



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКА, УПРАВЛЕНИЕ, ПРАВА

УПРАВЛЕНИЕ ВОВЛЕЧЕННОСТЬЮ СОТРУДНИКОВ КОМПАНИИ

Выпускная квалификационная работа по направлению
38.03.02 Менеджмент


Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:
59,3% авторского текста

Работа *рекомендована* / не рекомендована
к защите

« 16 » 06 2023 г.

И.о.зав. кафедрой Э,Уи П

_____ Корнеев Д.Н.


Выполнила:
студентка группы ЗФ-509-114-5-1Ч
Макшанова Ксения Алексеевна

Научный руководитель:
доцент, кандидат педагогических наук
Корнеев Дмитрий Николаевич



Челябинск
2023 год

ОГЛАВЛЕНИЕ:

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТЬЮ СОТРУДНИКОВ КОМПАНИИ.....	6
1.1. Состояние проблемы управления сотрудниками в компаниях в существующей теории и практике менеджмента.....	6
1.2. Сущность процесса управления вовлеченностью сотрудников компаний.....	15
1.3. Методы управления вовлеченностью сотрудников компаний.....	25
Выводы по 1-ой главе.....	28
ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО УПРАВЛЕНИЮ ВОВЛЕЧЕННОСТЬЮ СОТРУДНИКОВ НА ПРИМЕРЕ ООО «СТО КВАДРАТОВ».....	30
2.1. Анализ эффективности процесса управления вовлеченностью сотрудников на примере ООО «СТО КВАДРАТОВ».....	30
2.2. Рекомендации по повышению эффективности процесса управления вовлеченностью сотрудников на примере ООО «СТО КВАДРАТОВ».....	51
Выводы по 2-ой главе.....	61
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	62
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	64
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	69

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Проблема вовлечённости персонала является актуальной как в исследовательском, так и в практическом плане. Во-первых, это объясняется сложившейся ситуацией развития рынка труда: многие как зарубежные, так и российские компании стали осознавать всю значимость и важность вовлечения персонала и с особым интересом стали относиться к понятию вовлечённости и факторам её формирования. Во-вторых, это объясняется необходимостью разработки теоретических основ понимания феномена вовлечённости, выработки методик для повышения уровня вовлечённости сотрудников в организации. Актуальность темы исследования обоснована и тем, что уровень вовлечённости персонала в деятельность организации определяет степень её успеха.

Для достижения бизнес – целей организации недостаточно высокотехнологичных решений и качественных продуктов. За каждым процессом организации стоят сотрудники, их реализующие. Человеческий капитал в современном мире стал ключевым фактором, определяющим конкурентное преимущество организаций. Вопросы привлечения, удержания, развития и раскрытия потенциала сотрудников с каждым годом становятся все более актуальными. Трудная и творческая задача стоит перед многими менеджерами – сделать так, чтобы производительность труда сотрудников росла в геометрической прогрессии, поиск и создание условий для такого роста – один из ключевых организационных вопросов в каждой компании. Вовлечённость персонала в работу компании способствует росту доходов, увеличению доли рынка, прибыли на обыкновенную акцию, что является сегодня ключевыми задачами любой организации.

Степень изученности проблемы исследования. Тема вовлечённости разработана в работах зарубежных авторов: У.Оучи, Р.Паскаля, А.Атоса, М. Армстронга, Т.Петерса, Н.Остина, У.Кана, Дж.Блау, К.Бола, Ф.Франка, К.Тейлора, а также отечественных авторов: Н.А. Александровой, М. Магура, В.М. Масловой, Ю.Е. Мелиховой и других.

Актуальность вовлеченности сотрудников компании и наличие проблем в данной области служат основанием для выбора темы исследования: **«Управление вовлеченностью сотрудников компании».**

Объект исследования: процесс управления сотрудниками в ООО «СТО Квадратов».

Предмет исследования: управление вовлеченностью сотрудников компании.

Цель исследования: теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по повышению эффективности процесса управления вовлеченностью сотрудников на примере ООО «СТО КВАДРАТОВ».

Задачи исследования:

– рассмотреть теоретические основы управления вовлеченностью сотрудников компании;

– провести анализ эффективности процесса управления вовлеченностью сотрудников на примере ООО «СТО КВАДРАТОВ»;

– разработать рекомендации по повышению эффективности процесса управления вовлеченностью сотрудников на примере ООО «СТО КВАДРАТОВ».

Теоретико-методологической основой исследования стали многочисленные труды ряда известных специалистов. Характеристика вовлеченности персонала организации представлена в трудах У.С. Борисова, Д.Б. Резапова, Н.А. Плешкова, Г.А. Подзорова, Е.Г. Першина.

Практическая значимость: заключается в том, что результаты исследования могут быть востребованы при проведении работ по разработке программ повышения мотивации, развития персонала, укрепления корпоративной культуры, повышению уровня лояльности посредством создания необходимых условий для труда.

Методы исследования: анализ научной, и научно методической литературы отечественных и зарубежных учёных по проблемам адаптации персонала, опрос, анкетирование.

База исследования: исследование проводилось в обществе с ограниченной ответственностью «СТО Квадратов», по адресу г Магнитогорск, ул Сталеваров, д. 26, нежилое пом. 2 ком. 1. Основным видом деятельности является: деятельность в области права.

Структура исследования: исследование состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТЬЮ СОТРУДНИКОВ КОМПАНИИ

1.1 Состояние проблемы управления сотрудниками в компании в существующей теории и практике менеджмента

В течение последних лет в практике российского бизнеса все чаще стало звучать новое для многих менеджеров понятие «вовлечённость персонала». Все большее число руководителей компаний начинают интересоваться исследованиями вовлечённости, стремятся измерять и управлять степенью вовлечённости своих сотрудников. При этом часто менеджеры, руководители организаций вкладывают в понятие вовлечённости самое разное содержание. Что же такое «вовлечённость персонала»? На интуитивном уровне ответ на этот вопрос кажется достаточно простым. Каждый руководитель может вспомнить ситуации, когда сотрудник выходил за рамки формальных должностных обязанностей, делал больше, чем положено, чтобы достичь результата. Вовлечённому сотруднику «не все равно», он проявляет ответственность и инициативу. Причем ответственность внутреннюю, неформальную. Работает «не за страх, а за совесть».

