



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

Формирование вовлеченности персонала организации

**Выпускная квалификационная работа
по направлению 38.03.02 Менеджмент
Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»
Форма обучения заочная**

Проверка на объем заимствований:
63,68 % авторского текста

Работа рекомендована к защите
«18» 08 2022 г.

Зав. кафедрой ЭУ и П
к.э.н., доцент
Рябчук П.Г.

Выполнил:
студент группы ЗФ-409-114-3-1Чл
Фаизова Анфиса Файзуловна

Научный руководитель:
д.п.н., профессор
Гнатышина Елена Александровна

Челябинск

2022

Содержание

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические аспекты формирования вовлеченности персонала организации.....	7
1.1. Понятие и сущность вовлеченности персонала организации	7
1.2. Методы, применяемые для оценки и исследования вовлеченности, мероприятия по повышению уровня вовлеченности	16
1.3. Повышение уровня вовлеченности персонала организации -как фактор роста экономических показателей.....	29
Выводы по первой главе.....	36
Глава 2. Практическая работа по совершенствованию формирования вовлеченности персонала ПАО «Челябинский трубопрокатный завод».....	37
2.1. Вовлеченность персонала ПАО «Челябинский трубопрокатный завод».....	37
2.2. Формирование вовлеченности персонала ПАО «Челябинский трубопрокатный завод»	43
2.3. Совершенствование формирования вовлеченности персонала ПАО «Челябинский трубопрокатный завод».....	46
Выводы по второй главе.....	51
Заключение	53
Список использованных источников	56

Введение

Главной фигурой в любой организации является человек со своими знаниями и накопленным опытом в области трудовой деятельности. Для достижения бизнес – целей организации недостаточно высокотехнологичных решений и качественных продуктов. На сегодняшний день сотрудники рассматриваются как главный ресурс предприятия, который в существенной мере влияет на успех его деятельности. В связи с этим значительную роль приобретают методы формирования кадровой среды организации, чтобы привлечь, удержать, раскрыть и развить потенциал сотрудников. Актуальность темы заключается в совершенствовании технологий работы с персоналом, в частности через формирование вовлеченности сотрудников, как один из важнейших факторов повышения эффективности деятельности предприятия.

Вовлеченность персонала в работу компании представляется важнейшим условием эффективного функционирования организаций различных видов деятельности. Утверждение о том, что высококвалифицированный специалист в своей области является важнейшим активом организации, не вызывает сомнения. Однако результативность труда сотрудника зависит от множества факторов: его заинтересованности работать эффективно, осознания своей ценности в организации, степени удовлетворенности содержанием труда, социально-психологического климата в компании, перспектив личного и профессионального роста, наличия условий труда, позволяющих раскрыть трудовой потенциал работников, и множества других факторов. Поэтому формирование и повышение вовлеченности персонала в работу организации становится важнейшей задачей любого руководителя. Высокая скорость смены технологий, увеличение объема информации за последние пять-десять лет в несколько раз, потребность реализации молодежи в существующих

условиях, а также необходимость наличия возможностей для реализации своих идей, требует применения новых подходов к управлению персоналом.

Особый интерес к данной теме возник в конце XX века и продолжает сохраняться до сих пор. Это обусловлено тем, что в постоянно изменяющейся среде требуются новые подходы и методы изучения проблемы вовлеченности персонала, выявляются новые факторы, влияющие на формирование вовлеченности, добавляются новые компоненты, раскрываются взаимосвязи между внутренней составляющей и внешней средой. Кроме того, особую значимость приобретает разработка методического инструментария по измерению и оценке уровня вовлеченности, а также направлений эффективного его повышения в организации.

Одна из ключевых тем, которой интересуется современный руководитель компании, – это создание особой организационной среды, когда люди работают сознательно, ищут пути усовершенствования, ставят на службу делу свои знания и берут на себя больше ответственности. Компании с высоким уровнем вовлеченности демонстрируют лучшие финансовые показатели в своей отрасли.

В данной выпускной квалификационной работе проведен анализ формирования вовлеченности сотрудников ПАО «Челябинский трубопрокатный завод» и предложены рекомендации по совершенствованию данной системы для повышения эффективности управления предприятием. Материал, используемый в данной бакалаврской работе, находится в открытом доступе, с соблюдением норм этики и не представляет информации конфиденциального характера.

Цель исследования: раскрыть понятие и сущность вовлеченности персонала организации, ее основные цели и правила формирования, исторический аспект, проанализировать формирование вовлеченности персонала ПАО «Челябинский трубопрокатный завод», предложить

рекомендации по совершенствованию данной системы для повышения эффективности управления предприятием.

В соответствии с поставленной целью определены следующие задачи исследования:

1. Провести поиск и изучение литературы по теме работы.
2. Раскрыть понятие и сущность вовлеченности персонала организации, ее основные цели и правила формирования, рассмотреть исторический аспект.
3. Провести анализ формирования вовлеченности персонала ПАО «Челябинский трубопрокатный завод».
4. Предложить рекомендации по совершенствованию данной системы для повышения эффективности управления предприятием.

Объект исследования: Вовлеченность персонала публичного акционерного общества «Челябинский трубопрокатный завод».

Предмет исследования: Формирование вовлеченности персонала организации на ПАО «Челябинский трубопрокатный завод».

Структура исследования: выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, выводов по каждой главе, заключения, списка используемых источников, приложений. Текст работы изложен на 65 страницах, содержит 7 таблиц, 7 рисунков, 4 приложения. Список используемых источников содержит 55 наименований.

Во введении обосновывается актуальность темы, раскрываются ее цели и задачи, предмет и объект исследования.

В первой главе выпускной квалификационной работы раскрыты теоретические аспекты формирования вовлеченности персонала организации, понятие и сущность вовлеченности персонала организации, методы, применяемые для оценки и исследования вовлеченности, анализ полученных данных, рассмотрены мероприятия, применяемые для повышения уровня вовлеченности, исторический аспект и зарубежный опыт

исследования вовлеченности персонала, влияние уровня вовлеченности персонала организации на её экономические показатели.

Во второй главе дана общая характеристика формирования вовлеченности персонала ПАО «Челябинский трубопрокатный завод», рассмотрены методы, используемые в формировании вовлеченности персонала в производственную деятельность ПАО «ЧТПЗ». Раскрыты проблемы эффективности данных методов, предложены рекомендации по совершенствованию данной системы для повышения эффективности управления предприятием.

Для того, чтобы достичь поставленную цель были использованы следующие методы: сравнительный метод; аналитический метод; обобщение; статистический анализ; сбор данных о предприятии. В процессе исследования проводилось изучение теоретических источников и документов по теме выпускной квалификационной работы, использовались нормативные законодательные акты в области экономики и регулирования предпринимательской деятельности, труды отечественных и зарубежных ученых, научные статьи, посвященные экономике и предпринимательской деятельности. В результате исследования были выявлены проблемы эффективности и предложены рекомендации по совершенствованию системы формирования вовлеченности персонала ПАО «Челябинский трубопрокатный завод».

Глава 1. Теоретические аспекты формирования вовлеченности персонала организации

1.1. Понятие и сущность вовлеченности персонала организации

В современной экономической ситуации компаниям важно не просто эффективно функционировать, но и устойчиво развиваться в соответствии с требованиями времени, чтобы быть конкурентоспособными. Согласно ГОСТ Р 54598.1–2015 «Менеджмент устойчивого развития» понятие «устойчивое развитие» включает в себя: «развитие, удовлетворяющее потребностям настоящего времени, не ставя под угрозу возможности будущих поколений удовлетворять свои потребности. Ожидаемый результат– непрерывное улучшение деятельности на пути устойчивого развития». Устойчивое развитие предприятия обеспечивается, если управление основано на принципах, отвечающих его ценностям. Одной из ключевых ценностей является вовлеченность. Многочисленные исследования убедительно свидетельствуют: уровень вовлеченности сотрудников является одним из ключевых факторов результативности и эффективности компаний, а также их высокой рыночной адаптивности и способности успешно противостоять многочисленным вызовам современного мира [14].

Термин «вовлечение» (engagement) был впервые применён Кевином Томпсоном означает следующее: «Чтобы донести обещание бренда до потребителя, работник должен полностью понимать и разделять ценности бизнеса» [3].

Одним из определений вовлеченности, является определение, данное Й. Хеллевигом: «Вовлеченность — это отношение сотрудника к компании, ее руководству, обязанностям и условиям труда, при котором он проявляет

неподдельный интерес к успехам компании и стремится выполнять свои обязанности, превосходя установленные стандарты».

Питер Друкер утверждал, что управление персоналом должно строиться так, чтобы сотрудники работали добровольно. Система мотивации не должна быть направлена на удовлетворение мотивов сотрудников. Она должна быть одним из инструментов управления удовлетворённостью и вовлечённостью персонала [11; 34].

По мнению М. Магура: «Вовлечённость – это желание предпринимать личные усилия, вносить свой вклад как член организации для достижения её целей». Вовлечённость в работу организации может быть достигнута лишь в том случае, если работа в организации побуждает и формирует у людей:

- готовность, если это требуют интересы организации, к дополнительным усилиям, не ограничиваясь должностными инструкциями;
- чувство самоуважения, основанное на удовлетворённости своими профессиональными достижениями и своей работой;
- заинтересованность в достижении значимых для организации рабочих результатов;
- ответственность за результаты своей работы [25].

Наряду с понятием «вовлеченность» в исследованиях организационной культуры используются понятия «лояльность» и «приверженность» персонала.

Под «лояльностью» обычно подразумевается благонадежность, ассоциация себя с компанией. По отношению к предприятию лояльность означает соблюдение персоналом норм, следование регламентам и требованиям к труду и др. Однако известно, что лояльность может быть различной: так называемая «имитационная лояльность», проявляемая в большей степени в создании видимости преданности. «Нормативная лояльность» обусловлена сознательным принятием работником организационных норм («так полагается»). «Мотивированная лояльность»

основана на личных мотивах («мне так выгодно»), т.е. прагматичная. Лояльность на уровне безоговорочного принятия ценностей, включающая в себя осознанную преданность предприятию, определяется как приверженность.

Таким образом, можно видеть, что лояльность и приверженность – проявления отношения работников к организации на уровне принятия ее ценностей различной степени выраженности, а вовлеченность связана в большей степени с трудовым поведением и отношением к работе. Именно вовлеченность на фоне этих трех факторов максимально влияет на то, как человек работает, с какой эффективностью, какой результат он показывает для своей компании.

Вовлеченность = лояльность + активные действия. Когда человек вовлечен в своей компании, он и мотивирован достигать высокого уровня эффективности, и лоялен, и предпринимает какие-то действия. В отличие от мотивации: человек может быть мотивирован, но не показывать результатов, которые нужны компании. Человек может быть лоялен, при этом работает «не напрягаясь». Именно вовлеченность – это показатель взаимоотношений «организация – работник», при котором работник готов выполнять действия, выходящие за рамки своего функционала, прилагать дополнительные усилия, рекомендовать свою компанию в качестве работодателя, работать в компании как можно дольше [34].

Проблема вовлеченности сотрудников в условиях систем менеджмента качества и всеобщего управления качеством исследовались достаточно широким кругом как зарубежных, так и отечественных ученых и специалистов. Анализу подходов, концепций и проблем управления качеством связанные с оценкой вовлеченности сотрудников посвящено большое количество работ как зарубежных специалистов: Э. Деминга, Дж. Деардена, Б. Дейла, Дж. Джурана, Р.С. Каплана, А. Кляйнгенда, Т. Конти, Ф. Кросби, К. Мерчента, Г. Тагути, Дж. Фокса, Г. Харрингтона, В. Шухарта, так

и отечественных: Ю.П. Адлера, В.Н. Азарова, В.Я. Белобрагина, В.В. Бойцова, Б.И. Герасимова, А.В. Гличева, О.П. Глудкина, В.А. Лapidуса, В.В. Окрепилова, С.В. Пономарева, Л.Е. Скрипко и др.

