 году отметка максимальной заработной платы сместилась, увеличив среднюю заработную плату на предприятии. А в 2023 показатель средней заработной платы вырос еще больше. Этот анализ дает нам понять, что сотрудники организации ежегодно повышают качество своей работы и становятся более опытными специалистами, в связи с чем руководство организации увеличивает уровень заработной платы для конкретных должностей. Также за три года уменьшилась численность сотрудников, которые получают минимальную заработную плату, а это значит, что они перешли в категорию с наиболее высокой заработной платой. Средняя заработная плата в г. Новотроицке составляет около 80 тыс. рублей. Большая часть сотрудников ООО «НСплав» получает в среднем такую же заработную плату, в связи с чем мы можем сказать, что в организации наблюдается стагнация роста заработной платы, несмотря на ежегодное повышение ее номинальной части.

Для более детального изучения численности персонала организации стоит рассмотреть персонал по половозрастному признаку. Данные по полу и возрасту представлены в таблице 6.

Таблица 6 — Половозрастная структура в динамике 3-х лет в ООО «НСплав»

Возраст, лет	2025	2024	2023	2025	2024	2023	Абсолютное (и относительное) отклонение, %		
	Мужчины			Женщины			2024/2025	2023/2024	2023/2025
До 20 лет	2	1	1	0	0	0	-1 (50)	0	0
От 21 до 30	74	81	64	8	7	7	+6 (107)	-17 (80)	-11 (87)
От 31 до 40	62	57	54	8	8	8	-5 (93)	-3 (95)	-8 (88)
От 41 до 50	22	20	17	2	2	2	-2 (92)	-3 (86)	-5 (79)
От 51 до 60	6	5	5	0	0	0	-1 (83)	0	-1 (83)
Более 60	0	0	0	0	0	0	-	-	-
Итого	166	164	141	18	17	17	-3 (98)	-23 (87)	-26 (86)

Исходя из данных представленных в таблице, мы можем сделать

выводы. Численность персонала в лице женщин ежегодно почти неизменна, а численность мужчин на предприятии имеет отрицательную динамику, кроме группы от 21 до 30 лет и только в период 2023/2025 гг. Данные о возрастной структуре предприятия дают нам понять, что в организации преобладает численность сотрудников, находящаяся в возрастных промежутках от 21 до 30 лет и от 31 до 40 лет. Меньшими по численности в организации являются возрастные промежутки до 20 лет, от 50 до 60 лет и старше 60 лет. Таким образом, организация берет к себе на работу молодых профессионалов и тех, кто уже имеет опыт работы на определенной должности, а также организация использует инновационные технологии, что предполагает привлечение на работу молодых сотрудников, которые смогут освоить эти технологии за короткий срок. ООО «НСплав» не отдает предпочтение студентам и тем, кому меньше 20 лет, считая, что сотрудники слишком неопытны и непостоянны. Говоря о людях предпенсионного и пенсионного возраста, организация не отдает предпочтения и им, поскольку люди в таком возрасте не смогут развиваться с организацией в одном русле и быстро осваивать новые технологии. Организация может развиваться и расширять зону своего влияния на рынке только в том случае, если внутри нее работают сотрудники, которые вместе с руководством организации смогут вывести ее на необходимый уровень. Именно поэтому от уровня образованности сотрудников зависит будущее организации. Сильной стороной многих крупных компаний является нестандартный подход к работе и наличие квалифицированных кадров внутри компании.

Рассмотрим уровень образования сотрудников организации ООО «НСплав». Представим данные в виде гистограммы, изображенной на рисунке 4. Анализируя данные гистограммы, мы можем сделать выводы об уровне образования сотрудников ООО «НСплав».

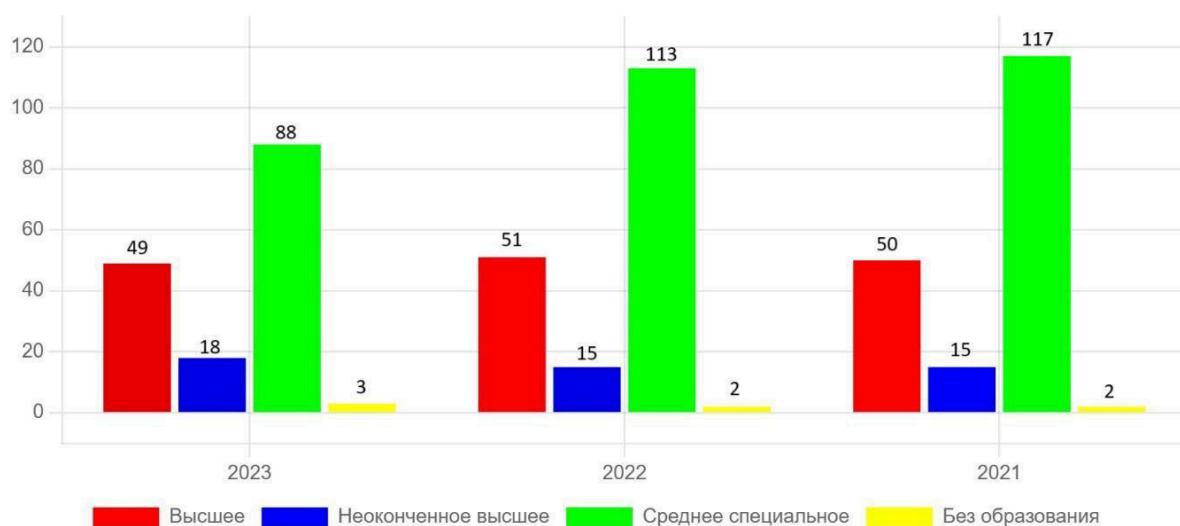


Рисунок 4 — Уровень образования кадрового состава ООО «НСплав» по годам

Ежегодно численность сотрудников с высшим образованием практически неизменна, а это значит, что организация не заинтересована в привлечении на работу высококвалифицированных сотрудников.

Часть сотрудников с неоконченным высшим образованием становятся сотрудниками с высшим образованием, так как получили дипломы и закончили вузы. Число сотрудников с неоконченным высшим образованием также почти неизменно год к году, это означает, что организация привлекает на работу молодых специалистов, обучающихся в вузах, но никаких перспектив в организации у них практически нет, они так и остаются на своих должностях, либо покидают организацию.

Численность сотрудников, имеющих среднее образование, является самой изменчивой. У этого факта может быть множество объяснений, это может быть связано как с оптимизацией рабочих процессов или изменением производственного плана, так и с недостаточным уровнем заработной платы или дефицитом кадров на рынке труда. Дефицит кадров, кстати, может объяснить небольшое увеличение численности сотрудников без образования. Из всего этого можно сделать вывод, что организация не заинтересована в привлечении высококвалифицированных сотрудников.

Таким образом, мы проанализировали кадровый состав ООО

«НСплав». В данной организации в основном работают специалисты со средней квалификацией, которые в основном находятся в возрастном промежутке от 20 до 40 лет, то есть сформирован молодой коллектив. Также известно, что в организации численность мужчин больше численности женщин. Уровень заработной платы в организации является нормальным для региона, а уровень минимальной заработной платы превышает прожиточный минимум.

Анализ системы подготовки и переподготовки персонала в организации позволяет сделать следующие выводы:

- 1) Вопросам управления вовлеченностью персонала уделяется мало внимания;
- 2) Организация, подготовка, переподготовка и повышение квалификации происходят ситуативно, а не в систематическом режиме;
- 3) Основными методами обучения является система инструктажей, советы и регулярные указания начальника, менторство;
- 4) Реальная оценка квалификационного уровня персонала в настоящее время производится только один раз при приеме на работу путем рассмотрения документов о квалификации и собеседования с руководителем подразделения;
- 5) Периодическая аттестация работников на соответствие уровня профессиональной подготовки требованиям профессии по факту носит чисто формальный характер.

Из чего можно сделать вывод, что в ООО «НСплав» отсутствует налаженная системная работа по активизации вовлеченности персонала, проникновения вовлеченного отношения к подбору и отбору кадров, а также организации адаптации и аттестации персонала, что вызвано, прежде всего, отсутствием структурного подразделения или специалиста по управлению персоналом, поскольку ответственные работники организации загружены повседневной текущей работой и не в состоянии уделять должное внимание таким важным вопросам в системе управления персоналом.

При этом на предприятии эффективно используется совмещение профессий, расширение зон обслуживания. Так в организации работают специалисты, совмещающие должности юриста и офис-менеджера, бухгалтера и кассира; работники, совмещающие должности водителя и технологические должности.

В организации все офисные работники обеспечены обустроенными рабочими местами, оборудованными компьютерной техникой с установленным программным обеспечением. При этом система сконфигурирована персонально под каждого работника в соответствии с его функциональными обязанностями и правами доступа к информационным базам. Эффективность работников организации не стимулируется, т.е. они получают только заработную плату в размере должностного оклада согласно штатному расписанию. То есть система мотивации, внедренная в организации, не обеспечивает надлежащего стимулирования ее работников к повышению эффективности своего труда, росту уровня вовлеченности персонала.

Теперь, когда мы изучили некоторые основные элементы, формирующие систему управления персоналом, можно перейти к диагностике вовлеченности сотрудников предприятия.