В числе первых проблем, с которыми сталкиваешься в литературе по теме вовлечённости персонала в работу организации, является отсутствие универсального определения понятия вовлечённости. Также в научных трудах зарубежных и отечественных авторов используется несколько схожих по смыслу понятий, таких как удовлетворённость, лояльность, мотивация персонала.

Понятие «вовлечённость в работу» первым определил Уильям Кан. Под этим феноменом У. Кан понимал «направленное и организованное участие; когда работники вовлечены в рабочий процесс, то они начинают самовыражаться физически, когнитивно, эмоционально и мысленно» [21].

По мнению У. Кана:

1. Когнитивный аспект вовлечения сотрудников касается убеждений сотрудников об организации, ее лидерах (руководителях) и условиях труда.

2. Эмоциональный аспект касается того, как сотрудники думают о каждом из этих трех факторов и имеют ли они положительное или отрицательное отношение к организации и ее руководителям. 3. Физический аспект вовлечения сотрудников касается физической энергии, которую вкладывают сотрудники в выполнение своих ролей [24].

Одной из первых и основных работ, в которой вовлечённость рассматривалась в контексте организации, считают работу профессора Бирмингемского университета К. Томпсона, который в 1990 году своей книге «The Employee Revolution» писал: «Чтобы донести обещание вашего бренда до потребителя, работник должен полностью понимать и разделять ценности вашего бизнеса» [25].

По мнению М. Магура «вовлечённость – это желание предпринимать личные усилия, вносить свой вклад как член организации для достижения ее целей». Вовлечённость в работу организации может быть достигнута лишь в том случае, если работа в организации побуждает и формирует у людей [12]:

1. Готовность, если это требуют интересы организации, к дополнительным усилиям, не ограничиваясь должностными инструкциями.

2. Чувство самоуважения, основанное на удовлетворенности своими профессиональными достижениями и своей работой.

3. Заинтересованность в достижении значимых для организации рабочих результатов.

4. Ответственность за результаты своей работы.

Определение вовлечённости, данное Й. Хеллевигом, управляющим партнёром компании Awara Group: «вовлечённость – 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» [10]. По мнению И. Хеллевига «лидер организации должен создать в ней такую

атмосферу, чтобы все сотрудники работали с максимальной производительностью: чтобы они были полностью «включены», чтобы на рабочих местах присутствовали не только их тела, но и их разум. Иными словами, чтобы сотрудники были полностью преданы и вовлечены в работу точно так же, как предприниматель заботится о собственном бизнесе, или как каждый из нас заботится о собственном доме» [11].

Вовлечённость сотрудников – это подход, позволяющий добиться того, чтобы каждый сотрудник искренне заботился о своей работе, о компании, в которой работает и о её клиентах, подход, помогающий добиться того, чтобы сотрудник полностью посвящал себя работе, прилагал все усилия в этом отношении. Это выражается в том, что сотрудник проявляет проактивность и энтузиазм по поводу работы и берет на себя полную ответственность [24]».

В книге Ж.Ж. Ламбена [22] дано следующее определение: «вовлечённость – это состояние энергии (активация), переживаемое человеком по поводу деятельности, связанной с потреблением». Высокий уровень вовлечённости означает высокий уровень продуманности и сильную эмоциональную реакцию, в то время как низкий уровень вовлечённости наблюдается тогда, когда работники вкладывают меньше энергии в свои мысли и чувства.

«Вовлечённость – это нечто особенное. Ваш разум со всей внимательностью отдается делу. Ваши эмоции усилены. Ваше внимание сконцентрировано, а ваше поведение распределено», – таким образом определяет «вовлечённость» А. Митчелл [24].

Высокий уровень вовлечённости – это состояние человека, при котором возникает безусловная мотивация к тому, чтобы полностью посвятить себя работе или действиям в интересах организации. В этом состоянии человек проявляет инициативу и мобилизует все свои возможности и скрытые резервы для решения поставленной задачи. В литературе [22] подобное состояние принято называть эмоциональной вовлечённостью. Состояние эмоциональной вовлечённости, достигшей уровня преданности делу, можно также описать как

«стремление работника отдать всю свою энергию организации и быть ей преданным» [23]. Возможно и другое состояние исполнителей, которое можно назвать вовлечённостью по необходимости. В этом случае исполнитель выполняет заданную работу потому, что это необходимо, или по приказу. Вовлечённость сотрудников – теория о том, как достичь стратегических целей компании, создавая такие условия для развития персонала, где каждый сотрудник, менеджер и руководитель делает все возможное для блага компании. Существует несколько теорий менеджмента, которые часто путают с теорией вовлечённости сотрудников – на первый взгляд они действительно похожи.

Среди них: теория о том, что работодатель должен добиться того, чтобы сотрудникам нравилась их работа, или теория удовлетворенности работой (она была особенно популярна в 70-х годах XX века); теория лояльности сотрудников (она вошла в моду в 80-х годах прошлого века); и теория полномочий сотрудников (возникшая в 90-х годах). Ниже мы рассмотрим эти теории и понятия. Удовлетворённость персонала – это отношения людей к организации, в которой они работают.