На сегодняшний день известно большое количество определений понятия «вовлеченность персонала». Но для того, чтобы иметь полное представление о данном термине, четко понимать какие процессы в организации затрагивает вовлеченность персонала необходимо провести анализ определения «вовлеченность персонала», представленный в таблице 1, который позволит нам выявить источники возникновения и основные подходы к определению сущности и понятия вовлеченность персонала организации.

таблица 1 Анализ определения «вовлеченность персонала»

Автор	Определение термина «вовлеченность персонала»
Kahn W.A.	Раскрывает понятие вовлеченность через процесс освоения сотрудниками своих рабочих ролей, тем самым они реализуются физически – энергия, которую они вкладывают в выполнение своей трудовой функции; интеллектуально – формирование представления об организации, ее руководителях, условиях труда; эмоционально – оценка степени твоего положительного или отрицательного отношения к организации.
Jordan G., Maloney W.	Вовлеченность сотрудников выражается через эмоциональную и интеллектуальную приверженность к организации.
Frank F.D., Finnegan R.P., Taylor C.R.	Вовлеченность сотрудников определяется с экономической точки зрения – «модель вклада и инвестиций», то есть количеством усилий, вкладываемых сотрудниками в выполнение своей работы.
Saks A.M.	Вовлеченность персонала определяется как взаимобратная и взаимозависимая процесс, выражающийся в готовности сотрудника инвестировать свой когнитивный, навыковый и эмоциональный капитал в деятельность организации, обменивая его на ресурсы и льготы, предоставляемые компанией.
Tomas B.E., Robert S.B., Daniel E.M.	Вовлеченность сотрудников определяется с точки зрения положительного отношения работника к организации и уровня значимости организации в восприятии сотрудника.
Свергун О.	Вовлеченность персонала заключается в эмоциональном и интеллектуальном состоянии, пребывая в котором, сотрудники стремятся выполнять работу как можно лучше.
Ведерникова О.	Вовлеченность – это повышенная эмоциональная связь с организацией, которая выражается в потребности быть частью организации, приложение сотрудниками дополнительных усилий в работе по

	собственной инициативе и положительных отзывах сотрудников о компании.
Попонова Н.Е.	Вовлеченность – это основной компонент самосознания работника, определяющий его отношение и поведение в труде, его реакция на конкретные условия работы.
Маслова В.М.	Вовлеченность – это побуждение человека к труду, являющееся результатом системы внутренних побудительных элементов, таких как потребности, интересы, ценностные ориентиры, с одной стороны, с другой – отражаемые и фиксируемые сознанием человека факторы внешней среды, т.е. внешние стимулы, побуждающие к деятельности.
Егорова А.С.	Вовлеченность – это комплексный показатель, характеризующий состояние корпоративной культуры компании и потенциал ее развития.

Таким образом, мы видим, что разные авторы по-своему трактуют компонентный состав вовлеченности. Проанализировав разные подходы к определению термина «вовлеченность персонала» и его компонентам, мы можем сделать вывод, что нет единого, какого-либо четкого определения [7;8;45].

На основе проведенного анализа и собранных нами материалов, наиболее точное определение компонентов вовлеченности представлено на рисунке 1.

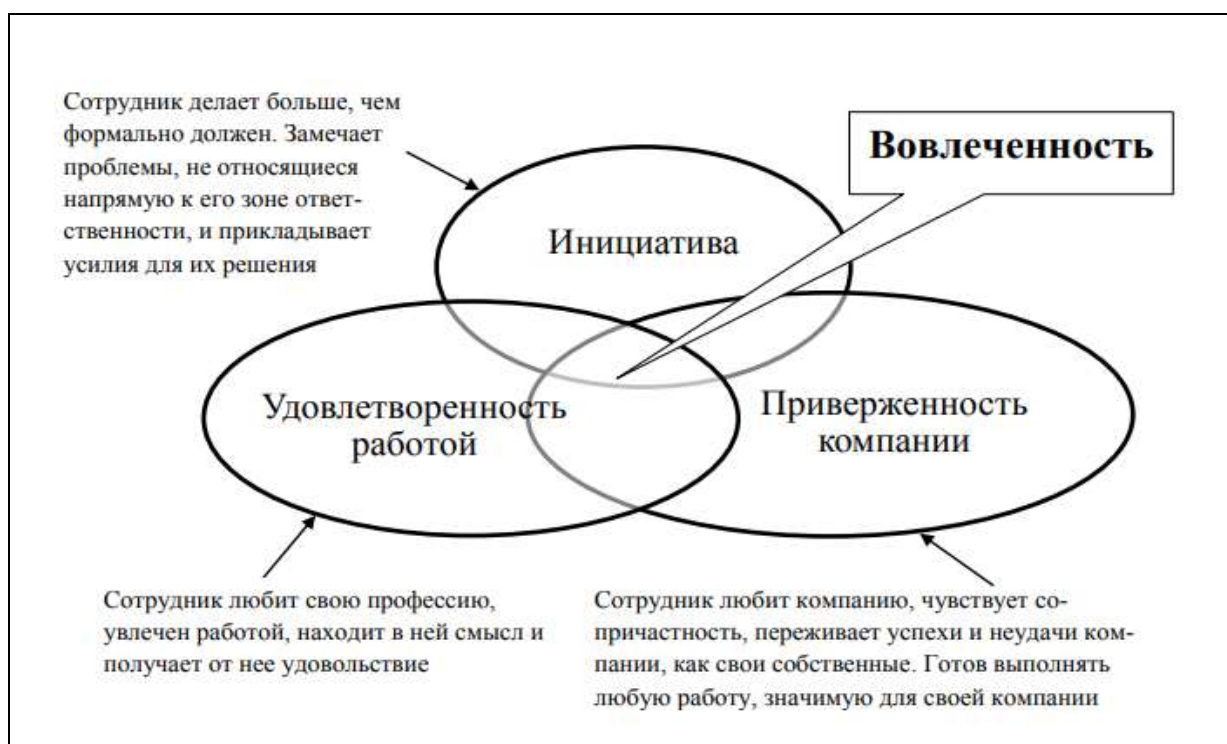


рисунок 1 Компоненты вовлеченности

Вовлеченность у сотрудников не может находиться на одном уровне абсолютно у всех. Работники по-разному воспринимают цели и задачи организации, у всех разные должности и возможности для развития. И точно так же у всех разное желание развиваться с организацией вместе и делать что-то для её блага. Поэтому для точного понимания уровней вовлеченности персонала проанализируем возможные варианты и представим градацию этих уровней, описанную Скрипуновой Е.А. в статье «Методика расчета индекса вовлеченности персонала» [49].

Вовлечение персонала в решение корпоративных задач начинается с максимально полного информирования персонала об этих задачах. Чтобы с воодушевлением персонал решал поставленные задачи необходимо как минимум знать, о том, что такие задачи поставлены. Конечно, задача максимум – добиться 100% осведомленности персонала о корпоративных задачах, однако практически это сделать бывает очень сложно [8; 9].

Существуют работники, которые не знают о корпоративных задачах не потому, что до них не доводится информация или они не имеют возможности её получить, а потому, что они не хотят быть информированными. Они просто не интересуются такой информацией, тем не менее, и таких работников можно вовлекать в корпоративные процессы. Неоднократное повторение информации через разные источники информации позволяет донести нужную информацию до персонала.

Следующий шаг на пути вовлечения работника в решение корпоративных задач после информирования об этих задачах – добиться правильного понимания поставленных целей. Важно, чтобы сотрудник не только знал о стоящих перед компанией задачах, но и правильно их понимал, видел связь своей работы с общими задачами компании.

Следующий уровень вовлеченности – поддержка и принятие корпоративных задач. Обеспечить поддержку работников можно

заинтересовав их, показав им различные выгоды. В этом случае необходимо задействовать мотивационные инструменты. Важно показать, что участие в реализации общих задач повышает статус работника, доверие к нему со стороны руководства, предоставляет ему дополнительные возможности (как собственного развития, так и непосредственного участия в принятии решений по развитию компании).

Первые три рассмотренных уровня вовлеченности направлены на работу со всеми работниками. Тех же работников, которые показывают более высокую вовлеченность, можно уже рассматривать как кадровый резерв компании. Так как таких сотрудников не так уж и много, то и работа с ними должна носить персональный характер.

Четвертый уровень вовлеченности предполагает не только знание, понимание и поддержку корпоративных задач, но и активное их продвижение, привлечение сторонников. Сотрудники, которые демонстрируют данный уровень вовлеченности – это очень ценные сотрудники. Оценить, насколько развит в компании данный уровень можно с помощью определения доли персонала, который участвуют в корпоративных конкурсах, выдвигает предложения, выступает с инициативами.

И максимальный уровень вовлеченности характеризуется участием в разработке корпоративных задач. Сотрудники, имеющие такой, максимальный, уровень вовлеченности – это творцы, которые сами формирует настоящее и будущее компании, участвуют в органах управления, причем не только в качестве руководителей, но и как инициаторы, любых инноваций [32].

Если перевести в числовые значения описанные уровни вовлеченности и присвоить каждому уровню соответствующий балл, мы получим градацию, представленную в таблице 2.

таблица 2 Градация уровней вовлеченности персонала

Уровень вовлеченности	Описание	Балл
Отсутствие вовлеченности	Ничего не знаю и знать не хочу.	0
Низкий уровень вовлеченности	Почти ничего не знаю, но в принципе хочу знать.	1
Ниже среднего	Много чего знаю, но не все понимаю.	2
Средний	Хорошо информирован, понимаю корпоративные задачи, их суть и смысл.	3
Выше среднего	Хорошо информирован, понимаю и разделяю корпоративные задачи, поддерживаю их.	4
Высокий	Хорошо информирован, понимаю и принимаю задачи, являюсь их проводником, активно привлекаю к изменениям сторонников.	5
Максимальный уровень вовлеченности	Хорошо информирован, понимаю, принимаю, продвигаю корпоративные задачи, являюсь инициатором новых идей и инициатив, активно формирую корпоративные задачи.	6

Таким образом, получается, что вовлеченный работник – это тот, кто:

- посвящает значительное количество своего времени и энергии трудовой деятельности в организации;
- активно участвует в различных внутриорганизационных мероприятиях, вступает во внутриорганизационные неформальные объединения;
- тратит своё свободное время, на изучение дополнительных материалов, связанных с деятельностью, не только на своем участке работы, но и по смежным направлениям деятельности и в целом по организации;
- активно взаимодействует с представителями других подразделений организации;

– положительно представляет её на внешних мероприятиях, в общении с представителями других организаций, рекомендует компанию в качестве хорошего работодателя;

– постоянно придумывает и реализует новые идеи, которые имеют положительный эффект для организации;

– отказывается от любых форм поведения, которые могут нанести прямой или косвенный ущерб организации;

– позитивно воспринимает происходящие в организации изменения, готов остаться в компании, несмотря на обстоятельства.

По данным Gallup, признаки невовлеченного сотрудника следующие:

– приходит на работу позже, обедает дольше;

– сидит в социальных сетях вместо работы;

– считает, что убивает своё здоровье на работе;

– считает, что руководство его не ценит;

– планирует сменить работу [34].

На основании изложенного нами предложено следующее определение термина «вовлечённость сотрудника». Вовлечённость сотрудника – это долговременное эмоциональное состояние, обусловленное совпадением ценностей сотрудника (его личных миссии, видения, целей, заинтересованности, удовлетворённости, лояльности, приверженности, ключевых факторов успеха, умонастроения, солидарности, самоуважения, ответственности) с ценностями организации, в результате чего у сотрудника сформированы мотивы полностью посвятить себя деятельности в интересах организации и/или подразделения, по собственному желанию проявлять инициативу и прикладывать дополнительные усилия для достижения целей организации [44].

1.2. Методы, применяемые для оценки и исследования вовлеченности, мероприятия по повышению уровня вовлеченности

Исследования ключевых драйверов вовлеченности остаются единственным надежным методом для определения уникальных для каждой организации ключевых факторов. Для того, чтобы выявить ключевые факторы и составить план мероприятий, направленный на повышение вовлеченности, ее необходимо измерить.

Существуют различные варианты оценки вовлеченности, наиболее распространённый – проведение периодических опросов. Индекс вовлеченности обычно измеряют в процентах (максимум — 100%).

Методы измерения и для чего они применяются.