В работе применяются методики, разработанные специалистами компаний HewittAssociates и Gallup. Их описание уже было представлено в главе 1 исследования.

Процедура эмпирического исследования состояла из 4-х этапов:

- 1) методом анкетного опроса сотрудников, была составлена характеристика интеллектуальной вовлеченности персонала предприятия;
- 2) методом проведения интервью был определен интеллектуальный потенциал сотрудников ООО «НСплав»;
- 3) проведена оценка эмоциональной вовлеченности;
- 4) проведен расчет общего индекса вовлеченности среди линейный

менеджеров.

Оценка эмоциональной вовлеченности была проведена по следующим критериям:

- отношения между сотрудниками;
- условия для работы сотрудников;
- давление на сотрудников;
- честность по отношению к сотруднику;
- умение организации дать работнику ощущение его значимости, ценности личного вклада каждого в общее дело;
- предоставление возможности заниматься любимым делом, интересной работой;
- отношение руководства;
- возможность самореализации;
- корпоративная культура;
- вовлеченность в дела организации;
- общая атмосфера в организации.

В выборку исследования попали 25 сотрудников ООО «НСплав», занимающих позицию линейных менеджеров. Линейный менеджер — это руководитель, который имеет в подчинении 1 или больше линейных специалистов (исполнителей). Таких людей в организации на момент проведения исследования работало 32 человека. В выборке представлены сотрудники обоего пола: 2 женщин (8,7%) и 23 мужчин (91,3%). Возраст респондентов находится в диапазоне от 27 до 63 лет: 3 работника от 21 до 30 (12%), 13 работников от 31 до 40 (52%), 7 работников от 41 до 50 (28%), 2 работника от 51 до 60 (8%).

На предприятии никогда раньше не проводилась оценка вовлеченности сотрудников, поэтому наша оценка нацелена именно на линейных менеджеров. Исследуя вовлеченность линейных менеджеров можно лучше понять сильные и слабые стороны корпоративной среды и бизнес-процессов, частично выявить уровень удовлетворенности персонала условиями труда,

ведь именно к ним обращаются работники с просьбами и жалобами, а также именно линейные менеджеры оказывают влияние на вовлеченность и лояльность подчиненных (исполнителей).

Исследование является выборочным, так как всем линейным специалистам были представлены анкеты с просьбой их заполнить. Хотя и не все заполнили анкеты, (из общей численности линейных менеджеров на тот момент — 32, некоторые были в отпусках, а некоторые отказались проходить опрос), прошедшие опрос 25 человек — 78,1% от общей численности, что является репрезентативной выборкой.

Напомним, что в опроснике на основе Kincentric, представленном в приложении 4, все вопросы можно поделить на 3 индикатора отношения работника к компании: говорит, остается, стремится. В таблице 7 представлены результаты исследования по трем индикаторам Kincentric.

Таблица 7 — Результаты исследования по трем индикаторам Kincentric

Индикатор	Вопрос	«Совершенно согласен»	«Скорее согласен»	«Скорее не согласен»	«Совершенно не согласен»
«Говорит»	Я положительно отзываюсь о компании	17,3%	62,1%	15,8%	4,8%
	Я порекомендовал бы компанию другу	12%	62,5%	18,6%	6,9%
«Остается»	Нужна серьезная причина, чтобы я покинул компанию	64,2%	25,8%	8%	2%
	Я никогда не думал о том, чтобы уйти из компании	17,2%	31,1%	29,8%	21,9%
«Стремится»	Компания вдохновляет меня работать лучше	17,8%	24,6%	35,9%	6,5%
	Компания мотивирует меня достигать большего	11,2%	23,6%	51,1%	14,1%

Согласно инструкциям к опроснику Kincentric важную роль при исследовании вовлеченности, и разработке программы совершенствования вовлеченности, играет стаж работы опрашиваемых сотрудников, их таблицу (таблица 8) для отображения результатов вовлеченности в зависимости от

стажа мы немного изменили, так как организации немногим больше 8 лет и в ней не могут быть сотрудники со стажем более 10 лет.

Таблица 8 — Степень вовлеченности персонала ООО «НСплав» в зависимости от стажа работы

Стаж работы	Степень вовлеченности (%)
До 1 года	75,6
1-2 года	62,4
2-3 года	41,1
3-5 лет	40,4
Более 5 лет	42,3

Данные из таблицы демонстрируют, что самую низкую степень вовлеченности показывают работники со стажем 2-5 лет. Это подтверждает то, что при разработке программы совершенствования вовлеченности персонала нам необходимо обязательно учитывать фактор стажа работы.

Перейдем к результатам опросника Gallup, представленным в приложении 5. Напомним, что они разработали опросник из 12 вопросов, получивший название Q12, вопросы распределены по секторам, отвечающим на следующие вопросы: что я получаю, что я даю, я принадлежу, как я могу расти?

Благодаря исследованию мы видим, что вовлеченность линейных руководителей «проседает» по нескольким направлениям: блок «что я получаю» — порядка 31% скорее не согласны, что они имеют достаточный объем материалов и инструментов для выполнения своей работы. Так же 33% не уверены в том, что от них ожидает работодатель. Все это говорит о том, что необходимо больше внимания уделить данному блоку и, в первую очередь, понять, что конкретно имеется в виду линейными руководителями в каждом конкретном случае.

В блоке «что я даю» мы видим, что около 77% опрошенных не получали похвалу и одобрение от своего руководителя за последнюю неделю. Этот результат подтвержден исследованием Kincentric, где мы увидели, что

такой фактор как «признание» находится на весьма низком уровне. Это говорит о том, что необходимо уделять больше внимания системе дачи обратной связи — причем не только той, что предполагает зоны развития для человека, но также и позитивной, конструктивной и обращать внимание на достижения сотрудников.

Далее, в том же блоке мы увидели, что около 31% сотрудников скорее не согласны с тем, что руководитель воспринимает их как личность. Это не очень высокое значение. Оно говорит о том, что коммуникация между топ-менеджерами и линейными менеджерами почти не затруднена, и это подтверждается исследованием Kincentric, которое продемонстрировало нам практически тот же уровень вовлеченности по фактору «ценность сотрудников». Это дает нам вектор направления работы в том, что необходимо создавать общую среду общения между топ-менеджерами и линейным руководством, но этот фактор не является срочным, важнее просто не испортить то, что уже есть.

Еще один показатель в том же блоке показал очень большую цифру. Порядка 68% заявили, что они скорее не согласны с тем, что рядом с ними есть человек, который способствует их профессиональному развитию. Это говорит о том, что необходимо уделить больше внимания системе передачи знаний (особенно это относится к техническому блоку, так как мы имеем особенную специфику с учетом того, что на рынке не так много аналогичных организации, где можно получить схожий опыт).

Примерно 78% опрошенных подчеркивает, что их точка зрения принимается во внимание. Это говорит о том, что сотрудники чувствуют собственную значимость и ценность, а это является одним из важнейших факторов для качественной работы управленца. Очень важно не испортить сложившуюся ситуацию. С этим же показателем связан и результат по следующей цифре — примерно 55% не согласны с тем, что стратегия организации вызывает в них чувство значимости той работы, которую они выполняют. Мы видим, что сотрудники не ощущают того, что их ценят, что

их работа имеет значение в глобальном плане.

И последний показатель, на который нам крайне важно обратить внимание — это то, что примерно 19% не согласились с тем, что их коллеги считают своим долгом качественное выполнение работы. Так же мы видим, что большая часть линейных руководителей имеет близкого друга на работе, а вовлеченность по фактору «коллеги» находится на достаточно высокой отметке — 56%. Соответственно, нам необходимо использовать эти сильные дружеские связи.

Результаты интеллектуального потенциала сотрудников: почти все сотрудники, имеют высшее образование (у некоторых даже по 2 диплома), кто-то только получает образование; однако людей без образования — не берут на работу; инициатива и предложения на предприятии приветствуются, однако сами сотрудники не особо себя проявляют. Они только выполняют положенную им работу.

Тем не менее есть доля сотрудников, которым действительно интересна работа, они хотели бы обучаться и развиваться, однако в роли их наставников могут выступать только их более опытные коллеги. То есть в организации не хватает образовательных тренингов, которые бы развивали навыки сотрудников. Есть аналог кадрового резерва: каждый сотрудник может подойти к своему руководителю и проявить себя, сказав, что он хочет развиваться в необходимом ему виде деятельности, и соответственно данного сотрудника могут перевести на другую должность, где он будет получать нужные ему навыки и знания.

Результаты интеллектуальной вовлеченности персонала:

- для понимания интеллектуальной вовлеченности сотрудников и степени из знаний о деятельности предприятия были заданы следующие вопросы: что делать; зачем; как это сделать?;

- на данный вопрос (степень знаний) достаточно сложно дать ответ, поскольку есть сотрудники, которые обладают необходимыми знаниям и полномочиями, и поэтому понимают общую миссию (цель) бизнеса. Но

есть и те, которые просто выполняют свою работу, не задумываясь об общем смысле существования организации, то есть люди просто выполняют поставленные перед ними задачи. В данном случае организация функционирует не как единый организм, хотя руководство старается делать все для обратного.

Итак, проведем анализ полученных результатов по каждому критерию отдельно.