Удовлетворённость работой сотрудника складывается из двух частей. Первая часть связана с удовлетворённостью основными характеристиками своей работы в компании: нравится само содержание работы, нравится окружение на работе, коллектив, сложность решаемых задач, вознаграждение со стороны организации. Вторая часть относится к удовлетворённости внутренними процессами компании: это все процессы управления персоналом (подбор, найм и адаптация персонала; развитие и обучение; мониторинг достижений и система кадровых передвижений; система вознаграждения, мотивации и корпоративных льгот), процессы коммуникации, сложившаяся корпоративная культура компании. То есть, сотрудник доволен тем, что он «получает» от своего работодателя, из чего следует его желание выполнять свою функцию в компании как можно эффективнее и лучше.

В большом психологическом словаре удовлетворённость трудом понимается как «состояние сбалансированности требований (запросов), предъявляемых работником к содержанию, характеру и условиям труда, а также субъективная оценка возможностей реализации этих запросов» [12]. Удовлетворённость трудом, как особое отношение к нему, предполагает ярко выраженную субъективную оценку личности, её некую пристрастность [15]. Таким образом, удовлетворённость можно в данном случае рассматривать как выражение общего отношения работника к своей работе. При данном подходе велико значение эмоциональных состояний, влияющих в каждый конкретный момент времени на восприятие сотрудником условий труда. Основная идея концепции «удовлетворённости работой»: чем больше человек доволен своей работой, тем лучше он работает [17].

Основная проблема теории «удовлетворённости» - акцент лишь на одностороннем движении: работодатель обеспечивает сотрудникам удовлетворённость, но никто не говорит, чего нужно ожидать от сотрудников взамен. Проблему усугубляла традиция проводить опросы удовлетворённости работой в организациях. Считалось, что чем выше уровень удовлетворенности сотрудников, отраженный в опросе, тем лучше, эффективнее работает менеджмент в данной организации. В результате менеджеры добивались удовлетворённости различными льготами, премиями и рабочей атмосферой, ничего не требуя взамен от сотрудников. Сегодня же, в организациях все чаще признают, что удовлетворённость персонала сама по себе не приводит к повышению качества работы. Напротив, зачастую сотрудники удовлетворены работой лишь потому, что она - достойно оплачивается, позволяет пользоваться льготами, в организации очень приятная атмосфера, а сам сотрудник при этом может заниматься другими вещами, не связанными с работой, в которые он больше вовлечён. Удовлетворённость не позволяет бросать вызов текущему положению дел в компании и создавать инновации – а именно этого ожидают от вовлечённых сотрудников. Удовлетворённость не

побуждает концентрироваться и прилагать все возможные усилия, искать новые пути, – а эти качества и лежат в основе истинной вовлечённости.

Поляков Д. подчеркивает, что вовлечённость не является показателем удовлетворённости. Скорее речь идет о чувстве похожем на влюбленность. Но гораздо более значимым фактом является то, что, в отличие от удовлетворённости, вовлечённость имеет прямое влияние на финансово-экономические показатели компании. Вовлечённость – когда сотрудник воспринимает цели и задачи организации как свои собственные [31].

Еще одно понятие, также связанное с удовлетворенностью работой, – приверженность организации, т. е. степень психологической идентификации с организацией. Приверженность работников своей организации является психологическим состоянием, которое определяет ожидания, установки работников, особенности их рабочего поведения и то, как они воспринимают организацию.

В статье М.И. Магуры [25] «Патриотизм персонала по отношению к своей организации - решающее конкурентное преимущество» отмечается, что только патриоты, только люди, преданные своей организации, приверженные ее целям, готовы без остатка отдавать свои способности, все свои силы для достижения победы над конкурентами. Приверженность работников своей организации является психологическим состоянием, которое определяет ожидания, установки работников, особенности их рабочего поведения и то, как они воспринимают организацию. Приверженность организации предполагает: идентификацию, вовлечённость, лояльность.

Идентификация – это гордость за организацию, присвоение работниками организационных целей. Она зависит от того, в какой мере люди: информированы о положении дел в организации и о перспективах решения значимых для них проблем, видят единство собственных целей и целей организации, гордятся самим фактом своей работы в данной организации, считают справедливой оценку своего труда со стороны организации.

До недавнего времени, пока теория вовлечённости еще не получила широкого распространения и признания, руководители и менеджеры часто говорили о лояльности сотрудников. Сейчас специалисты спорят о том, каковы различия этих двух парадигм, если они вообще есть. Некоторые утверждают, что это просто разные термины для одной и той же концепции, другие считают, что это разные теории. Можно сказать, что теория вовлечённости – это более высокая стадия эволюции теории лояльности, ее усовершенствованная и более полная версия [20].

Слово «лояльность» произошло от французского слова «loyal», которое можно перевести как «верный» [25]. С обыденной точки зрения лояльного сотрудника можно охарактеризовать как сотрудника, который с гордостью отзывается о своей работе в настоящий момент.

Лояльность – внутренняя добровольность, присутствие положительного мотива на определенные действия [23]. Под лояльностью также понимается желание сотрудников оставаться в компании. Это позитивное отношение к компании, ее бренду, гордость работодателем, которая, в том числе, демонстрируется сотрудниками вовне. Например, когда сотрудники хвалят компанию в неформальных беседах, позитивно пишут про компанию в своих личных блогах, социальных сетях, с удовольствием носят брендированные футболки и другую символику и т.п. [24]. Теория лояльности больше основана на создании в организации таких условий, в которых сотрудник чувствует себя обязанным продолжать работать в этой организации, тогда как теория вовлечённости стремится создать условия, в которых у сотрудника остается свобода выбора, и возникает внутреннее желание работать на благо организации. Лояльность можно назвать односторонним «привлечением», а вовлечённость взаимна: вовлечены как сотрудник, так и работодатель. Если руководство компании следует теории лояльности, оно стремится создать эмоциональную связь с сотрудниками, но вопреки теории вовлечённости: руководство компании пытается сделать так, чтобы сотрудники чувствовали, что они «что-то должны» компании, которая так много для них сделала; или

«привязать» сотрудников большой зарплатой, или еще более популярной формой соблазна – предлагая сотрудникам опционы и другие льготные программы.