Оценка удовлетворенности трудом и вовлеченности персонала в производственные процессы способствуют принятию руководством взвешенных, обоснованных решений, для чего необходимо обладать достоверной, своевременной, полной информацией о состоянии трудовых ресурсов в организации.

В целом оба показателя чаще всего измеряют, преследуя следующие цели:

- выяснить причины текучести персонала;
- снизить показатели текучести кадров;
- повысить производственные показатели, результативность;
- выяснить мотивационные предпочтения сотрудников;
- выяснить настроение сотрудников и причины недовольства;
- проследить эффективность внедрения новых программ в компании.

Анализ результатов уровня вовлеченности и удовлетворенности позволяет создать оптимальные условия для достижения максимальных результатов трудовой деятельности каждого сотрудника и компании в целом.

Компания Hewitt Associates в своем подходе затрагивает три основных показателя вовлеченности, которые можно охарактеризовать следующими словами:

- «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).

Следует отметить, что данные характеристики, позволяющие сделать вывод об уровне вовлеченности, были сформулированы на основе опросов тысяч компаний по всему миру. Эти три аспекта поведения вовлеченного сотрудника представлены на рисунке 2.



рисунок 2 Три основных показателя вовлеченного сотрудника

Для составления анонимного опросника, основу которого составил опрос, разработанный компанией Aon Hewitt, были опрошены линейные руководители, сотрудники из HR-блока, изучено положение об оплате труда работников, проанализирован кодекс корпоративной этики. В процессе опроса сотруднику предлагается заполнить анкету, состоящую из 20 утверждений, и обозначить ту ячейку, которая соответствует его представлениям о степени удовлетворенности потребностей, запросов и т. д. Таким образом, анкета условно разделена на 2 части: вопросы, относящиеся к удовлетворенности трудом персонала и опрос по вовлеченности, состоящий из 6 блоков (люди, работа, вознаграждение, карьера, практики компании, качество жизни) [30].

В таблице 3, приложение 1, представлен образец анкеты с результатами проведенного исследования [10].

Исходя из полученных результатов опроса, следует, что разница между общим показателем вовлеченности и удовлетворенности составила 11 пунктов при норме в 7–8, это может говорить о том, что сотрудники компании удовлетворены условиями своего труда, но при этом есть риск потери вовлеченности персонала, несмотря на достаточно высокий показатель в 69 %. Такой разрыв может быть связан с недостаточным уровнем показателей некоторых факторов.

Таким образом, исследование показало, что факторами, на которые руководству стоит обратить внимание — это «Процессы», «Заработная плата + соцпакет» и «Обучение и развитие». Увеличение данных факторов путем реализации различных мероприятий даст возможность сократить разрыв между общим показателем удовлетворенности и вовлеченности персонала до нормального уровня [6].

Методика Q12, разработанная консалтинговой компанией Gallup Inc., включает 12 вопросов об уровне материального и технического оснащения рабочего места, степени эффективности труда сотрудников, социально-

психологическом климате коллектива, профессиональном развитии, личной приверженности ценностям компании и др. Вопросы идут в строгой последовательности, которые Gallup сгруппировал в несколько драйверов:

1. Карьера и развитие

Чувство вовлеченности работника – это и про его профессиональные роли, и про его карьеру. Три вопроса исследования помогут понять чувствует ли сотрудник, что реализовывает себя в работе.

2. Миссия и цель организации

Для сотрудников организации необходимо видеть, что их время и усилия способствуют выполнению миссии компании. Успех миссии компании зависит от того, разделяют ли члены команды саму миссию, и осознают ли свою значимость для ее достижения. Вопросы миссии и целей компании являются одними из самых важных для любого опросника по Вовлеченности сотрудников.

3. Признание и ценность

Каждый работник хочет, чтобы его усилия получили достойную оценку, как коллегами, так и руководителями. Но, как часто бывает, интенсивный темп работы, влияет на обратную связь от компании: похвала и поощрение могут опоздать или быть незаметными, или вовсе отсутствовать. Вопросы этого блока помогают оценить, как идет у вас работа с обратной связью, хороша ли ваша система признания вклада сотрудников.

4. Вопросы о межличностных отношениях

Сотрудники работают лучше, когда у них есть друзья на работе. Оценка того, как коллеги в общем относятся друг к другу также имеет огромное значение для производительности и определения того, где эффективность может быть снижена трудными отношениями с токсичными коллегами.

Немного из истории появления 12 вопросов. Изначально, когда Gallup заинтересовался исследованием вовлеченности, более 30 лет назад, их опросник состоял из более чем 100 вопросов. Они провели большое

исследование и получили вывод, что только 35 вопросов имеют корреляцию с бизнес-результативностью. Поэтому оставили 35 вопросов. Анализируя дальнейшие результаты поведенных опросов, было замечено, что очень часто возникают ситуации, когда, отвечая на один вопрос, человек дает такой же ответ на другой. Поэтому оставили 12 вопросов по четырем направлениям, которые дают полную картину. Данная методика Q 12 представлена на рисунке 3.

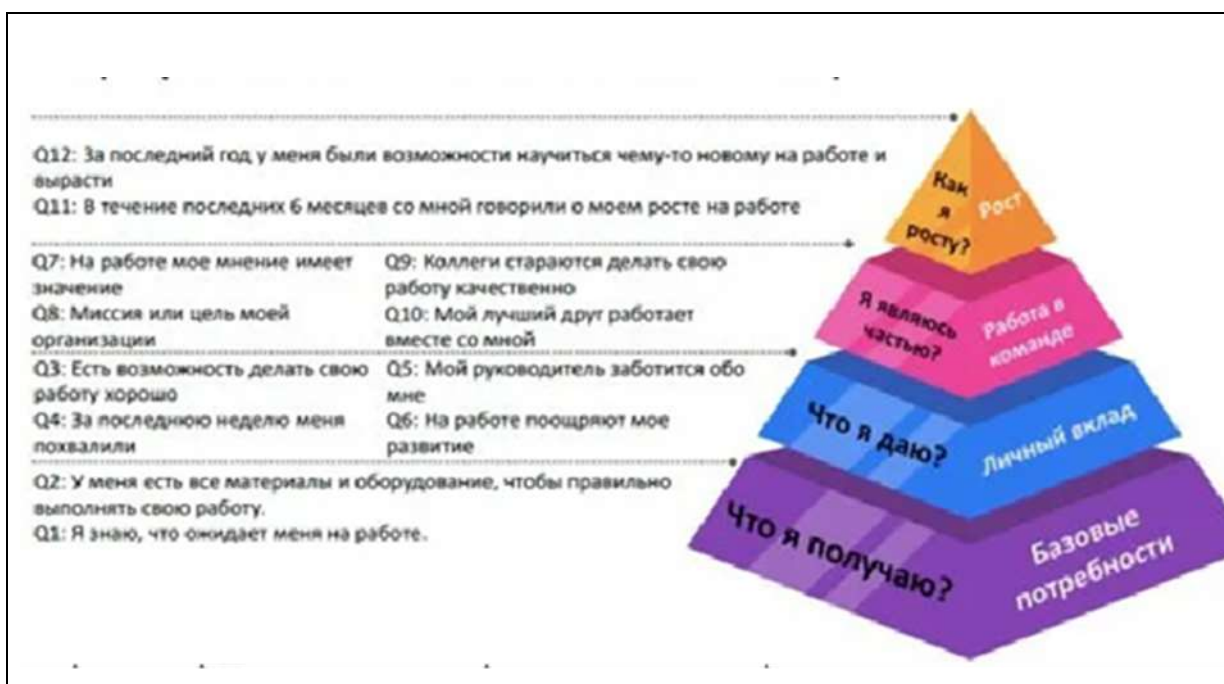


рисунок 3 Иерархия вовлеченности Gallup

Анализ ответов респондентов позволяет отнести того или иного сотрудника к одной из следующих категорий:

- 1) вовлеченные в высокой степени сотрудники;
- 2) вовлеченные в средней степени
- 3) пассивные сотрудники с низким уровнем вовлеченности;
- 4) активно не вовлечённые сотрудники.

Сотрудники первой группы имеют сильную связь с организацией и стремятся повысить эффективность компании, готовы прикладывать дополнительные усилия, выполняя больше, чем требуется в рамках должностных обязанностей.

Сотрудники второй группы делают работу, готовы работать максимально эффективно.

Респонденты, попавшие в третью группу, не замотивированы работать эффективно.

Сотрудники из четвертой группы недовольны работой в организации и распространяют свое недовольство среди коллег, большой процент таких сотрудников может вести к браку производимой продукции.

Распределение сотрудников по степени вовлеченности можно увидеть на рисунке 4, приложение 2.

Gallup проводит обучение, как интерпретировать результаты, предоставляет консультации, какую работу проводить после получения результатов. Предоставляет статистику по вашей стране, отрасли, где вы работаете, среднее значение.

Рассмотрим методы компании «ЭКОПСИ Консалтинг», поскольку именно они применяются на предприятии ПАО «Челябинский трубопрокатный завод», о котором пойдет речь в практической части выпускной квалификационной работы.

Консультанты «ЭКОПСИ Консалтинг» проводят ежегодные исследования вовлеченности персонала в компаниях России и стран СНГ. К настоящему времени в этих исследованиях приняли участие около 120 тыс. сотрудников из более чем 300 российских компаний. На сегодняшний день это самая большая в России выборка, дающая уникальные возможности для исследования вовлеченности в нашей стране [36;37].

Модель вовлеченности, используемая в «ЭКОПСИ Консалтинг» опирается на 3 базовых блока:

- удовлетворенность – это то, как сотрудники оценивают ключевые характеристики организации их работы в компании;
- лояльность – позитивное отношение к компании и ее бренду, стремление продолжать свою работу в компании;

- инициатива – готовность сотрудников прикладывать значительные усилия для достижения превосходных результатов, чувство личной причастности к результатам компании.

Анализируя собранные данные с использованием методов факторного анализа, эксперты «ЭКОПСИ Консалтинг» выделили 4 ключевых фактора, которые устойчиво проявляются из года в год и в максимальной степени влияют на вовлеченность российских сотрудников.

Эти факторы можно условно разделить на две группы:

1. То, что может предоставить компания:

- Контроль над своей жизнью. Вовлеченные сотрудники – это люди, которые хотят сами определять свою жизнь и влиять на свою судьбу. Они не могут быть пассивными исполнителями. Для вовлеченного сотрудника важно понимать, как его усилия связаны с получаемым вознаграждением (материальным и моральным). Он хочет устранять барьеры в своей работе, проявлять инициативу и видеть, что она поддерживается руководством. Для вовлеченного сотрудника в целом важно, чтобы его слышали, поэтому он хочет, чтобы руководство было внимательно к обратной связи снизу. Все это обеспечивает условия для полноценного развития инициативы, благосостояния, создание продуктивной рабочей среды и переопределение желаемого поведения менеджмента.

- Корпоративная идеология. Вовлеченные сотрудники готовы играть по правилам. Они признают и соблюдают ценности компании, но ждут соблюдения установленных правил и от руководителей компании. Вовлеченные сотрудники воспринимают руководителей компании как честных и справедливых, доверяют им. Все это позволяет вовлеченным сотрудникам искренне гордиться своей компанией, быть лояльными ей.

- Эффективная рабочая среда. Вовлеченные сотрудники ценят то, что позволяет работать продуктивно. Им важно, чтобы в компании были выстроены эффективные бизнес-процессы, которые помогают, а не мешают

работать. Они ждут, что компания, уважая их профессионализм, предоставит им право самостоятельно принимать решения в зоне своей ответственности и снабдит ресурсами, необходимыми для выполнения работы. Они стремятся работать в коллективе профессиональных и конструктивных коллег, в идеале – столь же увлеченных работой. Удовлетворенность ресурсами и средой работы поддерживает вовлеченность.