Первый — отношения между сотрудниками. В целом было отмечено, что в организации не совсем дружный коллектив. Хотя отделы и нормально взаимодействуют друг с другом, тем не менее есть некоторые изъяны. Например, в отделах, где работают в основном молодые сотрудники, в то время как в других службах достаточно взрослые люди и порой они не считаются с мнением молодых, считают их некомпетентными, могут хамить, выполнять какие-либо виды работ долго, проявлять агрессию и отвечать не так, как положено, а порой и вовсе не реагировать на коллег.

Но есть некоторые люди, которые вообще не нравятся никому. Например, новенькие, которые являются сами по себе людьми с тяжелым характером, трудно обучаемы, до них долго доходит то, чего от них хотят, они часто делают работу неверно, что в совокупности и отражает такое отношение к ним.

Следующий критерий — условия для работы сотрудников — выполняется в организации на должном уровне, однако не всеми сотрудниками оценивается высоко.

Давление на сотрудников, честность по отношению к сотруднику, отношение руководства — рассмотрим в одном блоке. Руководство хорошо относится к персоналу, всегда наведет на нужный путь, подскажет в том или ином вопросе. Давление с его стороны незначительно, руководство может быть недовольно, но оно не проявляет открытую агрессию и давление на сотрудников. Пытается найти компромисс и донести сотруднику что не так.

Критерий «Умение компании дать работнику ощущение его

значимости, оцененности личного вклада каждого в общее дело». Происходит только следующим образом: в конце года, перед Новым годом происходит подведение итогов, собираются все службы — и награждаются лучшие сотрудники (сотрудник месяца и т.д.). Понимание вклада каждого в развитие компании при этом — отсутствует. Есть только выделение лучших сотрудников.

«Предоставление возможности заниматься любимым делом, интересной работой и возможность самореализации»: как говорилось ранее, существует аналог кадрового резерва, в который каждый может обратиться и постараться получить более интересную, лично для него, работу. Но также есть запрос на участия в кросс-тренингах, чтобы понять как устроена работа в других цехах и службах.

«Вовлеченность сотрудников в дела компании». Каждый сотрудник может обратиться к своему руководителю, задать вопросы, выявить какие есть проблемы и как это будет решаться. Каждый может высказать свое мнение, предложить что-то — это только приветствуется. Но опять-таки сотрудники редко что-то выдвигают.

Таким образом, можно отметить достаточно высокую оценку эмоциональной вовлеченности персонала. Однако, к сожалению, не все пункты ценностей организации исполняются и во многом это зависит от безынициативных сотрудников и неким смирением руководства.

Теперь, используя таблицу 8, а именно индикатор «говорит» мы можем рассчитать общий индекс вовлеченности (eNPS) по системе оценки вовлеченности персонала организации, предложенной Kincentric, используем для этого специальную формулу (1):

(1)

$$eNPS = \% \text{ Промоутеров} - \% \text{ Критиков} = 12 - 18,6 = -6,6$$

Индекс вовлеченности в ООО «НСплав» среди линейных менеджеров составил -6,6. Это неплохой результат, он почти приближен к необходимому минимуму (рисунок 5), но все же требует внимания.



$$eNPS = \% \text{ Промоутеры} - \% \text{ Критики}$$



Рисунок 5 — Шкала индекса вовлеченности персонала организации

Также можно рассчитать коэффициент вовлеченности по системе исследования Gallup, используя формулу (2):

(2)

$$KB = \frac{\sum \text{всех ответов}}{\sum \text{положительных ответов}} * 100\% = 108/300 * 100\% = 36\%$$

Напомним, что удовлетворительным результатом считается 50%.

Подводя итог, можно заметить, что из обоих результатов оценки вовлеченности видно, что организация близка к необходимому минимуму, но все же не достигает его.

2.2 Рекомендации по формированию вовлеченности персонала в ООО

«НСплав»

Актуальность разработки программы формирования вовлеченности персонала в ООО «НСплав» напрямую вытекает из результатов исследования. Анализ полученных данных, изложенный во втором разделе, указывает на критическую необходимость повышения уровня вовлеченности персонала, прежде всего, среди линейных менеджеров организации. Полученные результаты оценки вовлеченности персонала по двум методикам — Kincentric и Gallup — довольно пессимистичны. Индекс вовлеченности, рассчитанный по методике Kincentric, составил всего -6,6 балла, а по

методике Gallup — 36%. Хотя значение по шкале Gallup формально приближено к категорию «средний уровень», результаты обеих методик однозначно свидетельствуют о том, что фактический уровень вовлеченности персонала далек от желаемого и не достигает даже минимальной планки высокого уровня.

Основной причиной низкой вовлеченности является недостаточное понимание сотрудниками своих задач и их значения для достижения корпоративных целей. Это проявляется в отсутствии проактивности и инициативы у значительной части персонала. Вовлеченный сотрудник, в отличие от пассивного, не будет просто выполнять свои обязанности до окончания рабочего дня и затем отправляться домой. Он не станет тратить рабочее время на посторонние дела. Напротив, вовлеченный работник постоянно ищет новые способы внести свой вклад, даже если все запланированные задачи уже выполнены. Он самостоятельно определяет приоритеты и ищет новые возможности для реализации своего потенциала, активно участвуя в развитии организации.

Ситуация усугубляется серьезными недостатками в системе корпоративного информирования. Отсутствие эффективных коммуникаций между руководством и сотрудниками создает информационный вакуум, который способствует недопониманию и снижению мотивации. Более того, исследование выявило недостаток применения социально-психологических методов мотивации и стимулирования труда. Эта нехватка создает благоприятную почву для возникновения межличностных и групповых конфликтов, что, в свою очередь, приводит к демотивации персонала и увеличению текучести кадров.

Усугубляет ситуацию и тот факт, что работники организации не вовлечены в процесс управления и не являются «совладельцами бизнеса». Отсутствие чувства сопричастности к успеху организации, ощущение себя лишь наемным работником, не заинтересованным в долгосрочном процветании предприятия, деморализует сотрудников и подрывает их

мотивацию к эффективной работе. В итоге, работники не видят прямой связи между своими усилиями и результатами работы организации, что лишает их стимула к активному участию в ее развитии. Это обстоятельство требует незамедлительных и комплексных мер по изменению сложившейся ситуации, которые должны быть заложены в основу разрабатываемой программы повышения вовлеченности персонала. Только системный подход, включающий улучшение коммуникаций, внедрение современных методов мотивации, создание благоприятного психологического климата и вовлечение сотрудников в процесс принятия решений, может обеспечить устойчивое повышение вовлеченности и эффективность работы персонала ООО «НСплав».

Влияние вовлеченности сотрудников на эффективность работы организации — тема, подтвержденная многочисленными исследованиями и привлекающая все больше внимания со стороны руководителей. Однако, достичь высокой степени вовлеченности — задача сложная, требующая комплексного подхода и учета множества взаимосвязанных факторов. Не существует универсального рецепта; эффективная стратегия управления вовлеченностью напрямую зависит от специфики каждой конкретной организации, ее корпоративной культуры, структуры, размера и даже отрасли.

Один из ключевых элементов, способствующих вовлеченности — это демонстрация заботы со стороны руководства и организации в целом. Когда сотрудник чувствует, что его ценят, что его работа важна и что он является неотъемлемой частью команды, это формирует глубокое чувство лояльности. Это не просто приятное дополнение к рабочим отношениям; это мощный мотиватор, который побуждает сотрудников не только добросовестно выполнять свои обязанности, но и активно вкладываться в общий успех организации, проявляя инициативу и стремление к самосовершенствованию. Такое ощущение значимости — это своего рода инвестиция организации в своих людей, которая приносит многократную отдачу.

Разрабатывая программу повышения вовлеченности сотрудников, мы

опирались на обширные теоретические исследования, которые связывают уровень вовлеченности с ключевыми показателями эффективности бизнеса. В нашем случае мы сосредоточились на трех основных аспектах: прибыли компании, эффективности работы сотрудников и уровня их удовлетворенности, а также на показателе текучести кадров. Наша цель заключалась в разработке программы, способной оказать максимально ощутимое и позитивное влияние на все эти показатели.

Из результатов проведенных исследований мы видим, что на каждый показатель имеет влияние тот или иной фактор. Предлагаем рассмотреть каждый из них в таблице 9. В таблице обозначен основной инструментарий, который мы используем в программе по формированию вовлеченности персонала.

Таблица 9 — Взаимосвязь выявленных проблем и показателей бизнеса

Показатель бизнеса	Выявленные проблемы вовлеченности	Инструмент воздействия
Текучесть кадров	Недостаток профессионального развития на рабочем месте	Проведение кросс-тренингов; система передачи знаний
	Нет ощущения ценности сотрудников	Участие в собраниях; конкурс «сотрудник месяца»
Удовлетворенность сотрудников	Отсутствие ощущения значимости выполняемой работы	Система работы с инициативами; предоставление конструктивной обратной связи
Эффективность сотрудников	Отсутствие одобрения и похвалы	Создание отдела по работе с персоналом
	Недостаток профессионального развития на рабочем месте	
	Нет ощущения ценности сотрудников	

Все перечисленные в таблице 9 инструменты воздействия на вовлеченность персонала потребуют затрат, но их правильная реализация позволит организации не только увеличить вовлеченность, но и повысить эффективность и удовлетворенность сотрудников, что в свою очередь со

временем принесет выгоду, в том числе финансовую.