Вовлечённость также отличается и от еще одной концепции менеджмента, которая была популярной в последнее десятилетие: теории расширения полномочий. Согласно теории полномочий – сотрудникам необходимо предоставить полномочия принимать важные решения. Конечно, очень важно, чтобы сотрудники были уполномочены принимать решения в рамках своих задач и компетенций, и в этом смысле полномочия – очень важный аспект вовлечённости. Но проблема в том, что полномочия не имеют смысла, и они неосуществимы без остальных аспектов вовлечённости. Полномочия можно предоставить лишь тем сотрудникам, которые демонстрируют достаточный уровень вовлечённости. Еще один важный аспект: при этом в компании должны работать «правильные» сотрудники; неразумно давать полномочия кому угодно. Полномочия должны опираться на корпоративную культуру, основанную на принципах вовлечённости. Чтобы давать полномочия сотрудникам разных уровней ответственности и компетентности, в организации необходима культура самодисциплины, самоорганизации и саморазвития.

Вовлечённость неразрывно связана с мотивацией. Но важно прояснить само понимание мотивации. В словаре «мотивация» определяется как «побуждение к действию или процесс мотивации» [17], или как «условия, при которых возникает мотивация». Чаще всего, в контексте теорий менеджмента, принято говорить о мотивации как об «акте или процессе мотивации» – внешняя мотивация. Но в теории вовлечённости речь идет о другом смысле мотивации: условия, при которых возникает внутренняя мотивация. В таком случае, задача менеджмента компании - создать такие условия, чтобы у сотрудников возникла внутренняя мотивация. Мотивация – то есть, желание прилагать все возможные усилия, должно возникать изнутри, а не под внешним давлением (позитивным или негативным), и не под контролем

руководства. В этом смысле работодатель стремится раскрыть источники внутренней мотивации сотрудников, создать такие условия работы и такие отношения в компании (между ее руководителями, менеджерами и сотрудниками), чтобы сотрудники были внутренне мотивированы делать лучшее, на что они способны. Конечно, зарплата и материальные льготы остаются важными, но они перестают быть единственными средствами мотивации.

Перечисляя основные задачи менеджмента в XXI в., Питер Друкер говорит [13], что управление персоналом должно строиться так, как если бы сотрудники работали добровольно. То есть мотивы сотрудника – это его мотивы, и думать, как их удовлетворить, он должен сам. «Мотивация», в смысле управленческой деятельности, не направлена на удовлетворение мотивов персонала. Она является одним из инструментов управления удовлетворённостью и вовлечённостью.

На основании изложенного предлагается следующее определение термина «вовлечённость». Вовлечённость – это долговременное эмоциональное состояние, характеризующее степень совпадения ценностей сотрудника (его личных миссии, видения, целей, заинтересованности, удовлетворённости, лояльности, приверженности, ключевых факторов успеха) с ценностями организации и отражающее готовность сотрудника посвятить свое личное время деятельности в интересах организации, по собственному желанию проявлять инициативу и прикладывать дополнительные усилия для достижения целей организации.

1.2 Сущность процесса управления вовлеченностью сотрудников компании

На вовлечённость сотрудников в работу организации оказывают влияние множество факторов (драйверов, движущих сил, причин). Эти факторы могут снижать или, при правильном управлении, повышать вовлечённость, позволяя достигать высоких финансовых результатов и повышать эффективность работы сотрудников. Вовлечённость зависит как от усилий компании, так и от особенностей самого сотрудника. Понимая, какие факторы оказывают влияние на вовлечённость, и насколько они развиты в организации, можно управлять данным процессом. Основные факторы, оказывающие влияние на вовлечённость сотрудников в работу организации можно условно разделить на четыре группы:

1. Факторы, связанные с политикой компании.
2. Факторы, связанные с климатом в коллективе.
3. Факторы, связанные с организацией труда.
4. Факторы, связанные с самореализацией сотрудников и возможностями развития.

Классификации основных факторов, оказывающих влияние на вовлечённость, приведена в таблице 1.

Таблица 1 – Классификация факторов вовлечённости

Группа факторов	Драйверы, входящие в группу
1	2
Политика компании	<ul style="list-style-type: none"> - стратегия компании; - миссия, видение, ценности; - политики и процедуры; - корпоративная культура; - руководство компании; - традиции компании; - цели компании; - имидж компании; - коммуникации

Окончание таблицы 1

1	2
Организационный климат	<ul style="list-style-type: none"> - отношения с руководителем; - стили лидерства;

	<ul style="list-style-type: none"> - отношения с коллегами; - взаимодействие в команде; - доверие, справедливость, уважение; - условия, для проявления инициативы; - наличие среды для обмена опытом; - полномочия сотрудников; - возможность принимать самостоятельно решения в зоне своей ответственности
Организация труда	<ul style="list-style-type: none"> - организационная структура; - кадровая политика; - система мотивации; - справедливость заработной платы; - организация рабочих процессов; - рабочий график; - условия труда; - обеспеченность необходимыми ресурсами; - прозрачные критерии оценки эффективности работы; - регулярная обратная связь; - управление изменениями; - ориентация на качество и удовлетворение потребностей потребителя
Самореализация, обучение и развитие	<ul style="list-style-type: none"> - признание; - карьерный рост; - обучение; - личностное развитие; - возможность использовать свои интеллектуальные ресурсы; - условия для самореализации; - уверенность в своей ценности для компании; - новые, интересные задачи; - полномочия

Рассмотрим приведенные факторы более подробно.

1. Политика компании.

Стратегия, миссия, видение и ценности наделяют работу сотрудников смыслом и ориентируют на достижения результата. Отлаженные бизнес – процессы, регламенты и процедуры поддерживают вовлечённость сотрудников [24]. Значительное влияние оказывают традиции компании, личный пример руководства, осведомленность о делах компании, перспективах и достижениях, о положительной динамике в достижении цели [19].