2. То, что зависит от самого сотрудника:

- Интеграция. Этот фактор проще пояснить на примере. Одному сотруднику близка и понятна такая корпоративная культура, где формальности и руководящие указания сведены к минимуму. Квинтэссенцией среды, наиболее подходящей такому человеку, является фриланс – работа на себя. В то же время другому важен коллектив с четкими нормами, правилами, традициями и обязанностями, социально значимая работа, полезная людям и обществу. Успешность интеграции характеризуется степенью совпадения устремлений и ценностей конкретного человека с устремлениями, ценностями и культурой конкретной компании. Высокий уровень доверия к руководству компании, атмосфера поддержки инициатив, наличие условий работы, которые удовлетворяют сотрудников, – все это непосредственно зависит от компании и тех, кто ее возглавляет. Интеграция – более сложный вопрос. Поэтому важна личная способность быть вовлеченным.

В ходе исследований, проведенных «ЭКОПСИ Консалтинг», обнаружился ряд тенденций, важных для понимания вовлеченности. Например, оказалось, что слишком высокие результаты по факторам вовлеченности (стабильно выше 85% позитивных ответов в опросе) – не всегда повод для оптимизма. За сверхвысокими оценками зачастую стоит социальная желательность: сотрудники могут завышать оценки из страха подвергнуться наказанию или подвести своего непосредственного руководителя, которого могут наказать за низкие оценки в подразделении.

Важный индикатор вовлеченности – дифференцированность значений, то есть величина разброса между вопросами исследования, набравшими низкие баллы, и вопросами, оцениваемыми высоко. Даже при высоких оценках слишком сглаженный профиль баллов с минимальным разбросом характерен для компаний с низкой вовлеченностью сотрудников, а также для индивидуальных оценок сотрудников, которые психологически настроены покинуть компанию.

Анализ самого понятия вовлеченности применительно к работе людей в бизнесе позволяет выделить два важных аспекта вовлеченности, которые представлены в таблице 4.

таблица 4 Два аспекта вовлеченности персонала

	НИЗКАЯ приверженность успеху компании	ВЫСОКАЯ приверженность успеху компании
ВЫСОКАЯ приверженность своей работе	Энтузиаст своего дела, которому все равно, где, в какой компании его делать.	Энтузиаст своего дела, патриот своей компании.
НИЗКАЯ приверженность своей работе	Сотрудник, которому ни до чего нет дела.	Патриот своей компании, которому неинтересна его текущая работа.

Приверженность своей работе (work engagement в англоязычных исследованиях) – увлеченность человека своей работой, готовность находить смысл, интерес и удовольствие в самом процессе деятельности.

Приверженность успеху компании (employee engagement в англоязычных исследованиях) – сопричастность, личная заинтересованность в успехе конкретного подразделения и компании в целом, ответственность за этот успех.

Разрабатывая программу повышения вовлеченности, важно понимать, кого в компании больше – энтузиастов своего дела, которым нужно помочь

стать патриотами компании, или патриотов, которым нужно показать, как получить удовольствие от работы.

«Критическая масса». Среди невовлеченных в своей массе коллег вовлеченный сотрудник чувствует себя некомфортно. Он – белая ворона. Помимо преодоления рабочих проблем он должен тратить силы на противостояние общему безразличию и цинизму. Верно и обратное: по мере роста доли вовлеченных сотрудников даже не самые активные увлекаются и включаются в этот стиль жизни и работы. Таким образом, чтобы повысить уровень вовлеченности в компании, необходимо создавать «критическую массу» – продвигать вовлеченных сотрудников и руководителей на ключевые должности в каждом подразделении.

«Признание и благодарность». Важно, чтобы работники видели, что их руководители признают и ценят их хорошую работу. Благодарность формирует вовлеченность. Почти в любой компании есть формальные механизмы, которыми руководитель может воспользоваться, чтобы отметить хорошую работу сотрудников: доски почета, грамоты и т. п. А вот такой простой и очень эффективный инструмент, как простое спасибо за хорошую работу, радикально недооценивается и используется довольно редко.

«Неготовность вовлекаться». Не все люди способны и готовы вовлекаться в работу. Вовлеченных людей и тех, кто демонстрирует склонность стать таким, нужно ценить, развивать и поддерживать. Однако в любой компании есть такие сотрудники и руководители, которых ни вовлечь, ни увлечь невозможно практически ничем. С самыми безнадежными следует расставаться.

«Вовлеченность формируется сверху вниз». Проблема заключается в том, что менеджеры сами должны быть вовлечены, прежде чем они могут заниматься вовлечением своих подчиненных. Очевидно, что уровень вовлеченности должен подняться в управлении прежде, чем ожидать роста вовлеченности от рядовых сотрудников. И обратное, невовлеченный

(исключенный) менеджер будет распространять свой негативизм, разрушая вовлеченность сотрудников, если она уже формируется.

Полезно учитывать и то, что уровень вовлеченности зависит от фазы жизненного цикла компании. В фазе «старт-апа» и в период быстрого роста вовлеченность выше, и прежде всего за счет благоприятных условий для проявления инициативы. В период стагнации вовлеченность ниже, и дефицит энтузиазма компенсируется ответственностью. В период кризиса происходит резкая дифференциация вовлеченных и активно невовлеченных сотрудников в компании.

«Увлеченность и вовлеченность». Формирование корпоративной культуры, в которой вовлеченность становится нормой жизни — сложный и длительный процесс. В некоторых организациях вовлеченность людей предпочитают рассматривать только через призму идеологии, как увлеченность. Такие компании пытаются вернуться к теме «комсомольского задора», энтузиазма, формирование которых в СССР долгое время рассматривалось как одна из главных идеологических задач. Энтузиазм и «комсомольский задор» создать проще, чем вовлеченность. Это работа по агитации, раскачиванию эмоций. Но она дает лишь краткосрочный, временный эффект. К сожалению, современное массовое сознание весьма цинично, и с подозрением относится к любой идеологии (кроме идеологии потребления).

У каждой методики определения уровня вовлеченности свои показатели, но в зависимости от этих показателей компании распределяются в одну из зон вовлеченности. Рассмотрим, как распределяются компании по уровню вовлеченности в «ЭКОПСИ Консалтинг».

1. Зона результативности. При уровне вовлеченности работников более 75%, организации попадают в «Зону результативности». Высокий уровень вовлеченности работников в данном случае становится залогом успеха организаций и достижения высоких бизнес-показателей. Следует заметить,

что каждый год мировой показатель зоны результативности растет в год примерно на 1-2% за счет роста конкурентоспособности компаний, работающих над повышением вовлеченности.

2. Нейтральная зона. Организации из «Нейтральной зоны», как правило, уже обладают определенными HR практиками и внутренними процессами, но их механизмы еще не работают достаточно эффективно и не приносят должной пользы. Все процессы нуждаются в аудите и оптимизации, руководителю требуются значительные усилия для контроля за поставленными задачами и повышения эффективности.

3. Зона риска. Организации, где уровень вовлеченности работников составляет менее 47%, попадают в так называемую «Зону риска». Количество таких организаций в мире составляет не более 35%. В данную зону попадают организации, внутренняя культура которых не только не помогает достигать поставленных перед организацией целей, но негативно влияет на ее показатели эффективности. Организации следует уделить особое внимание внутренним HR процессам.

Конечная цель проведения анализа опроса вовлеченности сотрудников - определить, какие действия необходимо предпринять для повышения вовлеченности. Итак, после того, как в достаточной степени проанализированы и усвоены данные, последний шаг - сообщить о своих выводах руководителям и создать план действий.

Даже если есть недовольство результатами, все равно важно сообщить о них руководству и сотрудникам, и обеспечить прозрачность во всем бизнесе. Вместо того, чтобы искать виноватых, необходимо выяснить, почему возникают проблемы, и сосредоточиться на поиске решения. Информирование сотрудников о результатах исследования это важный этап работы с управлением вовлеченностью. Сотрудникам крайне важно понимать, что анкетирование — это не фарс, и их пожелания действительно

услышаны. Кроме того, отсутствие обратной связи от работодателя может понизить ваши шансы на отклик сотрудников в следующем периоде и сделать ответы более формальными. А это уже трата времени как для сотрудника, так и для компании. Информировать сотрудников можно через печатный корпоративный журнал, корпоративную email-рассылку, плакаты и стенды, очные встречи с сотрудниками.

Сформулировав выявленные первопричины неудовлетворенности, как конкретные задачи, необходимо наметить пути их решения. Необходимо довести план мероприятий по улучшениям для каждого уровня компании от самого высокого до линейного. Все исполнители в конце концов должны получить четкое представление о своих целях и задачах по повышению вовлеченности персонала. В таблице 5, приложение 3, представлены примеры мероприятий по повышению уровня вовлеченности [8].

Реализация мероприятий по повышению показателей вовлеченности должна проводиться в несколько этапов.

Первый этап — подготовительный. На данном этапе руководство компании совместно с HR-блоком должно сопоставить определение фактора с особенностями различных департаментов и рассчитать ресурсы для достижения увеличения показателей, а также путем «мозгового штурма» обозначить тот комплекс мероприятий, который, на их взгляд сможет поднять уровни показателей. Возможно, на данном этапе стоит провести дополнительное анкетирование, относящееся только к «западающим» факторам, адресно по каждому подразделению.

Второй этап — реализация. Этот этап характеризуется непосредственной реализацией мероприятий, обозначенных на подготовительном этапе. Здесь предлагается довести до сотрудников информацию, способствующую качественной реализации того или иного

мероприятия и привлечь сотрудника HR-блока в качестве куратора исполнения мероприятий.

Третий этап — подведение итогов. В качестве процедуры на данном этапе предлагается сбор обратной связи от сотрудников и повторный опрос по вовлеченности. При реализации данного плана действий по повышению «западающих» факторов, прогнозируется увеличение процента вовлеченности и, соответственно, увеличение бизнес-показателей организации в целом.

1.3. Повышение уровня вовлеченности персонала организации - как фактор роста экономических показателей

Ряд исследований показывает, что вовлеченность имеет корреляцию с результатами деятельности бизнеса. Совокупный доход акционеров, прибыль, производительность труда и удовлетворенность потребителей в компаниях, где трудятся вовлеченные сотрудники – выше. Мы решили проанализировать вовлеченность персонала как один из факторов роста экономических показателей. Рассмотрим, как повышение этого показателя отражается на деятельности предприятий и какие несет позитивные изменения [26].

Компания Aon Hewitt провела исследование вовлеченности более чем в 500 компаниях по всему миру и составила рейтинг «Лучших компаний для работы».

Главные выводы про лидеров были следующими:

- рост прибыли на 56% выше;
- оборот за три года на 48% выше;
- текучесть кадров на 30% ниже.

В компаниях с высоким уровнем вовлеченности, по данным Hewitt Associates:

- на \$27 000 в год больше объем продаж на сотрудника;
- на \$3800 в год больше прибыли на сотрудника;
- на 5-10% выше уровень удовлетворенности клиентов;
- на 10-20% выше прибыльность от работы с клиентами;
- ниже расходы на привлечение и удержание талантливых специалистов.

«Лучшие компании для работы» растут в среднем на 14 % в год, остальные в среднем на 6 %. Связь вовлеченности персонала и бизнес-показателей по данным исследования Aon Hewitt представлена на рисунке 5.



рисунок 5 Связь вовлеченности персонала и бизнес-показателей

По данным Nau Group, у компаний с высоким уровнем вовлеченности персонала прибыль растет в два с половиной раза быстрее, чем у других игроков в данной отрасли, а показатели удовлетворенности клиентов выше на 22%.

Исследование Института Гэллага, в котором участвовало 49 928 бизнесов и подразделений компаний, 1,4 млн. сотрудников, 49 отраслей в 34 странах выявило, что в компаниях с более вовлеченными сотрудниками:

- на 22% выше прибыль;

- на 21% выше продуктивность;
- на 37% меньше прогулов;
- на 25% меньше текучесть кадров.

\$300 млрд ежегодно теряет американский бизнес из-за невовлеченных сотрудников – по данным Раджендра Сисодиа профессора Babson College.

Агентство исследований Gallup проанализировало ряд бизнес-показателей и пришло к следующим результатам для компаний с вовлеченными сотрудниками:

- прибыль компании: +12%;
- количество прогулов: -27%;
- количество увольнений: -35%;
- количество аварий на производстве: -62%;
- случаи краж: -50%.

Это средние данные по отраслям.