Итак, вашнейший шаг для формирования вовлеченности персонала ООО «НСплав» — создание нового отдела — отдела по работе с персоналом. Напомним, что сейчас всеми кадровыми вопросами организации занимается юрист, поэтому первая задача нового отдела — кадровое делопроизводство (оформление приема, перевода и увольнения сотрудников, ведение личных дел, подготовка приказов, оформление и учет отпусков, больничных листов, ведение трудовых книжек).

Кроме кадрового делопроизводства новый отдел сможет реализовать следующие функции:

- Подбор и адаптация персонала. Определение потребности в кадрах, составление профилей должностей, поиск и отбор кандидатов, проведение собеседований, организация адаптационных мероприятий для новых сотрудников;
- Обучение и развитие. Выявление потребностей в обучении, организация тренингов и курсов повышения квалификации, формирование кадрового резерва, построение карьерных траекторий;
- Мотивация и оценка персонала. Разработка систем оплаты труда, проведение оценки эффективности работы, внедрение программ нематериальной мотивации, организация корпоративных мероприятий;
- Внутренние коммуникации. Информирование сотрудников о важных изменениях, организация каналов обратной связи, управление конфликтами, формирование корпоративной культуры;
- Кадровый аудит и отчетность. Подготовка аналитических отчетов по персоналу, анализ показателей текучести, вовлеченности, формирование отчетности для государственных органов.

То есть отдел по работе с персоналом будет реализовывать все предложенные нами в таблице 9 инструменты воздействия на вовлеченность персонала, а именно:

- Организация кросс-тренингов персонала;

- Создание системы передачи знаний;
- Организация и подготовка участников к собраниям;
- Проведение конкурсов «сотрудник месяца»;
- Разработка системы работы с инициативами;
- Разработка системы предоставления конструктивной обратной связи.

Кросс-тренинг. Перекрестное обучение (кросс-тренинг) — это обмен накопленными знаниями между сотрудниками организации. Он направлен на обучение навыкам и знаниям, необходимым для выполнения задач, которые выходят за рамки основных функций работников.

Некоторые преимущества кросс-тренинга:

- Повышение гибкости персонала. Сотрудники с широким спектром навыков могут оперативно переключаться между задачами и проектами, что увеличивает оперативность компании;
- Снижение рисков, связанных с отсутствием ключевых специалистов. В случае увольнения или болезни важного сотрудника, его задачи могут быть переданы другим членам команды;
- Выявление и развитие лидерских навыков у сотрудников, что в будущем может привести к повышению их карьерной реализации и увеличению числа квалифицированных менеджеров;
- Профессиональный рост и развитие, что увеличивает уровень удовлетворенности работой;
- Генерация новых идей и решений. Кросс-функциональные команды часто более креативны и способны разрабатывать нестандартные подходы к решению задач.

Цель данного инструмента состоит в том, чтобы развить в менеджерах управленческие навыки, которые необходимы для их дальнейшего профессионального развития.

Задачи инструмента:

1. Профессиональное развитие управленцев среднего звена;

2. Повышение ощущения значимости и ценности сотрудников;
3. Предоставление обратной связи.

Частота обучения: 1 раз в месяц, длительность — 2 часа.

Тематика может быть самой разнообразной, но в первую очередь стоит уделить внимание оценке сотрудника, мотивации и тайм-менеджменту.

Ответственными для проведения кросс-тренинга назначаются 2 сотрудника отдела по работе с персоналом. Они же решают кто будет основным спикером во время проведения мероприятия (действующий сотрудник или привлеченный эксперт). Для большей мотивации для спикера, из числа действующих сотрудников, могут быть предусмотрены премии или подарки.

Создание системы передачи знаний. Система передачи знаний — это процесс создания, организации, использования коллективных знаний и обмена ими внутри организации.

Некоторые преимущества такой системы:

- Снижение количества ошибок. Знания и опыт других сотрудников помогают учиться на чужих ошибках и вовремя распознавать свои;
- Развитие гибкости. Процесс обучения прокачивает гибкость мышления, а частое получение обратной связи вырабатывает толерантность к критике и правкам;
- Страховка от потери знаний. Если наладить обмен опытом внутри организации, то при ротации кадров или уходе сотрудников их знания останутся в команде;
- Защита от деградации. Обмен опытом позволяет выбраться из рутины однообразных задач и расширяет кругозор.

Цель данного инструмента состоит в том, чтобы линейные менеджеры могли обмениваться опытом и знаниями, которые необходимы им в трудовом процессе, что также способствует дальнейшему профессиональному развитию.

Задачи инструмента:

1. Сохранение и передача накопленного опыта работы;
2. Профессиональное развитие управленцев среднего звена;
3. Предотвращение возможных ошибок.

Делиться новыми знаниями и навыками можно как во время кросс-тренингов, так создав отдельную базу знаний (интерактивную на сайте или бумажную). Для описания решения сложных и неоднозначных задач и операций, линейные менеджеры могут писать статьи и составлять буклеты, что также можно поощрять премией или подарком.

Ответственным за ведение, сохранение и улучшение базы знаний назначается 1 сотрудник отдела по работе с персоналом.

Участие в собраниях. Собрания на предприятии — это деловые беседы с участием сотрудников организации, которые проводятся с целью выявления проблем и поиска решений.

Некоторые форматы собраний:

- Информационная. Обсуждение итогов месяца или года и целей;
- Обучающая. Для новичков с поэтапным обучением на каждой новой встрече или для знакомства команд с новыми инструментами;
- Творческая. Можно устроить конкурс на генерацию идей, выставить необычные ограничения для поиска нового, придумать мини-поощрение за лучшее предложение;
- Для постановки задач. На ней не обсуждают итоги и проблемы, руководитель только распределяет задания или позволяет каждому выбрать то, чем он хочет заняться в ближайший день или неделю.

Цель инструмента состоит в том, чтобы дать возможности линейным менеджерам попробовать более высокий уровень ответственности и проработать свое отношение к своей работе

Задачи данного инструмента:

1. Придать значимость работе, которую выполняет тот или иной менеджер;
2. Профессиональное развитие управленцев среднего звена;

3. Показать ценность сотрудников.

Частота проведения: 1 раз в месяц, на ежемесячном собрании топ менеджеров.

Содержание: выступление линейного менеджера вместо топ-менеджера на собрании.

Ответственный: руководитель отдела по работе с персоналом и сам линейный менеджер. В ходе подготовки линейного менеджера к выступлению ему необходимо:

- Самостоятельно собрать информацию с линейных руководителей других отделов;
- Провести анализ показателей, согласовать форму предоставления информации, при необходимости создать презентацию;
- Самостоятельно выступить на собрании.

Проведение конкурсов «сотрудник месяца». Конкурс «сотрудник месяца» проводится с целью стимулирования карьерного роста, повышения профессионального уровня сотрудников и их активности.

Цель инструмента состоит в том, чтобы повысить лояльность сотрудников, поощрить их достижения и качество работы, а также заботиться о здоровом климате в коллективе.

Задачи инструмента:

1. стимулирование сотрудников к достижению оптимальных результатов;
2. формирование положительного отношения к исполнению должностных обязанностей и чувства ответственности за результаты труда;
3. формирование у сотрудников чувства гордости за принадлежность к профессии.

Частота обновления стенда «сотрудник месяца» — 1 раз в месяц.

Критерии для отбора участников определяются исходя из целей организации, например, кандидатами могут стать те, кто внес наибольший вклад в развитие базы знаний.

Ответственным за ведение ежемесячного конкурса назначается 1 сотрудник отдела по работе с персоналом.

Разработка системы работы с инициативами и системы предоставления конструктивной обратной связи. Мы решили объединить эти 2 пункта рекомендаций, поскольку работа с инициативами предполагает обязательную обратную связь для инициатора нововведения. Очень важно сообщить инициатору изменений о том, что его предложение было рассмотрено и донести до него ответ, даже если инициатива не была принята. Иначе может сложиться впечатление, что данная система вовсе не работает.

Работа с инициативами — организованные процессы поступления идей, их оценки, отбора, реализации, контроля исполнения и поощрения инициаторов.

Цель инструмента состоит в том, чтобы предоставить линейным менеджерам возможность высказывать свою точку зрения и быть услышанными, а также привносить в улучшение работы организации.

Задачи инструмента:

1. Создание ощущения значимости выполняемой работы;
2. Возможность высказывать свою точку зрения и быть услышанным;
3. Повышение значимости сотрудника.

Ответственным за внедрение этих систем можно назначить 1 сотрудника отдела по работе с персоналом. Его задачи будут заключаться в сборе, систематизации и передаче инициатив соответствующим отделам или лицам. А ответственными за обратную связь можно назначить руководителей отделов, которым поступает инициатива.

Построение системы работы с инициативами самый сложный для внедрения инструмент, из предложенных нами, но вместе с тем он и самый эффективный для развития бизнеса. Правильный подход к развитию инициативности не только повышает мотивацию и удовлетворенность сотрудников, но и приводит к значительным улучшениям в работе всей

организации.