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

По мнению И. Хеллевинг [40] основной вопрос, связанный с вовлечённостью сотрудников – это корпоративная культура. Вовлеченность должна быть встроена в корпоративную культуру, стимулирующую и поддерживающую вовлечённость. Корпоративную культуру компании И. Хеллевинг определяет как общий стиль ведения бизнеса. В создании корпоративной культуры ключевую, стратегически важную роль играет руководство компании. Эффективное руководство особое внимание уделяет следующим ключевым компонентам культуры:

1. Определение миссии, видения и ценностей компании.

Миссия и видение определяют конкурентные преимущества компании, ее образ в сознании различных потребителей и общества в целом и подход к управлению персоналом как в текущей, так и в стратегической перспективе. Ценности компании становятся для руководства инструментом реализации стратегических целей. Определив миссию и видение, необходимо сразу же обозначить те ценности, которые будут внедряться в компании и позволят реализовать поставленные задачи [28]. Затем их нужно довести и донести до всех сотрудников, ведь нет никакого смысла в положениях о видении и стратегии, если о них не знают те, кому предстоит воплощать их в жизнь. Чтобы добиться вовлечённости сотрудников, компании нужно добиться доверия к фундаментальным заявлениям о целях и задачах компании, ее стратегии и месте данного сотрудника. Сотруднику нужно понимать ценность и цель работы, которой от него ожидают. Понимание общей картины придает смысл усилиям каждого отдельного сотрудника. Для разных организационных уровней (функций) важно подготовить отдельные стратегии, чтобы каждый сотрудник понимал, как его работа связана с общей стратегией и бизнес – целями компании.

2. Руководители на всех уровнях умело выражают свои ожидания относительно работников [26].

В культурах с высокой вовлечённостью руководители на всех уровнях понимают, что очень важно доносить до работников не только цели и задачи, но и стандарты обращения с клиентами и коллегами. На организационном уровне это подразумевает совершенствование системы управления производительностью, чтобы в нее были включены не только измеримые показатели производительности, но и желаемые поведенческие стандарты. На уровне же линейных менеджеров важна подготовка к проведению ежедневных бесед и рассмотрению отчетов о производительности, причем все это должно происходить так, чтобы соблюдался баланс ясности относительно ожиданий и требований. Необходимо подчеркивать, что достигать целей – очень важно, но не менее важно и то, как именно они достигаются.

3. Коммуникации.

Чем эффективнее коммуникации на всех уровнях, тем успешнее работает компания [36]. Для культуры вовлечённости важны как внешние, так и внутренние коммуникации. Внешние коммуникации оказывают влияние на бренд компании и на ее репутацию, а также на удовлетворенность клиентов и потребителей. Репутация бренда компании, в том числе бренда компании как работодателя, сама по себе, отражает степень вовлечённости, ведь имидж компании в обществе повышает уровень вовлечённости ее сотрудников и привлекает талантливых людей в компанию. Менеджеры компаний должны обеспечивать эффективные внутренние коммуникации между различными уровнями управления. Если сотрудники имеют возможность открыто высказывать свое мнение относительно рабочего процесса и участвовать в процессе принятия решений, уровень их вовлечённости возрастет. Правильно выстроенные внутренние коммуникации – залог слаженной работы сотрудников любой организации. Сотрудники хотят понимать, куда движется компания, почему принимаются те или иные решения, хотят быть причастными к принятию важных решений, хотят быть услышанными и иметь

возможность вести диалог [13]. Чем эффективнее коммуникации между сотрудниками, тем успешнее управляет предприятие своими бизнес-процессами.

4. Помогают сотрудникам увидеть связь между их личным вкладом и успехом всей организации. Как правило, работники делают то, чего от них ожидают. В культурах с низкой вовлечённостью менеджеры просто не выражают своих ожиданий от сотрудников понятным образом [36]. Хотя у многих организаций есть системы для установления стандартов производительности и измерения результативности, большинство из них не столь успешны, когда речь идет о прояснении ожиданий относительно поведения сотрудников, какую бы работу они не выполняли.

5. Руководители формируют культуру общности.

Когда вовлечённость низкая, часто бывает так, что организация оторвана от внешней реальности, сотрудники разных подразделений отвечают только за собственную часть бизнеса, а успех измеряется по достижению целей отдельными работниками и подразделениями. Задача руководителей донести до сотрудников, что организация – это общность со своими интересами и совокупной ответственностью за достижение успеха. В культурах с высокой вовлечённостью руководители уделяют данному вопросу особое внимание, создавая межфункциональные команды и проекты, устанавливая связь между разными подразделениями и культивируя чувство, что каждый работник – часть всего сообщества организации.

Организационный климат.

Вовлечённые сотрудники чувствуют ответственность за успех компании, уважают руководителей и коллег. Они стремятся работать в команде профессионалов, в компании, где учитывается их мнение при принятии решений.

Организационный климат – это восприятие людьми рабочей обстановки, восприятие того, насколько комфортно и легко в этой обстановке выполнять свою работу. Организационный климат в том числе определяется поведением

человека на работе, восприятием сотрудником себя и своих коллег как членов команды, профессионального сообщества, неформальных групп [25].

Сотрудникам важны и отношения с непосредственным руководителем, и репутация высшего руководства. Вовлечённость повышается, когда сотрудник знает, что руководство (и высшее, и непосредственное) слушает и слышит своих работников. И еще один важнейший вопрос, который входит в данный фактор и напрямую коррелирует с вовлечённостью: вера в возможность устранить организационные барьеры внутри компании. Если сотрудник еженедельно пишет отчет и точно знает: говори не говори, хоть лбом об стену бейся, ничего не изменится – его вовлечённость падает. Если же он в силах изменить неэффективный бизнес-процесс, т. е. знает из практики, что его услышат, – его вовлечённость растет [27].