Приведем данные других исследовательских групп из разных стран:

- SEARS публикует цифры о росте прибыли на 0,5% за счет удовлетворенности клиентов из-за повышения вовлеченности сотрудников всего на 0,6-0,8%.

- AON Hewitt о сфере торговли: чтобы добиться повышения продаж на 9%, нужно увеличить вовлеченность персонала на 20%. В банковской сфере удовлетворенность клиентов можно увеличить на 20%.

- TOWERS WATSON об акционерном бизнесе: за 3 года за счет работы над вовлеченностью удалось добиться повышения прибыли на 36%.

- Согласно исследованиями ISR Global Research прибыль компаний с высоким уровнем вовлеченности растет на 13,2% в год в сравнении с 3,8% в компаниях с низким уровнем.

Все эти данные показывают положительную динамику экономических показателей компаний, которые занимаются повышением вовлеченности своих работников. Что касается России, исследованием вовлеченности

персонала начали заниматься относительно недавно. Консультанты Aon Hewitt начали изучать вовлеченность в нашей стране с 2007 г. и зарегистрировали стабильное снижение этого показателя (с 59% в 2007 г. до 58% в 2008 г. и 56% в 2010 г.).

Множество исследовательских групп из разных стран подтверждают экономическую выгоду от развития вовлеченности сотрудников. В результате анализа компании говорят о преимуществах вложений в развитие персонала и влияние вовлеченности сотрудников на итоговую прибыль всей организации [7;9;24].

Таким образом, мы видим, что повышение уровня вовлеченности персонала организации даже на незначительный процент, приводит в итоге к значительному увеличению экономической эффективности и росту прибыли.

Рассмотрим основные внешние и внутренние условия, которые могут повлиять на повышение уровня вовлеченности в организации и риски, которые могут сопровождать организацию, если их не учитывать. Условия и риски представлены в таблице 6.

таблица 6 Условия и риски, влияющие на повышение уровня вовлеченных сотрудников организации

Внешние условия	Экономический кризис; кризис на рынке труда; увеличение числа конкурентов на данном рынке; рост издержек на производство; реорганизация предприятия; научно-технический прогресс.
Внутренние условия	Текучесть кадров; демотивация сотрудников; снижение производственных показателей; ухудшение социально-психологического климата в организации; нарушена система коммуникаций; низкая доля сотрудников, успешно прошедших адаптацию, аттестацию, обучение; большие денежные затраты на

	анализ ситуации в организации и внедрение технологии; большие трудо- и временные затраты.
Риски	сопротивление нововведениям со стороны персонала; обострение коммуникативных барьеров; отсутствие/низкий уровень знаний и навыков для реализации процесса; сложится размытое представление у руководства своей роли и ответственности во внедрении технологии; увеличение текучести кадров.

Для повышения уровня вовлеченности персонала нужно учитывать влияние множества факторов (драйверов, причин, движущих сил). Эти факторы могут снижать или, при грамотном управлении, повышать вовлеченность, позволяя достигать высоких финансовых показателей компании и общей эффективности труда [6].

Драйверы вовлеченности можно разделить на основные группы:

- политика компании;
- климат в коллективе;
- организация труда;
- самореализация сотрудника и возможности обучения и развития.

Воздействуя на каждую из областей, можно добиваться повышения уровня сервиса, роста производительности и эффективности труда, стоимости компании, снижения текучести персонала. Рассмотрим каждый фактор подробнее.

Политика компании.

Стратегия, миссия, видение и ценности наделяют работу сотрудников смыслом и ориентируют на результат. Отлаженные бизнес-процессы, регламенты и процедуры поддерживают вовлеченность сотрудников.

Огромное влияние оказывают традиции компании, личный пример руководства, осведомленность о делах компании, перспективах и достижениях, о положительной динамике в достижении целей.

Отрицательно сказываются на вовлеченности отсутствие стратегии и ясных целей, наличие двойных стандартов, расхождение слов и дела у руководства.

Организационный климат.

Вовлеченные сотрудники чувствуют ответственность за успех подразделения, уважают руководителя и коллег. Они стремятся работать в команде профессионалов, в компании с отлаженными коммуникациями между отделами, где учитывают их мнение при принятии решений.

К снижению уровня вовлеченности приводят отсутствие условий для проявления инициативы, обмена опытом, права самостоятельно принимать решения в зоне своей ответственности.

Организация труда.

Способствуют вовлеченности работников: комфортные условия труда, обеспеченность необходимыми ресурсами, должностные обязанности, имеющие четкие и ясные границы, наличие прозрачных критериев оценки эффективности работы, справедливость заработной платы, конструктивная регулярная обратная связь руководителя, благодарность в форме простого спасибо за хорошую работу.

Отсутствие ясных целей и задач должности или их частая и кардинальная смена, круг обязанностей, не соответствующих квалификации, напротив, снижают ее.

Самореализация.

Вовлеченный сотрудник любит свою профессию. Он с готовностью использует свои интеллектуальные ресурсы для улучшения работы компании. Руководители, создающие условия для самореализации,

карьерного и профессионального роста, формирующие новые интересные задачи, повышают вовлеченность своей команды.

Работая над вовлеченностью персонала, компания получит так же безупречную репутацию как лучшего работодателя не только в своем регионе, но и в России. Работая над вовлеченностью персонала в производственные процессы, руководители организации обеспечивают себе решение экономических проблем с помощью работников. Сотрудники, которые любят свою компанию, предлагают оптимизировать бизнес-процессы и внедрить инновации, которые будут способствовать увеличению прибыли, уменьшению брака и т.д. [45].

Выводы по первой главе

В первой главе, исследуя теоретические аспекты формирования вовлеченности персонала организации, раскрывая понятие и сущность вовлеченности персонала организации, методы, применяемые для оценки и исследования вовлеченности, примеры мероприятий по повышению уровня вовлеченности, анализируя повышение уровня вовлеченности персонала организации - как фактор роста экономических показателей, мы приходим к выводу, что «вовлеченность» не имеет четкого объективного определения. Однако анализ опросов вовлеченности поможет определить, где организация в настоящее время преуспевает или нуждается в улучшении, чтобы повысить производительность, мотивацию и приверженность сотрудников. Эти обширные данные могут помочь заметить закономерности и темы, которые можно использовать для создания действенной стратегии, которая позволит повысить вовлеченность и приблизиться к достижению более широких бизнес-целей.

Вовлеченный сотрудник – это тот, который будет предлагать новые идеи, будет мотивирован на качественное выполнение своей работы, поддерживать руководителя в каждом вводимом новшестве, распространять такое же отношение к компании среди окружающих его коллег.

Вовлечение сотрудников – не цель и не инструмент, как это часто трактуется во многих организациях. Скорее, следует рассматривать это как систему ценностей и философию управления, которые, будучи принятыми в организации, помогают включить сотрудников в процесс непрерывного совершенствования и увеличивают личную заинтересованность работников в успехе компании. Задача руководства компании – формировать культуру соучастия как основу высокой вовлеченности сотрудников.

Глава 2. Практическая работа по совершенствованию формирования вовлеченности персонала ПАО «Челябинский трубопрокатный завод»

2.1. Вовлеченность персонала ПАО «Челябинский трубопрокатный завод»

Публичное акционерное общество «Челябинский трубопрокатный завод» – промышленная группа металлургического комплекса России, является одной из крупнейших отечественных компаний-производителей трубной продукции. Группа компаний «ЧТПЗ» занимается производством труб различного диаметра для нефтегазодобычи и транспортировки сырья. Холдинг входит в 10-ку крупнейших мировых трубных компаний в своей отрасли, и в ТОП-5 лучших производителей трубной продукции по всему миру. Компания Группа ЧТПЗ входит в число крупнейших частных компаний по версии журнала Форбс, рейтинг в позиции за 2016 г. - 57 место. [17]. В 2021 году Группа ЧТПЗ вошла в состав Трубной Металлургической Компании (ТМК) [38].

Челябинский трубопрокатный завод был основан во время Великой Отечественной войны - в 1942 году на базе эвакуированного Мариупольского завода. В эти годы предприятие, как и другие, поставляло свою продукцию на фронт - в основном авиабомбы большого калибра. В послевоенные годы завод начинает осваивать новые виды продукции и уже в 70-е годы ЧТПЗ становится крупнейшим в мире трубным заводом.

В настоящее время Челябинский трубопрокатный завод является крупнейшим российским производителем труб для магистральных трубопроводов. Продукцию завода закупают предприятия нефтегазового и энергетического комплексов, машиностроения, строительной индустрии,

сельского хозяйства, а также других отраслей промышленности. Продукция ПАО «ЧТПЗ» экспортируется более чем в 41 страну мира, среди которых Германия, Италия, США, Турция, Египет, Сирия, Китай, Иран. На предприятии разработаны совместные программы по улучшению качества поставляемой металлопродукции с такими крупнейшими предприятиями ТЭКа: РАО «Газпром», ОАО «АК Транснефть», ОАО «Сургутнефтегаз», ОАО «Тюменская нефтяная компания», ОАО «Лукойл», ОАО «Роснефть», «Юкос».

Достижение поставленных целей осуществляется внедрением и непрерывным улучшением интегрированной системы менеджмента, соответствующей требованиям ISO 9001; ГОСТ ISO 9001; API Spec Q1; PED 97/23/ЕС; ISO 14001; OHSAS 18001; СТО Газпром 9001.

Фокусируясь на устойчивом развитии, Группа ЧТПЗ в 2020 году выполнила все взятые на себя социальные обязательства в регионах присутствия и продолжает реализовывать благотворительные, образовательные, социально-культурные и спортивные программы, проекты, направленные на улучшение качества городской среды в городах присутствия, формируя единое пространство для созидательного труда и разнообразного комфортного досуга.

Персонал — важное конкурентоспособное преимущество ПАО «ЧТПЗ». Мы убеждены, что именно раскрытие потенциала каждого сотрудника Компании в наибольшей мере способствует повышению эффективности предприятий Компании.

Рассмотрим среднесписочную численность сотрудников ПАО «ЧТПЗ» в 2020 году, таблица 7. Наиболее высокий показатель численности сотрудников от 36 до 49 лет подтверждает, что ПАО «ЧТПЗ» является привлекательным работодателем и предоставляет все возможности для развития специалистов на протяжении всей карьеры, поэтому многие приходят в Компанию в молодом возрасте и остаются работать на долгое

время. Ключевыми характеристиками этой возрастной категории является личностная зрелость, отражающая ценности ПАО «ЧТПЗ», а также профессиональный опыт и готовность не только принимать возможности, но и делать собственный вклад в развитие предприятия [41].

таблица 7 Среднесписочная численность работников по Обществу

Наименование показателя	За 2020 год			
Среднесписочная численность работников	16471 человек			
Разбивка по возрасту	35 % < 35 лет	41% 36-49 лет	23% 50-65 лет	1% > 65 лет
из них:	61 % мужчин 10047 человек		39 % женщин 6424 человек	

Большое внимание в Компании уделяется сотрудникам старшего возраста — они участвуют в корпоративной системе наставничества, передают профессиональный опыт молодому поколению и участвуют в чемпионатах «Навыки мудрых» по стандартам World Skills.

Усилия менеджмента направлены на сохранение баланса между обеспечением достойных условий труда и интересами бизнеса. В 2020 году средняя заработная плата сотрудников трубно-магистрального дивизиона Группы ЧТПЗ составила 61,7 тыс. рублей.

Важными показателями эффективности использования кадрового потенциала является производительность труда. Рассмотрим на рисунке 6 соотношение численности сотрудников ПАО «ЧТПЗ» и производительности труда, выручки в тыс. рублей на человека [41].



рисунок 6 Численность сотрудников / производительность труда

В 2020 году была реализована программа повышения операционной эффективности, развивался мульти-скиллинг за счет обучения персонала, проведена оптимизация производственных и управленческих процессов, были сокращены издержки [39].

Проведем анализ системы управления персоналом, которая разделяется на три основных метода: социально-психологический, административный и экономический. Каждый из них имеет определенные сильные и слабые стороны. Все они тесно взаимосвязаны между собой и напрямую связаны с финансовым состоянием предприятия. При недостаточной эффективности любого из методов существует риск падения темпов производства, и, соответственно, снижения прибыли предприятия.