Чтобы правильно реализовать процесс внедрения этой системы необходимо разработать систему мотивации для каждого уровня рассмотрения инициатив. Мы составили пример такой системы и отобразили ее в таблице 10.

Таблица 10 — Пример стимулирования участников системы работы с идеями

Вид участия в инициативе	Материальное стимулирование
Автор предложения	1,5 тыс. рублей за принятую к реализации идею без экономического эффекта; 15 тыс. рублей за принятую к реализации идею с экономическим эффектом до 150 тыс. рублей в месяц; 50 тыс. рублей за принятую к реализации идею с экономическим эффектом от 150 до 500 тыс. рублей в месяц; вознаграждение за идеи с экономическим эффектом свыше 500 тыс. рублей в месяц рассматриваются директором в индивидуальном порядке
Ответственный сотрудник отдела по работе с персоналом	За надлежащее исполнение своих обязанностей прибавка к ежемесячной премии 3%
Лидеры программы внедрения улучшений	Квартальная премия 25 тыс. рублей, либо подарки от компании, либо предоставление дополнительных дней отпуска

Чтобы эффективно вовлечь сотрудников в работу, необходимо учитывать индивидуальные особенности каждого. Не существует универсального подхода, поскольку у всех людей разные характеры, убеждения и жизненные приоритеты. То, что мотивирует одного сотрудника (например, нематериальные поощрения, такие как признание заслуг или интересная работа), может быть совершенно неэффективно для другого, который ориентирован на материальное вознаграждение (премии, бонусы). Поэтому, для успешного построения системы вовлечения, требуется глубокое понимание каждого сотрудника — его потребностей, ценностей и мотиваторов. Только детальное изучение индивидуальных особенностей позволит подобрать наиболее эффективные методы мотивации и, как следствие, повысить вовлеченность в работу. Ключ к успеху —

персонализированный подход, учитывающий уникальность каждого человека в коллективе.

Исследование Gallup 2013 года показало прямую связь между вовлеченностью сотрудников и успешностью компании. Анализ данных выявил, что организации с высокой степенью вовлеченности персонала демонстрируют значительно лучшие результаты по ключевым показателям, чем компании с низким уровнем вовлеченности.

Конкретно, исследование установило следующие взаимосвязи:

1. Положительные корреляции: в компаниях с высокой вовлеченностью сотрудников наблюдается на 8% более высокая производительность, на 14% более низкая текучесть кадров, на 25% меньше случаев травматизма и на 3% меньше прогулов. Кроме того, их рентабельность в два раза выше, чем у конкурентов с низким уровнем вовлеченности персонала;
2. Отрицательные корреляции: низкая вовлеченность сотрудников в компаниях связана с ростом негативных показателей, таких как прогулы, текучка кадров и несчастные случаи на производстве.

В целом, исследование Gallup подтверждает, что инвестиции в повышение вовлеченности сотрудников приводят к существенному улучшению финансовых и операционных результатов компании. Более вовлеченные сотрудники — это более продуктивные, лояльные и безопасные сотрудники, что в конечном итоге положительно сказывается на прибыльности бизнеса и удовлетворенности клиентов.

Конечно, быстрого роста прибыли от внедрения наших рекомендаций ждать не стоит, однако в долгосрочной перспективе эффект может быть весьма ощутимым.

Как отмечалось ранее, в ООО «НСплав» юрист уже выполняет часть функций, связанных с управлением персоналом, что создает прочную основу для формирования полноценного отдела кадров. Это обстоятельство позволит существенно оптимизировать финансовые вложения в его создание. Более

того, стабильность кадрового состава в организации минимизирует потребность в обширном штате специалистов по кадровому делопроизводству. Ориентировочные расчеты затрат на привлечение новых сотрудников представлены в таблице 11.

Таблица 11 — Расчет затрат на персонал

Должность	Количество (ставка)	Зарботная плата в месяц, руб.	Зарботная плата в год, руб.
Руководитель отдела по работе с персоналом	1	120 000	1 440 000
Специалист по подбору персонала и кадровому делопроизводству	1	70 000	840 000
Специалист по обучению и развитию персонала	0,5 (частичная занятость или аутсорс)	40 000	480 000
Итого		230 000	2 760 000

Страховые взносы (30% от фонда оплаты труда): 69 000 рублей в месяц, 828 000 рублей в год.

Итого затраты на персонал, включая страховые взносы: 299 000 рублей в месяц, 3 588 000 рублей в год.

Для новых сотрудников необходимо оборудовать рабочие места. Расчет затрат на оборудование представлен в таблице 12.

Таблица 12 — Расчет затрат на обустройство рабочих мест

Статья расходов	Единица измерения	Количество	Цена за единицу, руб.	Итого, руб.
Компьютеры	шт.	3	40 000	120 000
Офисная мебель (столы, стулья, шкафы)	комплект	3	25 000	75 000
Офисная техника (принтеры, телефоны, сканеры)	комплект	1	30 000	30 000
Итого				225 000

В административном здании компании имеются свободные площади, а необходимое программное обеспечение уже внедрено и успешно

функционирует, что позволило исключить соответствующие затраты из расчетов.

Кроме персонала и оборудования необходимо учесть сопутствующие расходы:

- Канцелярские товары и расходные материалы: 5 000 рублей в месяц, 60 000 рублей в год;
- Обучение персонала отдела кадров (семинары, тренинги, конференции): примерно 50 000 рублей в год;
- Подбор персонала (размещение вакансий на сайтах, оплата услуг кадровых агентств): примерно 50 000 рублей в год;
- Организация корпоративных мероприятий для повышения вовлеченности персонала, а также материальное стимулирование авторов нововведений: около 100 000 рублей.

Итоговые расходы на создание отдела по работе с персоналом (первый год): $3\,588\,000 + 225\,000 + 60\,000 + 50\,000 + 50\,000 + 100\,000 = 4\,073\,000$ рублей.

Источниками финансирования будут собственные средства компании, поэтому необходимо продумать из каких именно статей бюджета будут выделены средства на создание отдела.

Кроме того, первый год работы нового отдела нужно будет тщательно оценивать загрузку специалистов отдела кадров, чтобы определить оптимальное количество сотрудников. А также разработать систему мотивации для сотрудников отдела кадров, чтобы стимулировать их к достижению высоких результатов.

Создание отдела по работе с персоналом — это важный шаг для развития организации. Тщательное планирование и контроль над бюджетом позволят создать эффективный и прибыльный отдел, который внесет значительный вклад в успех организации.

Выводы по 2-ой главе

В практической части выпускной квалификационной работы нами было

изучено общество с ограниченной ответственностью «НСплав», расположенное в городе Новотроицке Оренбургской области, Российская Федерация. Организация специализируется на металлургическом и химическом производствах, а номенклатура продукции насчитывает 9 позиций.

В ходе исследования были проанализированы структура управления кадрами, динамика ключевых показателей персонала и уровень доходов работников в ретроспективе. Также были рассмотрены половозрастной состав коллектива, уровень образования сотрудников и система формирования их вовлеченности.

На основании проведенного анализа мы пришли к заключению, что в ООО «НСплав» отсутствует целостная система вовлечения персонала, а принципы вовлеченности не интегрированы в процессы найма, отбора, адаптации и оценки кадров.

Нами было проведено исследование вовлеченности персонала, а именно линейных руководителей (25 человек). Для оценки вовлеченности использовались методики, разработанные компаниями Hewitt Associates и Gallup. Результаты оценки вовлеченности, полученные с использованием методик Kincentric и Gallup, оказались неудовлетворительными. Индекс вовлеченности по методике Kincentric составил -6,6 балла, а по методике Gallup — 36%.

Ключевой причиной низкой вовлеченности является недостаточное понимание сотрудниками своих задач и их роли в достижении целей компании, что проявляется в отсутствии инициативы и проактивности у значительной части персонала.

В связи с этим были предложены следующие мероприятия для повышения вовлеченности персонала: кросс-тренинги, внедрение системы передачи знаний, участие сотрудников в собраниях, конкурс «сотрудник месяца», разработка системы работы с инициативами и предоставление конструктивной обратной связи.

Однако, ключевым условием для реализации этих мероприятий является создание нового подразделения — отдела по работе с персоналом. Этот отдел, помимо прочего, возьмет на себя функции кадрового делопроизводства, тем самым снизив нагрузку с юридического отдела.

Финансирование нового отдела будет осуществляться из собственных средств организации, и, по предварительным расчетам, не превысит 4 073 000 рублей в первый год. Создание отдела по работе с персоналом является важным шагом на пути развития организации. При тщательном планировании и контроле над бюджетом возможно создание эффективного и рентабельного отдела, который внесет значительный вклад в успех компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе проведённого исследования по теме «Формирование вовлеченности персонала организации», целью которого было: теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по формированию вовлеченности персонала в ООО «НСплав».

Нами были решены 5 задач:

1. Изучено состояние проблемы управления вовлеченностью персонала организации в существующей теории и практике менеджмента, и сделали, вывод, что вовлеченные сотрудники осознают и разделяют ценности компании, что влияет на ее имидж и корпоративную культуру. И, что высокая степень вовлеченности сотрудников в работу, тесно связанная с основными показателями эффективности бизнеса, требует осознанного формирования благоприятной рабочей обстановки, учитывающей как личные стремления работников, так и внешние обстоятельства;

2. Рассмотрели сущность проблемы вовлеченности персонала организации.