Сила доверия определяет силу организации [31]. Никто не будет чувствовать себя вовлечёнными действовать соответствующим образом, если не может доверять организации, ее лидерам или своему непосредственному руководителю. Ниже приведены основные принципы руководителей для формирования доверия в организации:

1. Умение выслушать и понять: действительно уделять внимание сотрудникам и показывать, что их проблемы и заботы небезразличны.
2. Слова не расходятся с делом: быть честными, верными своему слову, выполнять обещанное.
3. Поддержка идей и предложений: давать возможность сотрудникам высказаться о рабочем процессе [32].

Руководители должны постоянно укреплять доверие, поступать по справедливости и относиться к людям с необходимым уважением. Если руководство компании выполняет свои обещания, если с людьми общаются честно, относятся к ним справедливо и уважительно, у сотрудников возникает естественное желание вести себя также. Чтобы возникла атмосфера вовлечённости, сотрудники должны чувствовать, что для них проявлять инициативу и действовать самостоятельно – безопасно.

Вовлечённость выше в тех компаниях, в которых сформирована инновационная среда, способствующая как появлению инновационных идей, так и более быстрому их внедрению. Если инновация внедряется сверху – происходит это обычно долго и тяжело. Если же инициатива исходит от рядовых работников или же они быстро понимают суть инноваций, предложенных руководством, и включаются в их реализацию, то сроки внедрения сокращаются в разы [34].

Способствует вовлечённости и прогрессивность системы управления. Практика создания межфункциональных рабочих групп, организации обмена опытом, разного рода горизонтальных коммуникаций приводит к увеличению участия персонала в принятии решений, и как следствие к росту вовлеченности [27].

Организация труда.

Культура вовлеченности немыслима без современной организационной структуры, позволяющей устранить устаревшую иерархическую модель. Очевидно, когда много людей работают вместе, некоторый уровень иерархии необходим, но ее необходимо сводить к минимуму. Современная культура вовлечённости основана на принципе самоорганизации людей, обладающих внутренней мотивацией и самодисциплиной. Самый важный организационный принцип – это командная работа. Очень важно создавать в компании атмосферу, позволяющую людям объединять свои профессиональные знания и навыки. Для этого необходимо совершенствовать организационную структуру компании, делать ее максимально плоской, ориентируясь на принципы проектных организаций. В проектной организации каждая задача рассматривается как проект. Все сотрудники организации формируют общий «пул компетентности», к которому обращаются, чтобы создать команду, наиболее подходящую для решения данной конкретной задачи. У проекта есть официально назначенный руководитель. Его полномочия зависят от роли в данном проекте, а не от положения в иерархии организации. Другой аспект современной проектной организации – это организация проектных групп по

типу кросс-функциональных виртуальных команд, участники которых могут находиться в разных регионах страны или даже в разных странах [29]. Одни команды при этом могут существовать в течение более или менее длительного времени, а другие возникают и распадаются спонтанно. В такие команды могут входить не только сотрудники одной организации, но также клиенты, поставщики и т.д. Почти все функции бизнеса можно разделить на отдельные проекты, и поэтому проектный принцип организации можно расширить на все операции компании. Виртуальные команды и проектная организация представляют собой самую современную стадию развития организационной структуры, и такая структура все чаще заменяет устаревшую функциональную структуру.

Для повышения вовлечённости важна и кадровая политика компании: наибольшее влияние оказывают такие ее составляющие как система подбора персонала и система мотивации. Если в системе подбора учитываются не только образование, опыт работы и профессиональные навыки кандидата на работу, но и общее отношение кандидата к труду и своей профессии, соответствие ценностей кандидата ценностям компании, то обычно уровень вовлечённости в такой компании выше [33]. Вовлеченность неразрывно связана с мотивацией. Для построения эффективной корпоративной культуры нужно сначала создать базис, то есть разумную систему компенсаций и льгот. Для этого не обязательно платить зарплату выше среднерыночной. Обоснованная перспектива роста дохода и понятная система начисления премий и бонусов в сочетании с отличной рабочей атмосферой способны эффективно мотивировать сотрудников. Чтобы уровень вовлеченности сотрудников оставался высоким, они должны ощущать значимость своей работы. Поэтому успешные компании обращают большое внимание на взаимосвязь результата и вознаграждения. Разработкой схем материальной мотивации занимаются в каждой компании, но эффективно работать они будут лишь там, где налажен процесс получения сотрудниками регулярной обратной связи [34].

Бытовые условия, организация труда и другие факторы (баланс работы и личной жизни, безопасность труда) считаются базовыми. Именно ими, прежде всего, занимаются компании с низким уровнем вовлечённости, неважно, узнают они о нем после исследования или руководитель просто чувствует негативное отношение работников к своей компании. Базовые факторы не являются самыми важными. Но без работы над ними дальше по пути повышения вовлеченности не пойти, к тому же оптимизировать их – самое простое и быстрое дело. Кроме того, активное продвижение в компании проекта по улучшению условий труда позволит сотрудникам почувствовать свою важность для руководства и поднимет рейтинг руководства в глазах персонала [36].

Самореализация, обучение и развитие.

Вовлечённый сотрудник любит свою профессию. Он с готовностью использует свои интеллектуальные ресурсы для достижения целей компании, для улучшения работы. Руководители, создающие условия для самореализации, профессионального и карьерного роста, развития сотрудников, формирующие новые интересные задачи, повышают вовлечённость своей команды.