У каждого из методов управления на ПАО «ЧТПЗ» свои особенности. Рассмотрим экономический метод управления.

На ПАО «ЧТПЗ» применяется метод материальной мотивации, он устанавливает систему оплаты, поощряющую достижения нужных целей, например выполнения плановых показателей. Цель материальной мотивации: сделать предельно ясной связь материального вознаграждения с результатами работы, либо с уровнем компетентности. Чтобы повысить трудовую активность работников организации предусматриваются различные виды материального стимулирования. Это могут быть различные бонусы, премирование, подарки, поощрения за успехи в работе, а также формы материального, неденежного стимулирования. Для мотивации и заинтересованности работников предприятия в компании существует система дополнительных поощрений к различным юбилейным датам, для высококлассных специалистов, с определенным стажем работы и достижениями в компании, есть свой «Золотой фонд». Система поощрений включает в себя не только денежную премию, но и присвоение званий «Почетный металлург», «Заслуженный металлург», вручение грамот, благодарностей [38].

Так же важной ролью экономического метода на ПАО «ЧТПЗ» является материальное стимулирование. Материальное стимулирование – это совокупность разных видов материальных довольствований, которые сотрудники получают за своё прямое участие в повышении производства, увеличении прибыли, улучшении результативности работы предприятия за счёт своего профессионализма, творческого подхода и соблюдения всех правил и предписаний [27;28].

Система внедрения материального стимулирования имеет ряд определённых целей:

- повышение прибыли за счёт чёткой и слаженной работы коллектива и перевыполнения намеченных планов;
- развитие инициативы, лояльности и преданности работников предприятию;

- побуждение к дисциплине из-за возможности лишения материальных благ вследствие провинностей;
- привлечение высококвалифицированных кадров и их удержание [52;53].

Организационно-административный метод и его использование на ПАО «ЧТПЗ».

На ПАО «ЧТПЗ» была внедрена и успешно функционирует система электронного документооборота для оперативного размещения и распределения по подразделениям приказов, распоряжений и других организационно-распорядительных документов. Кроме того, она позволяет контролировать выполнение приказов и распоряжений на всех уровнях административной цепочки ПАО «ЧТПЗ». На каждом этапе устанавливается конкретный срок исполнения с обязательной обратной связью. В случае несоблюдения сроков ответа накладываются штрафные санкции на исполнителя (предупреждение, выговор, лишение премии).

Применение социально-психологического метода на ПАО «ЧТПЗ».

Социально-психологические методы основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека. Необходимость использования в практике управления организацией социально-психологических методов руководства очевидна, так как они позволяют своевременно учитывать мотивы деятельности и потребности работников, видеть перспективы изменения конкретной ситуации, принимать оптимальные управленческие решения. Приемы и способы социально-психологического воздействия во многом определяются подготовленностью руководителя, его компетентностью, организаторскими способностями и знаниями в области вовлеченности персонала [55].

Методы управления персоналом являются важным и необходимым условием для нормального и высокоэффективного развития любого промышленного предприятия, в том числе и ПАО «ЧТПЗ».

2.2. Формирование вовлеченности персонала ПАО «Челябинский трубопрокатный завод»

Для формирования вовлеченности персонала ПАО «ЧТПЗ» реализуется много мероприятий, включающих выполнение социальных гарантий, обучение и развитие, привлечение молодых талантов и подготовку высококвалифицированных специалистов на базе корпоративной образовательной программы «Будущее Белой металлургии». В рамках Национального чемпионата сквозных рабочих профессий высокотехнологичных отраслей промышленности World Skills Hi-Tech ПАО «ЧТПЗ» выступило организатором круглого стола "Управление карьерным ростом молодых специалистов", на котором представила "Карьерную карту белого металлурга", рисунок 7, приложение 4, которая позволяет молодым сотрудникам с лидерским потенциалом проектировать своё карьерное развитие и иметь четкое представление о перспективах профессионального роста.

Важными показателями эффективности формирования и повышения уровня вовлеченности персонала в производственный процесс является динамика снижения численности персонала и увеличение производительности труда. За счет комплекса мероприятий по повышению операционной эффективности, обучению сотрудников дополнительным профессиям и развитию «мультискиллинга» Группа ЧТПЗ проводит оптимизацию производственных и управленческих процессов, что обеспечивает устойчивый рост производительности труда.

Социальная политика на предприятиях Группы «ЧТПЗ»

Сотрудники Общества и члены их семей могут рассчитывать на крупный пакет социальных гарантий. Большое внимание уделяется охране здоровья работников, начиная с программы добровольного медицинского страхования и заканчивая регулярными углубленными медосмотрами, совершенствованием здравпунктов на производственных объектах, внедрением современных методов профилактики и лечения. Ежегодно выделяются средства для финансирования ряда санаториев-профилакториев, оздоровительных лагерей, баз отдыха, дворцов спорта и культуры, которыми сотрудники холдинга и члены их семей могут пользоваться на льготных условиях.

В компании Группы «ЧТПЗ» обеспечивают выдачу спецодежды, спецобуви и других средств индивидуальной защиты. Выделяют молоко или другие равноценные пищевые продукты работникам с вредными условиями труда.

Руководство предприятия уделяет большое внимание физической культуре и спорту. На территории заводов в Челябинске, Первоуральске есть спортивные комплексы, с современными тренажерами. Для семей сотрудников проводятся дни здоровья.

Ежегодно компанией проводятся такие корпоративные мероприятия, как День металлурга, конкурс «Трудовая династия», хорошей традицией стало проведение конкурса детского рисунка "Металлургия глазами наших детей", проводимого ко Дню металлурга.

Сотрудники предприятия, чьи дети идут в первый класс в текущем году, получают сертификаты на приобретение канцелярии. К Новому году все дети получают (бесплатно) новогодние подарки.

Для улучшения материального положения молодых специалистов в компании проводится программа "Молодая семья".

«Будущее Белой металлургии» — образовательная программа Группы ЧТПЗ по подготовке квалифицированных рабочих для металлургической отрасли России. С 2011 года программа реализуется на основе государственно-частного партнерства между Группой ЧТПЗ, правительством Свердловской области и Первоуральским металлургическим колледжем.

Для мотивации и заинтересованности работников предприятия в компании существует система дополнительных поощрений к различным юбилейным датам, для высококлассных специалистов, с определенным стажем работы и достижениями в компании, есть свой «Золотой фонд». Система поощрений включает в себя не только денежную премию, но и присвоение званий «Почетный металлург», «Заслуженный металлург», вручение грамот, благодарностей.

Компания ЧТПЗ проявляет заботу о своих пенсионерах – ветеранах, участниках Великой Отечественной войны, тружениках тыла. Они получают "именные" пенсии, выплаты ко Дню пожилого человека, ежеквартальные доплаты к пенсии. В День пожилого человека организуются праздничные мероприятия, концерты, торжественные обеды, посещение больных на дому и в больнице. Традиционно проводятся различные мероприятия ко Дню Победы: встречи ветеранов, торжественные собрания, возложение венков и цветов к памятникам и т.д.

2.3. Совершенствование формирования вовлеченности персонала

ПАО «Челябинский трубопрокатный завод»

Вовлеченные сотрудники - главная ценность и движущая сила ПАО «ЧТПЗ» на пути клиентоцентричной трансформации. Вовлеченный сотрудник демонстрирует высокий сервис и заботу о клиенте, тем самым создавая конкурентное преимущество компании. Опыт работы с вовлеченностью в Группе ЧТПЗ составляет 6 лет, более 22200 человек участвуют в изменениях, 850 мероприятий в среднем реализуется ежегодно для формирования вовлеченности персонала.

Уровень вовлеченности сотрудников во многом зависит от того, как с ними работают руководители. Нередки случаи, когда в компании в двух подразделениях с одинаковыми процессами, уровнем зарплаты, соцпакетом и прочими параметрами уровень вовлеченности отличается на тридцать и более процентных пунктов. Это объясняется влиянием руководителя на восприятие сотрудниками ситуации в компании. Линейным руководителям нужно знать, что больше всего на вовлеченность сотрудника влияет именно он – 70 %. Отрицательно сказываются на вовлеченности отсутствие стратегии и ясных целей, наличие двойных стандартов, расхождение слов и дела у руководства.

Для повышения вовлеченности персонала на ПАО «ЧТПЗ» была разработана руководством по управлению вовлеченностью персонала для руководителей: «ВОВЛЕЧЕННОСТЬ. Люди ЧТПЗ», в котором предлагается ознакомиться с методикой и инструментами управления вовлеченностью персонала, а также рекомендации по вовлекающему лидерству.

Формирование и управление вовлеченностью персонала в Группе ЧТПЗ является ключевой составляющей корпоративной культуры и клиентоцентричной трансформации, которая способствует росту бизнес-показателей.

Цель формирования и управления вовлеченностью персонала: устранить зоны риска, обеспечить условия для выполнения приоритетных задач и внедрения изменений на уровне подразделения/Компании.

Процесс управления вовлеченностью персонала реализуется в соответствии с принципами:

1. Соответствие стратегическим бизнес-целям и задачам Компании.
2. Ориентация на ценности Корпоративной культуры Белой металлургии.
3. Поддержание атмосферы взаимного уважения и доверия, как основы клиентоцентричной трансформации:
 - предоставление возможности для каждого работника Общества выражать свое мнение и участвовать в реализации мероприятий по повышению вовлеченности;
 - гарантия анонимности исследования вовлеченности (меры по обеспечению анонимности);
 - диалог руководителя и подчиненного и предоставление обратной связи от руководителя подчиненному на всех этапах процесса.
4. Быстрое внедрение изменений.
5. Широкое информирование всех этапов процесса через внутренние корпоративные каналы коммуникации.

Эта цель будет достигнута только точными, скоординированными и четкими действиями со стороны высшего управления.

Согласно проведенным исследованиям, которые включают в себя метод анализа документов, глубинного интервью и контент анализ, выявляются количественные и качественные характеристики вовлеченности персонала. На основе этих оценок проводится общий анализ удовлетворенности и вовлеченности персонала ПАО «Челябинский трубопрокатный завод».

Несмотря на высокую эффективность методов управления персоналом, в формировании вовлеченности персонала ПАО «ЧТПЗ» есть над чем работать. Недостаточная информативная взаимосвязь и отсутствие обратной связи между руководящим составом и рабочим персоналом, приводит к уменьшению вовлеченности сотрудников и, соответственно, к текучести кадров. Для решения этой проблемы необходима разработка комплекса мероприятий по максимальному увеличению обратной связи. Это позволит доводить до рабочих информацию о результатах работы цехов и экономическом положении предприятия.

Сегодня у сотрудника «горят» сроки, всё идёт не по плану, а его ещё просят пройти длинный опрос, занимающий время - в результате заниженные оценки. Руководители же, боясь низких показателей, стараются оказать влияние на них, а потом радуются ложным завышенным показателям, ставя для себя галочку хорошо проделанной работы за год. Для получения фидбека от сотрудников мало проведения опросов вовлеченности, необходимо создать в компании культуру обратной связи, открыть двери в кабинеты руководителей и обеспечить безопасную среду для обмена информацией о том, что тревожит и интересует.

Существует мнение, что чем выше уровень вовлечённости, полученный в результате опроса, тем лучше. Но высокие значения индекса вовлеченности указывают на нездоровую лояльность, конформизм корпоративной культуры и неготовность сотрудников проявлять инициативу. Значение выше 80% свидетельствует о снижении здоровья компании, отсутствие баланса энтузиазма и готовности критиковать.

Любимая стратегия многих компаний в том, чтоб инициировать действие, которое порождает инерцию. После анализа результатов опроса вовлеченности менеджмент не предпринимает никаких действий по работе над ошибками, зачастую данные даже не сообщаются самим сотрудникам. Это типичная и часто встречающаяся ошибка в компаниях. Такая «игра в

вовлеченность» негативно сказывается на состоянии сотрудников. Если они не получают ожидаемую обратную связь и не видят каких-либо изменений, то разочаровываются в компании и в руководстве, вовлеченность падает [54].