Для формирования вовлеченности персонала организации необходим комплексный подход, охватывающий создание увлекательных задач, понятную систему вознаграждений, действенную коммуникацию, развитие корпоративной культуры и непрерывное обучение сотрудников.

Важно также учитывать взаимосвязь заинтересованности с преданностью и удовлетворением работников, а также применять показатели и подпоказатели для объективной оценки и управления процессом повышения вовлеченности. В конечном счете, вложения в заинтересованность персонала стратегически важны для достижения устойчивого успеха и конкурентоспособности организации;

3. Выявили эффективные методы формирования вовлеченности персонала организации, придя к заключению, что для достижения высокого уровня вовлеченности персонала, требуется позитивное влияние как на личные стимулы сотрудника, так и на условия его труда. Сотрудник должен

испытывать мотивацию и увлечение от своей работы, иметь в своем распоряжении занимательные и непростые задания, осознавать и видеть перспективы для карьерного и личностного роста.

Необходимо принимать во внимание индивидуальные потребности и амбиции каждого работника, предоставлять пространство для применения его талантов и совершенствования слабых сторон. Не менее значимы эффективная система вознаграждений и конструктивной обратной связи, а также институт наставничества и менторства.

Ключевую роль в повышении вовлеченности сотрудника играет формирование результативной и доброжелательной атмосферы на рабочем месте;

4. Осуществили анализ эффективности формирования вовлеченности персонала в ООО «НСплав». На основании проведенного анализа мы пришли к заключению, что в ООО «НСплав» отсутствует целостная система вовлечения персонала, а принципы вовлеченности не интегрированы в процессы найма, отбора, адаптации и оценки кадров. А также, что ключевой причиной низкой вовлеченности является недостаточное понимание сотрудниками своих задач и их роли в достижении целей компании.

5. Мы разработали рекомендации по формированию вовлеченности персонала в ООО «НСплав». На наш взгляд для формирования вовлеченности персонала организации необходимы: кросс-тренинги, внедрение системы обмена знаниями, участие сотрудников в совещаниях, конкурс «сотрудник месяца», разработка системы работы с предложениями и предоставление конструктивной обратной связи. Однако для реализации всех рекомендаций необходимо создание нового подразделения — отдела по управлению персоналом.

Таким образом задачи нашего исследования решены, цель достигнута.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1) Авдеева И. Л. Управление вовлеченностью персонала в цифровую эпоху / И. Л. Авдеева, В. Н. Парахина // Управленческие науки в современной России. — 2022. — Т. 1, № 1. — С. 55-61.
- 2) Алавердов А. Р. Роль корпоративной культуры в формировании вовлеченности персонала / А. Р. Алавердов, А. А. Гаспарян // Российское предпринимательство. — 2022. — Т. 23, № 4. — С. 112-122.
- 3) Андреева Т. В. Методы оценки вовлеченности персонала в современной организации / Т. В. Андреева, Е. Л. Богданова // Вестник университета. — 2022. — № 3. — С. 112-118.
- 4) Анисимова А. В. Влияние стиля руководства на уровень вовлеченности персонала / А. В. Анисимова, В. Н. Сидорова // Управление человеческими ресурсами. — 2023. — № 1. — С. 45-52.
- 5) Армстронг М. Управление человеческими ресурсами : учебник / М. Армстронг, С. Тейлор ; пер. с англ. — 8-е изд. — Санкт-Петербург : Питер. — 2025. — 1024 с.
- 6) Базаров Т. Ю. Управление персоналом в условиях цифровой трансформации : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. — Москва : Юрайт. — 2025. — 367 с.
- 7) Батурина А. В. Разработка программы повышения вовлеченности персонала / А. В. Батурина, Е. А. Гусева // Вестник МГУ. Серия «Экономика». — 2022. — № 2. — С. 123-130.
- 8) Беляева И. Ю. Диагностика и оценка персонала : учебное пособие / И. Ю. Беляева, Е. А. Громова. — Москва : КноРус. — 2025. — 192 с.
- 9) Бизюкова И. В. Вовлеченность персонала: теоретические и практические аспекты : монография / И. В. Бизюкова. — Москва : КноРус. — 2025. — 216 с.
- 10) Борисова Е. А. Применение геймификации для повышения вовлеченности персонала / Е. А. Борисова, И. В. Денисова // Инновации в управлении. — 2025. — № 3. — С. 34-41.

- 11) Васильева Е. Ю. Значение коммуникаций в повышении вовлеченности персонала / Е. Ю. Васильева // Корпоративные коммуникации. — 2025. — № 3. — С. 12-18.
- 12) Васильева И. А. Сравнительный анализ инструментов оценки вовлеченности персонала / И. А. Васильева, М. А. Егорова // Экономика и управление. — 2023. — № 1. — С. 55-62.
- 13) Волкова Н. В. Вовлеченность персонала как фактор повышения эффективности деятельности организации / Н. В. Волкова, О. В. Юрченко // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». — 2025. — № 1. — С. 114-123.
- 14) Воронин А. В. Роль внутренних коммуникаций в повышении вовлеченности персонала / А. В. Воронин, О. В. Ефимова // Корпоративные стратегии. — 2023. — № 1. — С. 44-51.
- 15) Горелов Н. А. Мотивация и стимулирование персонала как факторы вовлеченности / Н. А. Горелов, Л. А. Круглова // Вестник Санкт-Петербургского государственного экономического университета. — 2025. — № 3. — С. 55-62.
- 16) Громова Н. В. Использование опросов для измерения вовлеченности персонала / Н. В. Громова, А. Г. Дементьева // Современные тенденции в экономике и управлении. — 2025. — № 2. — С. 23-29.
- 17) Давыдова Н. М. Управление карьерой как инструмент повышения вовлеченности / Н. М. Давыдова, Е. А. Жданова // Профессиональное развитие. — 2025. — № 4. — С. 55-62.
- 18) Дэвид Р. HR в борьбе за конкурентное преимущество / Р. Дэвид, А. Ульрих, А. Эйхер ; пер. с англ. — Москва : Альпина Паблишер. — 2025. — 282 с.
- 19) Дмитриева Е. В. Обзор современных подходов к управлению вовлеченностью персонала / Е. В. Дмитриева, Л. Р. Котова // Кадровик. — 2023. — № 2. — С. 23-30.
- 20) Емельянов С. В. Применение индекса вовлеченности Gallup Q12

в российских компаниях / С. В. Емельянов, О. И. Захарова // Управление человеческим капиталом. — 2022. — № 1. — С. 12-19.

21) Журавлев П. В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран / П. В. Журавлев, С. А. Карташов. — Москва : Дело. — 2022. — 352 с.

22) Зайцева Т. В. Управление человеческими ресурсами : учебник для вузов / Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. — Москва : Форум. — 2025. — 352 с.

23) Иванова М. В. Мотивация и вовлеченность персонала в современных организациях : учебное пособие для вузов / М. В. Иванова. — Москва : Инфра-М. — 2022. — 240 с.

24) Калинина С. В. Вовлеченность персонала: разработка и реализация программ развития / С. В. Калинина, Т. В. Козлова // Управление компетенциями. — 2022. — № 1. — С. 23-29.

25) Каштанова, Е. В. Вовлеченность персонала: роль системы оплаты труда и вознаграждения / Е. В. Каштанова, В. М. Маслова // Экономика труда. — 2023. — Т. 10, № 2. — С. 234-245.

26) Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : учебник / А. Я. Кибанов. — 4-е изд., доп. и перераб. — Москва : Инфра-М. — 2025. — 695 с.

27) Кочеткова А. И. Оценка персонала: методы и технологии / А. И. Кочеткова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Санкт-Петербург : Питер. — 2025. — 384 с.

28) Кузнецова И. П. Вовлеченность персонала: разработка и применение индикаторов / И. П. Кузнецова, Т. В. Лаврова // Кадровые решения. — 2023. — № 2. — С. 34-41.

29) Лебедева Е. А. Внедрение системы наставничества для повышения вовлеченности новых сотрудников / Е. А. Лебедева, И. В. Макарова // HR-практика. — 2025. — № 3. — С. 12-18.

30) Лобанова Т. Н. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / Т. Н. Лобанова, О. Е. Алехина. — Москва : Юрайт. —

2023. — 400 с.

31) Магура М. И. Поиск и оценка персонала : учебное пособие / М. И. Магура. — Москва : ИнтелСинтез. — 2025. — 176 с.

32) Михайлова Е. В. Анализ данных оценки вовлеченности персонала / Е. В. Михайлова, О. А. Николаева // Статистика и экономика. — 2025. — № 4. — С. 44-51.

33) Митин А. Н. Влияние условий труда на вовлеченность персонала / А. Н. Митин, Ю. В. Смирнова // Социология труда. — 2025. — № 4. — С. 33-40.

34) Новикова О. В. Применение гибких графиков работы для повышения вовлеченности персонала / О. В. Новикова, А. И. Павлова // Трудовое право. — 2023. — № 2. — С. 33-40.