Сотрудники всегда хотят быть уверены, что компании есть до них дело не только как до работников, но и как личностей. Самый простой и быстрый способ значительно снизить вовлечённость – это дать сотрудникам понять, что их интересы не волнуют руководство. Когда лидеры не чувствуют личной заинтересованности в своих работниках, не признают их заслуг, не предоставляют возможностей для развития, не поощряют успехи, то тем самым недвусмысленно сообщают им – их старания не имеют никакого значения. В таких условиях сотрудники либо просто уволятся, либо останутся, но работать эффективно на благо компании перестанут. Занятые руководители часто забывают, что самые эффективные формы признания – те, что имеют личностный окрас, и при этом выражаются откровенно и сразу же после успешного действия. Все это практически не требует затрат и отнимает мало

времени, но отдача может быть значительной – сотрудники почувствуют, что их ценят и уважают. Необходимо выстроить в организации процессы постоянного выражения признания, чтобы менеджеры, руководители могли и умели отмечать и вознаграждать успехи сотрудников.

Содержание работы является важным драйвером вовлеченности: сотрудник должен заниматься тем, что ему интересно, и что соответствует его способностям. Работа должна иметь смысл для сотрудника и быть достаточно сложной, соответствовать его уровню ожиданий к компетентности и возможности применять интеллектуальные способности сотрудника. Для рядовых сотрудников, выполняющих стандартные операции, зачастую важно, чтобы их функциональные обязанности были достаточно разнообразными.

Для сотрудников важно, чтобы в компании были возможности для личного развития и самореализации. К ним также относится возможность овладеть новыми навыками и умениями; реализовать свои таланты; участвовать в программах профессионального обучения и в специализированных тренингах; профессиональный рост. Большинство людей хотят видеть перспективы развития своей карьеры.

Создание возможностей для роста – это задача системная и комплексная. Должны быть возможности для развития как формальные (например, прохождение обязательного обучения по должности), так и неформальные, позволяющие сотрудникам учиться по мере выполнения новых интересных задач, развиваться и находить поддержку, в которой они нуждаются. Это означает разработку системы адаптации в компании и программы преобразований, развитие культуры поддержки и обучения, а также предоставление сотрудникам времени на обучение [32].

1.3 Методы управления вовлеченностью сотрудников компании

Слово «лояльность» происходит от французского слова «loyal», что в переводе означает «верный» [3].

С обычной точки зрения, лояльный работник - это тот, кто гордится своей работой и с гордостью отзывается о ней [9]. Лояльность, также, основана на желании работников и далее работать в компании. Это желание формируется в форме позитивного отношения к компании, ее бренду, гордость работодателем, что демонстрируется работниками не только внутри компании, но и внешнему миру.

Теория лояльности строится на потребности создания в организации привлекательных для работника условий, в которых он ощущает обязанность продолжать работать в ней. В то же время, теория вовлечённости стремится создать условия, которые способствуют формированию у работника свободного выбора и возникновению внутренней потребности работать на благо организации [29]. При использовании в организации теории лояльности руководство стремится создать эмоциональную связь с работниками, однако, вопреки теории вовлечённости. Это означает, что руководство компании пытается сформировать у работников чувства «обязанности» перед компанией, которая много для них сделала, либо создать «привязку» работников более высокой зарплатой, наличием опционов и разных льготных программ [30].

На взгляд российского тренера-консультанта Егорова А.С. лояльность определяет ожидания, установки персонала, индивидуальность их рабочего поведения. Лояльные работники применяют весь потенциальные реальные и нереальные возможности для достижения результатов эффективной деятельности [18].

Кроме того, выделяют несколько типов приверженности (лояльности) сотрудника организации [7].

Типы приверженности сотрудников организации представлены на рисунке 1.

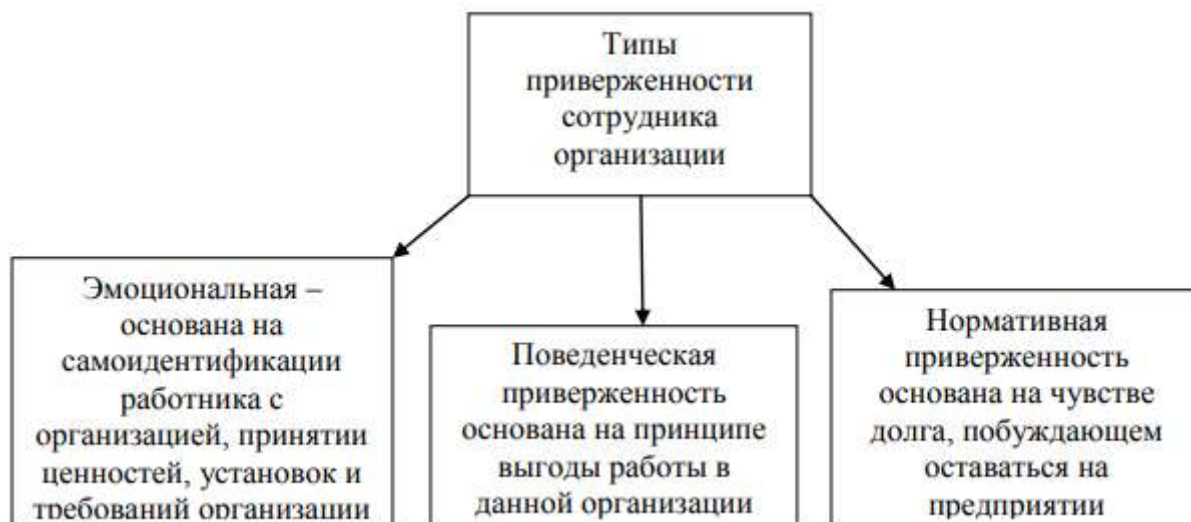


Рисунок 1 – Типы лояльности сотрудников организации

Однако, необходимо понимать, что люди не рождаются лояльными к фирме. Превращение нейтрального работника в преданного - непростой путь. Очень сложно предсказать заранее, сколько времени сможет занять данный процесс. И, тем не менее, многие фирмы предпринимают попытки увеличить лояльность сотрудников. В любом случае, это относится к лояльности ведущих специалистов, от работы которых находится в зависимости жизнеспособность и само существование фирмы.