Рекомендации по совершенствованию формирования вовлеченности персонала ПАО «Челябинский трубопрокатный завод». Первым делом, необходимо наладить систему информирования сотрудников. Нехватка дополнительной информации, неправильности в восприятии исходных данных, незаинтересованность со стороны структурных подразделений, все это оказывает большое влияние на формирование вовлеченности персонала ПАО «ЧТПЗ».

Данную проблему можно решить следующими способами:

- Повысить информированность персонала, как производственного, так и административно-управленческого, учебно-вспомогательного о различных мероприятиях, результатах анкетирования и опросов. Сделать это можно как с помощью внутрикорпоративного портала, заводских газет, информационных стендов, так и с помощью социальных сетей.

- Провести работу с отдельными участками цехов, отделов, которая будет заключаться в развитие вовлечения всего цеха, подразделения. Такие действия позволят увеличить поток распространения информации в несколько раз. Со стороны участков, отделов может пройти разработка различных программ и мероприятий внутри своего подразделения, среди сотрудников, тем самым удовлетворяя потребность самореализации. Также повышается и инициативность сотрудников, т.к. они сами предложили программу или мероприятие, а не действуют по указке сверху. Сотрудники легко соглашаются сделать что-то сверх своих обязанностей, если об этом попросит их шеф или коллега.

Перегрузка основной деятельностью, заставляет линейных руководителей игнорировать мероприятия, которые помогают развивать

практику вовлечения. Важно отметить, что материальное и нематериальное поощрения, также имеет место быть. ПАО «ЧТПЗ» заинтересовано в мотивации своего рабочего персонала. Различного рода мероприятия имеют и материальное обеспечение, которое позволяет также немного заинтересовать сотрудников.

Для исключения всех факторов неудовлетворенности персонала, стоит проводить работы, как с участками и отделами, так и отдельно с каждым сотрудником. Это возможно достигнуть при помощи интернет - опросов, личных встреч высшего руководства с персоналом, открытости информации для всех уровней, справедливая оплата труда и распределение нематериальных стимулов, поддержка в программах и мероприятиях и так далее. Сотрудник должен видеть, что предприятие в нем заинтересовано, и ощущать поддержку. Таким образом, сотрудники компаний, почувствовавшие доверие к ним со стороны руководства, что они нужны своей компании и без них в кризисной ситуации организации не справится, могут активно включиться в преобразования, внедрение новых форм работы.

Все это даст ПАО «ЧТПЗ» колоссальные бонусы в повышении вовлеченности персонала, лояльный персонал, престиж, привлечение новых высокопрофессиональных сотрудников, возможность внедрения новых программ и мероприятий, рост экономических показателей.

Выводы по второй главе

Определив основные цели деятельности предприятия и проведя анализ текущего состояния, можно выстроить программу мероприятий по формированию вовлеченности персонала организации, используя все возможные инструменты воздействия на персонал. Общая оценка системы управления персоналом на предприятия – «хорошая». Она не может быть определена как «отличная» («сильная») в силу следующих причин:

- отсутствует четко налаженная периодическая отчетность о состоянии дел и дальнейших действиях от начальства к подчиненным, что вызывает напряженность последних;
- низкий уровень заинтересованности персонала (вовлеченности) к достижению конечного результата;
- недостаточная взаимосвязь между подразделениями при решении общих производственных задач;
- отсутствие системы разработки и внедрения предложений по улучшению производственных процессов;
- нет обратной связи от руководителей, после прохождения анкетирования.

Тем не менее, в данном случае нет необходимости проводить изменения глубинного устройства организации, так как уже четко сформирована стратегия его развития и деятельности, коллектив представляет собой сплоченный социум единомышленников с единым видением целей предприятия. Также существует определенная организационная структура предприятия, чёткая программа, сформированная миссия, стратегия и базовые ценности – все это помогает работать по выбранным направлениям и поддерживаются большинством сотрудников.

Но все же некоторые вопросы остаются открытыми. Очевидно, что даже компании с эффективной системой методов формирования вовлеченности персонала в производственный процесс нуждаются в постоянном её поддержании и развитии, так как факторы внешней среды, отбор и прием новых сотрудников, выход на новые отраслевые рынки, изменение статуса – все это способствует изменению коллектива организации.

Во второй главе курсовой работы исследуя систему формирования вовлеченности персонала ПАО «Челябинский трубопрокатный завод» и предлагая рекомендации по ее совершенствованию, можно с уверенностью сделать вывод о том, что для крупного промышленного предприятия важно не просто сохранить человеческий ресурс, не растерять ценных работников, но и обеспечить ПАО «ЧТПЗ» новыми высокопрофессиональными кадрами для реализации крупнейших проектов. Конкурентная среда требует непрерывного совершенствования методов управления персоналом на основе внедрения современных технологий и методик, а также их развития с учетом поступательных процессов в деятельности компании и изменений социально-политических и внешнеэкономических факторов. Кадровым службам приходится не просто реагировать на события, но и предвосхищать их [29].

Заключение

Возвращаясь к актуальности темы выпускной квалификационной работы отметим, что в современных, динамично изменяющихся условиях персонал является ключевым активом организации, обеспечивающим ее конкурентоспособность и устойчивое развитие. Формирование и увеличение вовлечённости персонала является залогом долгосрочного успеха и процветания предприятия.

В данной выпускной квалификационной работе рассмотрены понятие и сущность вовлечённости персонала, сформулировано определение термина «вовлечённость персонала». Это долговременное состояние, характеризующее степень совпадения ценностей сотрудника (его личных миссии, видения, целей, заинтересованности, удовлетворённости, лояльности, приверженности, ключевых факторов успеха) с ценностями всего предприятия.

В теоретической части исследования разработана и приведена классификация основных факторов, оказывающих значительное влияние на вовлечённость персонала в работу организации. Факторы классифицированы по четырем основным группам: связанные с политикой компании, с климатом в коллективе, с организацией труда и связанные с самореализацией сотрудников и возможностями развития.

В ходе работы над выпускной квалификационной работой проведен анализ подходов к описанию и исследованию вовлечённости персонала в работу предприятия, которые исходят от практических наработок конкретных предприятий, осуществляющих прикладные исследования вовлечённости персонала в различных зарубежных и российских организациях. Приведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что теоретически каждая модель исследования подходит для любой компании, на

практике выбор метода исследования и оценки обусловлен выбором того или иного предприятия. Для определения своего конкурентного преимущества в сфере эффективного управления персоналом компании важно периодически сравнивать свои текущие показатели вовлечённости не только с собственными ретроспективными данными, но и с показателями других компаний на рынке труда, в том числе в данной отрасли. Проведение замеров по одной и той же методологии в разных компаниях позволяет сравнивать между собой компании по данному показателю.

Также в работе приведены данные, подтверждающие, что вовлечённость персонала имеет прямую корреляцию с результатами деятельности компаний. В компаниях с высоким уровнем вовлечённости сотрудников, по сравнению с компаниями с низким уровнем вовлеченности: выше стоимость акций, выше производительность труда на одного сотрудника, больше прибыль на сотрудника, выше уровень удовлетворенности и лояльности, ниже показатели текучести персонала.

В ходе работы над выпускной квалификационной работой проанализировано формирование вовлечённости персонала на промышленном предприятии ПАО «Челябинский трубопрокатный завод» и разработаны рекомендации по совершенствованию формирования вовлечённости персонала в работу организации. Процесс работы с вовлечённостью сотрудников – это долгосрочный процесс, который включает в себя последовательные шаги по формированию лояльного персонала, ориентированного на достижение целевых результатов. Здесь очень важны систематичность и контроль за внедрением и поддержанием данных процессов. Важно, чтобы как сотрудники, так и руководители воспринимали данные мероприятия не как потерю времени, а как необходимые инструменты для достижения целей организации.

Мероприятия по совершенствованию формирования вовлеченности персонала ПАО «Челябинский трубопрокатный завод», которые были разработаны в данной выпускной квалификационной работе носят рекомендательный характер и, конечно, должны дополняться и адаптироваться в зависимости от приоритетов, внутренней и внешней ситуаций, нововведений. Важно отметить, что на ПАО «Челябинский трубопрокатный завод» сильная корпоративная культура с высокой степенью вовлечённости сотрудников. На этапе реализации мероприятий по повышению уровня вовлеченности стоит обратить внимание на сотрудничество с руководителями подразделений, которые помогут найти наиболее комфортное время для данных мероприятий и которые помогут вовлечь сотрудников в них. Важно помнить, что без инициативы руководителя данные процессы внедрить будет крайне сложно в связи с напряженным графиком работы, отсутствия свободного времени у сотрудников, непонимания целей участия в различных мероприятиях.

Вовлечённость персонала - один из важных факторов развития и результативности организации. При постоянной, системной работе по повышению уровня вовлечённости персонала, по совершенствованию процессов управления персоналом организация будет преуспевать, несмотря ни на тенденции рынка, ни на действия конкурентов, ни на дефицит финансовых ресурсов.

Таким образом, поставленная во введении цель выпускной квалификационной работы достигнута, все задачи выполнены.

Список использованных источников

1. Алуян, В.С. Система менеджмента качества как фактор повышения конкурентоспособности продукции // В.С. Алуян // Научные труды Кубанского государственного технологического университета. – КГТУ (Краснодар), 2017г.
2. Антонов О.Б. Современная организация. Персонал и технологии: учебник //Антонов О.Б.// М.: Юнити-Дана, 2019г.
3. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / Майкл Армстронг, Стивен Тейлор. – 14-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, Прогресс книга, 2018.
4. Архипова, Н.И. Современные проблемы управления персоналом: монография / С.В. Назайкинский, О.Л. Седова, Рос. гос. гуманитар. ун-т, Н.И. Архипова. – М. Проспект, 2018г.
5. Базарова, Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов //Т.Ю. Базарова// 2018 г.
6. Берсин, Д. 20 факторов, которые влияют на вовлеченность персонала [Электронный ресурс] http://neohr.ru/hr/article_post/20-faktorov-kotoryye-vliayut-na-vovlechnost-personala
7. ВеберА. Вовлеченность –ключевая метрика бизнеса. Федеральная сеть деловых изданий–Электрон. журн.–URL: <http://www.chief-time.ru/management>
8. Ведерникова, О. Как повысить вовлеченность персонала в работу. [Электронный ресурс]. // О. Ведерникова – эксперт журнала «Кадровик» // HR-Portal. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/kak-povyisit-vovlechnost-personalav-rabotu>
9. Влечение к работе (в «Росатоме» стартует очередное исследование вовлеченности персонала) // Управление производством 02.2018г.// [Электронный ресурс]//Режим доступа:

http://www.uppro.ru/library/personnel_management/strategy/vovlechnost-rosatoma.html

10. Гвоздева, С. М. Непараметрический статистический анализ вовлеченности. [Электронный ресурс]//<https://cyberleninka.ru/article/n/parametricheskij-statisticheskiy-analiz-vovlechnosti-personala-v-organizatsii>

11. Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М. Доннелли Д.Х. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2000г.

12. ГОСТ Р 56404-2015. Бережливое производство. Требования к системам менеджмента. М.: Стандартинформ, 2016г.

13. ГОСТ Р 9001- 2015. Системы менеджмента качества. Требования. 2015. М.: Стандартинформ, 2015г.

14. ГОСТ Р 54598.1-2015г. Менеджмент устойчивого развития. Национальные стандарты РФ. М.: Стандартинформ, 2016 г.

15. Долженко, Р.А. Анализ эффективности производственной системы Сбербанка и направления ее развития // Р.А. Долженко // Компетентность. – 2019. – №8.

16. Е.А. Скрипунова Управление человеческим потенциалом. – 2018г. – № 2.

17. Журнал Forbes [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.forbes.ru/biznes/362743-25-rossiyskih-kompaniy-popali-v-reyting-forbes-global-2000g>.

18. Журнал ММФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://moneymarketfactory.ru/spravochnik/rosneft/> - 2018г.

19. Иванова, Р.М. История российского предпринимательства: учеб. пособие для СПО / Р.М. Иванова. – 2-е изд. – М.: Издательство Юрайт, 2018.– 303 с.

20. Иноземцев В. Цели и структура корпорации как основы ее конкурентоспособности // Проблемы теории и практики управления. – 2017г.