35) Экономика персонала : учебник для вузов / Ю. Г. Одегов, М. Н. Руденко, В. Г. Митрофанов, С. Ю. Карасева. — Москва : Альфа-Пресс. — 2023. — 496 с.

36) Орлова Н. С. Вовлеченность персонала: разработка и внедрение системы мотивации / Н. С. Орлова, М. В. Румянцева // Мотивация и оплата труда. — 2025. — № 4. — С. 44-51.

37) Петров А. Н. Значение возможностей для развития и обучения в повышении вовлеченности / А. Н. Петров, И. А. Сергеева // Профессиональное образование. — 2022. — № 1. — С. 12-19.

38) Полякова О. Н., Терехова Е. С. Вовлеченность персонала: факторы, влияющие на формирование / О. Н. Полякова, Е. С. Терехова // Социально-экономические явления и процессы. — 2025. — Т. 16, № 3. — С. 45-52.

39) Прайс К. Вовлеченность персонала. Как повысить лояльность сотрудников : пер. с англ. / К. Прайс. — Москва : Манн, Иванов и Фербер. — 2025. — 320 с.

40) Сафонова Е. В. Методы измерения вовлеченности персонала: обзор и анализ / Е. В. Сафонова, Л. В. Тимофеева // Вопросы управления. —

2022. — № 1. — С. 33-40.

41) Соколова Л. И. Улучшение условий труда как фактор повышения вовлеченности персонала / Л. И. Соколова, Е. В. Тарасова // Охрана труда и социальное страхование. — 2022. — № 1. — С. 12-19.

42) Тихонова А. А. Использование HR-аналитики для оценки вовлеченности персонала / А. А. Тихонова, Е. А. Ульянова // Управление персоналом. — 2025. — № 3. — С. 22-28.

43) Федорова А. А. Развитие корпоративной культуры для повышения вовлеченности персонала / А. А. Федорова, Н. А. Щербакова // Культура управления. — 2025. — № 3. — С. 22-28.

44) Фрайлингер К. Вовлеченность сотрудников. Как создать команду, ориентированную на результат : пер. с нем. / К. Фрайлингер, В. Фридрих. — Москва : Альпина Паблишер. — 2023. — 224 с.

45) Щербина Е. В. Управление вовлеченностью персонала : монография / Е. В. Щербина. — Москва : Изд. дом Высшей школы экономики. — 2022. — 248 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Определения вовлеченности персонала, предложенные компаниями

Название компании	Описание деятельности	Определение вовлеченности персонала
BT Group	Британская телекоммуникационная компания, созданная в 1981 г.	«Комбинация взглядов, мыслей и поведения сотрудников, которые связаны с удовлетворением, защитой и приверженностью организации, а также гордостью, лояльностью и ответственностью перед ней»
Vodafone	Британская компания, предоставляющая услуги сотовой связи с 1984 г.	«Вовлеченность персонала — это результат, измеряемый в приверженности сотрудников кому-то или чему-то в бизнесе»
Johnson& Johnson	Американская холдинговая компания, производящая лекарственные препараты, санитарно-гигиенические товары и медицинское оборудование с 1886 г.	«Вовлеченность персонала — это степень, в которой сотрудники довольны своей работой, чувствуют себя ценными и доверяют организации. Долгосрочным результатом является высокопроизводительная компания, где сотрудники процветают, а производительность увеличивается»
Barclays	Одна из крупнейших в мире инвестиционных компаний, основанная в Великобритании в 1896 г.	«Вовлеченность персонала проявляется степенью привязанности сотрудника к организации, в которой он работает, а также вера и разделение ее ценностей»
Nokia Networks	Финская компания, один из крупнейших производителей и поставщиков телекоммуникационного оборудования, основанная в 2007 г..	«Вовлеченность персонала характеризуется эмоциональной привязанностью к организации, гордостью и готовностью быть сторонником организации,

		а также понимание целей и ценностей организации, и готовность вкладывать усилия в реализацию этих целей»
--	--	--

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Опросник Gallup Q12 для исследования вовлеченности персонала организации

Инструкция

Ответьте на вопросы, выбрав один из вариантов ответа — «Да» или «Нет».

Тестовое задание

№	Вопрос	Ответ	
		Да	Нет
1	Знаете ли Вы, что ожидает от Вас работодатель?		
2	Имеете ли Вы необходимые материалы и инструменты для надлежащего выполнения своей работы?		
3	Имеете ли Вы возможность ежедневно делать на своей работе то, что Вы делаете лучше всего?		
4	Получали ли Вы за последние семь дней одобрение или похвалу за хорошо выполненную работу?		
5	Относится ли Ваш непосредственный руководитель или кто-либо другой на работе к Вам как к личности?		
6	Кто-нибудь на Вашей работе способствует Вашему профессиональному развитию?		
7	Принимается ли во внимание Ваша точка зрения?		
8	Вызывают ли у Вас миссия и стратегия вашей компании чувство значимости выполняемой Вами работы?		
9	Считают ли Ваши коллеги своим долгом качественное выполнение работы?		
10	Есть ли у Вас на работе настоящий друг?		
11	За последние полгода говорил ли кто-нибудь с Вами на работе о Ваших профессиональных успехах и достижениях?		
12	За последний год были ли у Вас на работе возможности для приобретения новых знаний и профессионального роста?		

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Диплом компании ООО «НСплав»



ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Опросник Kincentric для исследования вовлеченности персонала организации

Список вопросов

- 1) Укажите Ваш стаж работы в компании
 1. До 1 года;
 2. 1-3 года;
 3. 3-5 лет;
 4. 5-10 лет;
 5. Более 10 лет.
- 2) Ваш непосредственный руководитель в работе ориентирован на результат?
 1. Нет;
 2. Скорее да;
 3. Да;
 4. Скорее нет;
 5. Скорее нет, чем да.
- 3) Если у Вас появляется идея полезная для компании, Вы...
 1. Не решитесь рассказать о ней руководству и коллегам;
 2. Охотно поделитесь ею с коллегами и руководством.
- 4) В компании организована система безопасности и охраны труда?
 1. Нет;
 2. Скорее нет;
 3. Затрудняюсь ответить;
 4. Скорее да;
 5. Да.
- 5) Ваше профессиональные способности в данной должности полностью реализовываются?
 1. Нет;
 2. Скорее нет чем да;
 3. Скорее да;
 4. Да;

5. Скорее нет.

6) Вы гордитесь тем, что работаете в этой компании?

1. Нет;
2. Скорее нет;
3. Затрудняюсь ответить;
4. Скорее да;
5. Да.

7) Оцените характеристики Вашей компании по шкале от 1 до 5

1. Качество продуктов/услуг компании ____;
2. Польза продуктов компании для общества ____;
3. Атмосфера общения в коллективе ____;
4. Текущий успех и достижения компании ____;
5. Будущее и перспектива компании ____.

8) Как Вы оцениваете искренность похвалы в коллективе?

1. Формально или не хвалят совсем;
2. Похвала искренняя.

9) В обратной связи от непосредственного руководителя преобладают эмоции или рациональный подход?

1. Одни эмоции;
2. Всегда факты и решения;
3. В основном эмоции;
4. В основном рациональный подход.

10) Готовы ли Вы рекомендовать своим друзьям работать с вашим непосредственным руководителем? (Поставьте оценку от 1 до 10)

11) Предлагали ли Вы за последние 3 месяца идеи по улучшению процессов?

1. Нет, и не хотел(а);
2. Да, и меня выслушали;
3. Нет, так как не знаю всех процессов;
4. Да, но коллеги не оценили.

12) Успех работы над сложными задачами или проектами в нашей компании зависит...

1. От личных усилий;
2. От усилий всей команды;
3. Иногда от командной работы;
4. Чаще от командной работы.

13) Оцените уровень Вашего удовлетворения льготами и привилегиями в компании...

1. Очень низкий;
2. Низкий;
3. Средний;
4. Высокий;
5. Очень высокий.

14) Непосредственно руководитель ставит Вам четкие цели и задачи?

1. Часто задачи непонятны, не имеют конечного срока;
2. Задача всегда понятны и имеют конечный срок;
3. Часто задачи непонятные, но имеют конечный срок;
4. Задача всегда понятная, но есть сомнения в сроке.

15) Знаете ли Вы ключевые цели и план действий подразделения на ближайший год?

1. Я не знаю;
2. Знаю цели и план действий;
3. Зная план действий, но не знаю цели;
4. Знают цели, нет плана действий.

16) Доверяете ли Вы своему непосредственному руководителю?

1. Нет;
2. Скорее нет;
3. Затрудняюсь ответить;
4. Скорее да;
5. Да.

17) Предоставляет ли Вам компания необходимые ресурсы для выполнения новых или сложных задач?

1. Редко;
2. Всегда;
3. Иногда;
4. Часто.

18) Как часто Вы получаете обратную связь о своей работе от непосредственного руководителя?

1. Никогда
2. Часто
3. Редко
4. Иногда

19) У Вас достаточно ресурсов, чтобы эффективно выполнять свою ежедневную работу?

1. Нет;
2. Скорее нет;
3. Затрудняюсь ответить;
4. Скорее да;
5. Да.

20) Как часто Ваш непосредственный руководитель хвалит Вас за хорошо выполненную работу?

1. Обычно только ругает;
2. Часто;
3. Редко;
4. Иногда.

21) В случае изменений в организации необходимая информация доводится до Вас в полном объёме?

1. Нет;
2. Да;
3. Скорее нет;

4. Скорее да.

22) Какие изменения должны произойти в компании для того, чтобы Вы точно порекомендовали её друзьям и знакомым как работодателя? (выберите от 1 до 3 вариантов)

- Ваши отношения с руководителем;
- Перспективы карьерного роста;
- Понимание целей и задач;
- Похвала от руководства и коллег;
- Обратная связь от руководителя;
- Условия и оплата труда;
- Работа с изменениями в компании;
- Взаимодействие с коллегами;
- Баланс жизнь/работа и уровень стресса;
- Процессы. Интерес к задачам.

23) Вам комфортно работать с вашими коллегами?

1. Нет;
2. Скорее нет;
3. Затрудняюсь ответить;
4. Скорее да;
5. Да.

24) Удовлетворены ли Вы физическими условиями работы (температура, уровень шума, освещение и т.д.)?

1. Нет;
2. Скорее нет;
3. Затрудняюсь ответить;
4. Скорее да;
5. Да.

25) Есть ли у Вас возможность правильно питаться на работе?

1. Нет;
2. Скорее нет;

3. Затрудняюсь ответить;
4. Скорее да;
5. Да.

26) Знаете ли Вы критерии, необходимые для Вашего повышения в должности?

1. Всё решается субъективно;
2. Знаю все критерии;
3. Не знаю;
4. Примерно знаю.

27) Готовы ли Вы рекомендовать вашу компанию друзьям в качестве потенциального места работы? (Поставьте оценку от 1 до 10)

28) Как Вы оцениваете уровень оплаты труда для своей должности?

1. Совсем не устраивает;
2. Высокий уровень;
3. Ниже среднего по рынку;
4. На уровне рынка.

29) Достижимы ли цели Вашего подразделения?

1. Нет целей;
2. Достижимы;
3. Недостижимы;
4. Часто достижимы.

30) За что Ваш непосредственный руководитель чаще Вас хвалит?

1. Только за личные качества или не хвалит;
2. За достижения и личные качества.

31) Какие фразы чаще употребляет Ваш непосредственный руководитель?

1. Я ...;
2. Мы ...

32) У Вас есть время и возможность заниматься физической нагрузкой (или спортом)?

1. Очень редко;
2. Часто;
3. Редко;
4. Иногда.

33) Коллеги в Вашем подразделении стремятся предоставить внутренним и внешним клиентам качественные услуги?

1. Нет;
2. Скорее нет;
3. Затрудняюсь ответить;
4. Скорее да;
5. Да.

34) В командной работе...

1. Часто недостает взаимопонимания;
2. Мы помогаем друг другу.

35) Как часто Вы актуализируете цели подразделения с непосредственным руководителем?

1. Никогда;
2. Редко;
3. Всегда;
4. Иногда;
5. Часто.

36) Чувствовали ли Вы себя счастливым(ой) на работе за последние 7 дней?

1. Нет;
2. Скорее нет;
3. Затрудняюсь ответить;
4. Скорее да;
5. Да.

37) Своевременно ли Вас хвалит непосредственный руководитель?

1. Нет;
2. Скорее нет;

3. Затрудняюсь ответить;
4. Скорее да;
5. Да.

38) Предоставляет ли Вам непосредственный руководитель оптимальную самостоятельность в работе?

1. Вмешивается во всё;
2. Контролирует постоянно;
3. Предоставляет оптимальную автономность;
4. Иногда контролирует.

39) Как часто Вы изучаете что-то новое для эффективности выполнения работы?

1. Очень редко;
2. Редко;
3. Часто;
4. Очень часто;
5. Иногда.

40) Часто ли Вы задумываетесь о смене работы?

1. Постоянно;
2. Очень часто;
3. Иногда;
4. Редко или никогда;
5. Часто.

41) Планируете ли Вы продолжать работу в компании в ближайшие 2 года?

1. Нет;
2. Скорее нет;
3. Затрудняюсь ответить;
4. Скорее да;
5. Да.

42) Удовлетворены ли Вы рабочим местом, офисом и средствами труда?

1. Нет;

2. Скорее нет;
3. Затрудняюсь ответить;
4. Скорее да;
5. Да.

43) Задачи, над которыми Вы работаете, и процессы, в которые Вы вовлечены, Вас полностью устраивают?

1. Нет;
2. Скорее нет;
3. Да;
4. Скорее да.

44) Как часто проводится оценка достижения целей и задач подразделения?

1. Постоянно;
2. Очень часто;
3. Иногда;
4. Редко или никогда;
5. Часто.

45) Эффективны ли, на Ваш взгляд, рабочие встречи и совещания с непосредственным руководителем?

1. Нет;
2. Скорее нет;
3. Да;
4. Скорее да.

46) Принято ли в компании хвалить за хорошую работу?

1. Нет;
2. Скорее нет;
3. Затрудняюсь ответить;
4. Скорее да;
5. Да.

47) Предоставляет ли непосредственный руководитель возможность высказаться при обсуждении результатов работы?

1. Постоянно;
2. Очень часто;
3. Иногда;
4. Редко или никогда;
5. Часто.

48) Обсуждаете ли Вы с коллегами спорные вопросы возникающие в работе?

1. Не обсуждаем, даже видя проблемы;
2. Диалог только в критической ситуации;
3. Обсуждаем, но в основном эмоционально;
4. Мы открыто всё обсуждаем.

49) Мотивированы ли Вы на выполнение работы, выходящие за рамки стандартных должностных обязанностей?

1. Нет;
2. Скорее нет;
3. Затрудняюсь ответить;
4. Скорее да;
5. Да.

50) Сложные проекты и задачи в Вашем подразделении готовятся и планируются заранее?

1. Нет;
2. Скорее нет;
3. Затрудняюсь ответить;
4. Скорее да;
5. Да.

51) Вас устраивает скорость, нормы и комфорт деловой переписки с коллегами?

1. Нет;
2. Скорее нет;
3. Затрудняюсь ответить;
4. Скорее да;

5. Да.

52) Оцените уровень стресса на Вашем рабочем месте

1. Очень низкий;
2. Низкий;
3. Средний;
4. Высокий;
5. Очень высокий.

53) Соблюдают ли коллеги корпоративные правила поведения?

1. Нет;
2. Скорее нет;
3. Затрудняюсь ответить;
4. Скорее да;
5. Да.

54) Как Вы оцениваете уровень качества и скорости взаимодействия с коллегами?

1. Очень низкий;
2. Низкий;
3. Средний;
4. Высокий;
5. Очень высокий.

55) Помогает ли Вам непосредственный руководитель расти профессионально?

1. Нет;
2. Скорее нет;
3. Затрудняюсь ответить;
4. Скорее да;
5. Да.

56) Часто ли Вы остаётесь после завершения рабочего дня, чтобы доделать работу?

1. Постоянно;

2. Часто;
3. Редко или никогда;
4. Иногда.

57) Проводите ли Вы анализ причин неудач по завершении важных проектов?

1. Постоянно;
2. Очень часто;
3. Иногда;
4. Редко или никогда;
5. Часто.

58) Удовлетворены ли Вы признанием ваших заслуг и достижений со стороны руководства компании?

1. Нет;
2. Скорее нет;
3. Скорее да;
4. Да.

59) Удовлетворены ли Вы организацией питания сотрудников?

1. Нет
2. Скорее нет
3. Скорее да
4. Да

60) Напишите идеи и предложения по улучшению жизни и работы в компании/подразделении

61) Откуда Вам предпочтительнее получать информацию о новостях компании?

- корпоративное ТВ;
- социальные сети;

- рассылки на почту;
- доска объявлений;
- корпоративный журнал;
- корпоративный портал.

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Результаты анкетирования линейных менеджеров в ООО «НСплав» по опроснику Gallup Q12

Сектор	Вопрос	Да	Нет
Что я получаю	Знаете ли Вы, что ожидает от Вас работодатель?	67%	33%
	Имеете ли Вы необходимые материалы и инструменты для надлежащего выполнения своей работы?	69%	31%
Что я даю	Имеете ли Вы возможность ежедневно делать на своей работе то, что Вы делаете лучше всего?	52%	48%
	Получали ли Вы за последние семь дней одобрение или похвалу за хорошо выполненную работу?	23%	77%
	Относится ли Ваш непосредственный руководитель или кто-либо другой на работе к Вам как к личности?	69%	31%
	Кто-нибудь на Вашей работе способствует Вашему профессиональному развитию?	32%	68%
Я принадлежу	Принимается ли во внимание Ваша точка зрения?	78%	22%
	Вызывают ли у Вас миссия и стратегия вашей компании чувство значимости выполняемой Вами работы?	45%	55%
	Считают ли Ваши коллеги своим долгом качественное выполнение работы?	81%	19%
	Есть ли у Вас на работе настоящий друг?	56%	44%
Как я могу расти	За последние полгода говорил ли кто-нибудь с Вами на работе о Ваших профессиональных успехах и достижениях?	26%	74%
	За последний год были ли у Вас на работе возможности для приобретения новых знаний и профессионального роста?	89%	11%