21. Каримов А., Сергеев Ю. Кадровый «лифт» // Корпоративный журнал ОАО «Газпром». – 2017г. №10.
22. Карлофф Б. Деловая стратегия: Пер. с англ. / Научн. ред.: В.А. Приписнов. М.: Экономика, 1991г.
23. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2018 г.
24. Кириллов Л. Вовлеченность персонала как фактор успеха компании в условиях кризиса. URL: https://www.cfin.ru/anticrisis/methodical_material/consultants/employee_engagement.shtml.
25. Магура М.И. Патриотизм персонала по отношению к своей организации решающее конкурентное преимущество. // Управление персоналом, №11, 2020г
26. Макарова, О.А. Акционерные общества с государственным участием. Проблемы корпоративного управления: монография / О.А. Макарова. – М.: Издательство Юрайт, 2017. Мир и безопасность. 2017г.
27. Мишурова И.В., Кутелев П.В. Управление мотивацией персонала: Учебно-практическое пособие. - Москва: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2016г.
28. Могилевкин Е.А. Карьерный рост: диагностика, технологии, тренинг. Монография. – СПб.: Речь, 2007.
29. Могилевкин Е.А. Управление карьерой // Служба кадров и персонал. 2010г. №12.
30. Модель вовлеченности сотрудников Kincentric (Aon Hewitt). URL: <https://axes.ru/articles/model-vovlechenosti-sotrudnikov-aon-hewitt/>.
31. Молл Е.Г. Управление карьерой менеджера. СПб.: Питер, 2019г.
32. HR-портал. ру [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hr-portal.ru/blog/5-shagov-po-rabote-s-issledovaniem-udovletvorennosti-vovlechenostyu-sotrudnikov-posle-oprosa>

33. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 №146-ФЗ (ред. от 19.02.2018); (часть вторая) от 05.08.2000 №117-ФЗ (ред. от 23.04.2018) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.05.2018) // СПС «КонсультантПлюс» 2018г.

34. Ньюстром Джон, Девис Кейт Организационное поведение / Пер. с англ. под. ред. Ю.Н. Каптуревского - СПб: Издательство «Питер», 2000.

35. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, А. В. Петропавловская. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021.

36. Онучин А., «ЭКОПСИ Консалтинг» <https://www.ecopsy.ru/upload/medialibrary/204/Izuchenie-vovlecheniya.pdf>

37. Онучина А. Изучение вовлечения. URL: <https://www.ecopsy.ru/insights/izuchenie-vovlecheniya/>.

38. Официальный сайт Группы «ЧТПЗ» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://chelpipe.ru>

39. Официальный сайт Группы «ЧТПЗ» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://chelpipe.ru/upload/iblock/8b9/Godovoy-otchet-Gruppy-SNTPZ-2020.pdf>

40. Официальный сайт Федеральной налоговой службы Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.nalog.ru/rn74/>

41. ПАО "ЧЕЛЯБИНСКИЙ ТРУБОПРОКАТНЫЙ ЗАВОД": бухгалтерская отчетность и финансовый анализ. mailto: https://www.audit-it.ru/buh_otchet/7449006730_pao-chelyabinskiy-truboprokatnyy-zavod

42. Паппэ, Я.Ш. Российский крупный бизнес: первые 15 лет. Экономические хроники 1993-2008 гг. / Паппэ Я.Ш., Галухина Я.С. – М.: Издательский дом ГУ ВШЭ, 2009г.

43. Петречук А.С., Лескина О.Н. Монополизм в экономике России и проблемы его преодоления// Управление реформированием социально-экономическим развитием предприятий, отраслей, регионов: сборник трудов IV Международной научно-практической конференции. – Пенза: Пензенский филиал Финансового университета, ИП Тугушев С.Ю., 2013.

44. Пушкина А. С. Исследование вовлеченности персонала на примере крупной телекоммуникационной компании: конкретизация понятия, взаимосвязь с удовлетворенностью трудом // А. С. Пушкина. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2018. — № 11. — URL: <https://moluch.ru/archive/115/30437/>.

45. Свергун, О. Вовлеченность персонала: ценное преимущество // О. Свергун //Справочник по управлению персоналом. – 2016г. – № 8.

46. Седегов, Р.С. Управление персоналом. Сотрудники как фактор успеха организации // Р.С. Седегов, Н.И. Кабушкин, В.Н. Кривцов. 2019г.

47. Селентьева, Д.О. Совершенствование системы управления персоналом организации / Д.О. Селентьева, Д.Г. Зиганшина // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 12

48. Семина, Д.А. К проблеме управления вовлеченностью (на примере госкорпорации Росатом)//Д.А. Семина//Теория. Практика. Инновации: международный научно-технический журнал. – 2018г.

49. Скрипунова, Е.А. «Методика расчета индекса вовлеченности персонала» //Е.А. Скрипунова // Управление человеческим потенциалом. – 2017г. – № 2. //Справочник по управлению персоналом. – 2017г. Стандартинформ

50. Токарева Ю.А., Глухенькая Н.М., Токарев А.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография//; Урал. федер. ун-т им. Б.Н. Ельцина: ШГПУ, 2021г.

51. Чернопятов, А.М. Маркетинг персонала / А.М. Чернопятов. – 2-е изд., стер. – М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2019г.

52. Чуланова, О.Л. Современные технологии кадрового менеджмента: актуализация в российской практике, возможности, риски : монография / О.Л. Чуланова. – М.: ИНФРА-М, 2018.

53. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации // С.В. Шекшня// – М.: Бизнес-школа «Интел - Синтез», 2017г.

54. Эндеко Т.Н. Марш энтузиастов, или как повысить вовлеченность// Эндеко Т.Н. // Издательство: Спутник+, 2017 г. Подробнее: <https://www.labyrinth.ru/books/632766/>

55. Яковлева, Т.Г. Мотивация персонала. Построение эффективной системы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://neohr.ru/hr/article_post/

Приложение 1

Таблица 3 Результаты анкетирования персонала

Удовлетворенность	Показатель	Согласные		Положительно колеблющиеся		Отрицательно колеблющиеся		Не согласные	
		Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Удовлетворенность	Компанией	231	85	26	10	8	3	6	2
	Условиями	216	80	34	13	9	3	12	4
	Работой	212	78	28	10	22	8	9	3
	Питанием	216	80	27	10	16	6	12	4
Вовлеченность	Топ-менеджмент	205	76	31	11	20	7	15	6
	Линейные руководители	196	72	42	15	23	8	10	4
	Ценность сотрудника	198	73	37	14	21	8	15	6
	Самостоятельность	185	68	45	17	28	10	13	5
	Взаимодействие	167	62	44	16	42	15	18	7
	Заработная плата+ соцпакет	164	61	43	16	48	18	16	6
	Карьера	199	73	23	8	34	13	15	6
	Обучение и развитие	172	63	38	14	43	16	18	7
	Результативность	198	73	27	10	18	7	10	4
	Бренд	201	74	48	18	16	6	6	2

Приложение 2

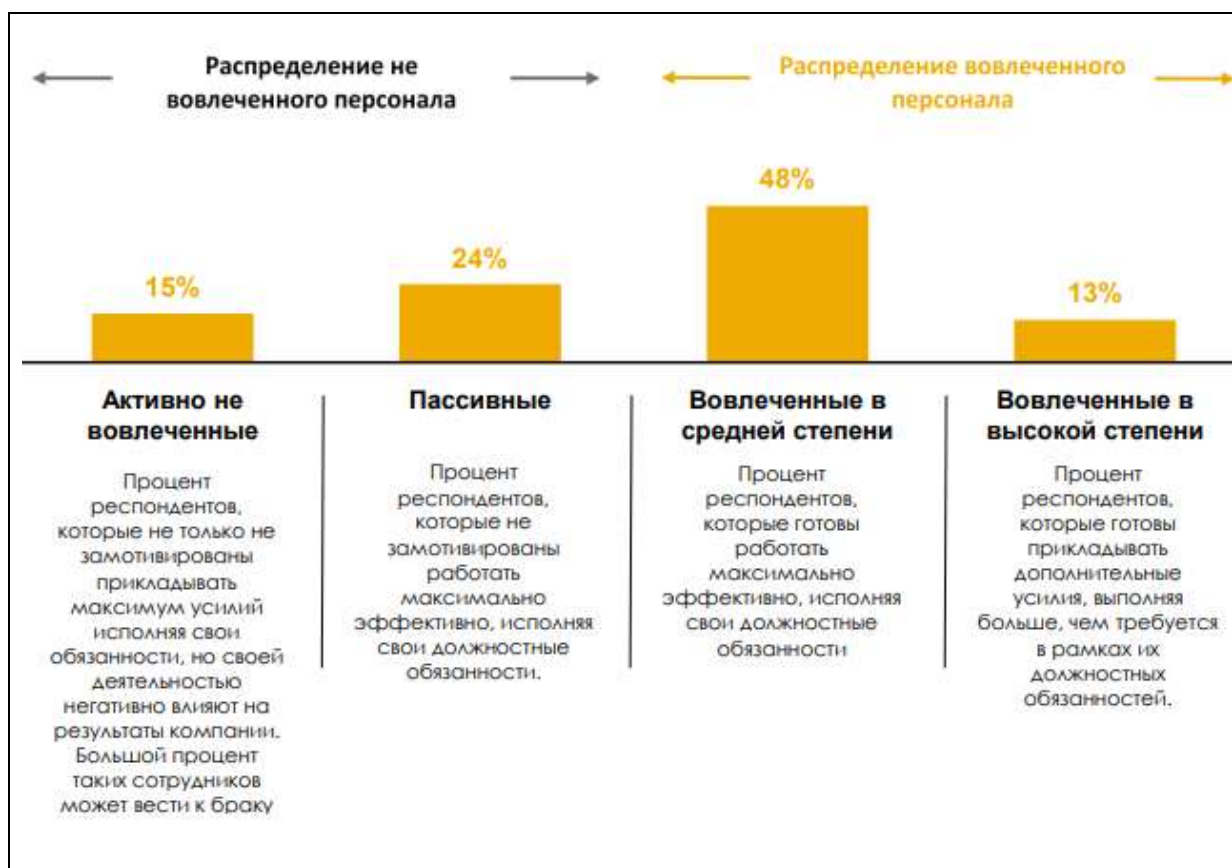


рисунок 4 Показатели вовлеченности персонала

Приложение 3

Таблица 5

Пример мероприятий по повышению уровня вовлеченности персонала

Мероприятия	Действия
1. Проработать варианты системы мотивации персонала (варианты прогрессивного премирования).	Внедрение системы прогрессивного премирования на участке изготовления валков и штамповочном участке. Развернуть производственное соревнование на двух участках. Рассматривается развертывание ПС на других участках цеха.
2. Выявить потенциал и провести отбор в кадровый резерв на позицию «мастер».	Лично начальником цеха проводились беседы тет-а-тет с рабочими с целью выявления проблем на участках, во взаимоотношениях в коллективе и перспектив развития.
3. Организовать систему нематериального поощрения работников.	Организована Доска Почета работников цеха, на рабочих собраниях вручаются свидетельства о занесении на Доску. Отремонтирован спортивный зал, проводятся соревнования среди участков. Заказана корпоративная сувенирная продукция и кубки, вручаются победителям и отличившимся работникам.
4. Провести мероприятия по улучшению освещения в производственном корпусе и санитарно-бытовых условий.	Выполнена замена светильников на более современные. Производится замена остекления здания. Произведен ремонт в столовой. Производится ремонт комнаты сменно-встречных собраний, капитальный ремонт в душевых.
5. Коммуникации	Начальник цеха лично доводит информацию до рабочих на собраниях. Личный пример руководителя (позитивный менеджмент на деле, развитие руководителей, доверие в работе, личная вовлеченность и вовлечение коллег, разъяснение причин, почему нужно проводить изменения. Внимание к вопросам работников.

Приложение 4

Группой ЧТПЗ разработана «Карьерная карта белого металлурга», которая позволяет молодым сотрудникам с лидерским потенциалом проектировать свое карьерное развитие и иметь четкое представление о перспективах профессионального роста.



Рисунок 7