Поведенческий вид лояльности формируется у работника в результате длительной работы в организации. Сотрудники, лояльные к компании на уровне поведения, будут стараться выполнять существующие правила и требования. От такого рабочего не следует ожидать готовности к самопожертвованию и стремление к развитию или трансформациям. А вот профессиональные способности такие сотрудники развивают зачастую с большим удовольствием и способны повышать результаты работы при правильной мотивации. При наличии аффективной лояльности сотрудник чувствует эмоциональную привязанность к компании, в которой трудится. Люди, обладающие высокой степенью воспринимаемой лояльности, испытывают желание оставаться в своей компании в силу положительных эмоций, которые они испытывают на работе.

Вовлечённость имеет отличия от еще одной концепции менеджмента: теории расширения полномочий, получившей распространение в последнее десятилетие. Согласно данной теории, работникам следует предоставить полномочия для принятия важных решений. При этом необходимо соблюдать границы задач и компетенций работников, именно в этом смысле полномочия выступают важным аспектом вовлечённости. Проблема состоит в отсутствии смысла в передаче полномочий без учета остальных аспектов вовлечённости. Для передачи полномочий работники разных уровней ответственности и компетентности должны обладать высоким уровнем самодисциплины, самоорганизации и саморазвития.

Вовлечённость очень тесно связана с мотивацией, которая определяется как «побуждение к действию», либо же как «факторы, при которых появляется мотивация» [30].

В управленческом аспекте, под мотивацией понимается сам процесс мотивации или внешняя мотивация. Однако, в свете теории вовлечённости, под мотивацией имеется в виду, скорее создание условий, которые дают начало внутренней мотивации. Мотивация выступает, как наличие внутренней потребности работника прилагать все усилия для достижения результата, а не под внешним воздействием (позитивным или негативным) без жесткого контроля руководства [1].

Кей Беверли в ходе уточнения основных задач менеджмента в XXI в. выражает мнение о таком построении управления персоналом, которое предполагает добровольность намерений в работе у сотрудников организации, а также самостоятельность их в поиске путей удовлетворения собственных потребностей и мотивов [6]. На рисунке 2 выделены основные признаки вовлеченности работника:



Рисунок 2 – Основные признаки вовлеченности работника

Основным эффектом от вовлеченности работников считается повышение производительности труда и рост экономических показателей организации [15].

Таким образом, вовлеченность работников – это теория о средствах достижения стратегических целей организации через формирование факторов для профессионального и личностного роста сотрудников, что способствует потребности в использовании всех сил и возможностей для собственной фирмы.

Выводы по 1-ой главе

Таким образом, нами рассмотрены различные точки зрения на определение термина «вовлечённость персонала» и предложено определение

термина: вовлечённость персонала – это долговременное эмоциональное состояние, характеризующее степень совпадения ценностей сотрудника (его личных миссии, видения, целей, заинтересованности, удовлетворённости, лояльности, приверженности, ключевых факторов успеха) с ценностями организации и отражающее готовность сотрудника посвятить свое личное время деятельности в интересах организации, по собственному желанию проявлять инициативу и прикладывать дополнительные усилия для достижения целей организации.

ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО УПРАВЛЕНИЮ ВОВЛЕЧЕННОСТЬЮ СОТРУДНИКОВ НА ПРИМЕРЕ ООО «СТО КВАДРАТОВ»

2.1 Анализ эффективности процесса управления вовлеченностью сотрудников на примере ООО «СТО КВАДРАТОВ»

Полное наименование организации – объекта исследования – общество с ограниченной ответственностью «СТО Квадратов». Сокращенное: ООО «СТО Квадратов».

ООО «СТО Квадратов» зарегистрировано по адресу: г Магнитогорск, ул Сталеваров, д. 26, нежилое пом. 2 ком. 1.

Руководитель организации: генеральный директор Старкова Мария Игоревна.

По правовому статусу, организация является коммерческой организацией, созданным в соответствии с Гражданским Кодексом РФ, Федеральными законами «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Организация действует на основании Устава, является юридическим лицом с момента его государственной регистрации.

Целью общества является извлечение прибыли. Общество имеет гражданские права и несет гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами Российской Федерации.

Основным видом деятельности является: деятельность в области права, зарегистрирован 21 дополнительный вид деятельности.

Агентство предлагает следующие виды услуг:

– деятельность при совершении сделок купли-продажи, дарения, обмена, мены жилых помещений (в том числе посредническая), по расселению коммунальных квартир, отселению жителей из домов, подлежащих реконструкции;

- заключение договоров купли-продажи жилых помещений с пожизненным содержанием;
- оказание услуг по оценке стоимости жилых помещений;
- деятельность (в том числе посредническая) по сдаче в аренду жилых помещений, находящихся в собственности как юридических, так и физических лиц;
- купля-продажа, аренда, иные операции с недвижимостью в соответствии с законодательством РФ; приватизация жилых помещений.

Миссия: наша деятельность направлена на поддержку малообеспеченных слоев населения, посредством оперативного удовлетворения потребностей граждан и организаций, связанных с недвижимостью на уровне, соответствующем высшим профессиональным и этическим стандартам, и в масштабах деятельности, достойных ведущей риелторской компаний Уральского Федерального округа.

Представим экономическую характеристику исследуемого предприятия (таблица 2).

Таблица 2 – Основные экономические показатели деятельности ООО «СТО КВАДРАТОВ» за 2020-2022гг

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022г.	Абсолютное изменение, (+, -)		Темп роста, %	
				в 2021 г. к 2020 г.	в 2022 г. к 2021 г.	в 2021 г. к 2020 г.	в 2022г. к 2021 г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка	56950	35397	94845	-21553	59 457	62,15	267,94
Себестоимость продаж	57193	36145	91601	-21 048	55456	63,19	253,42
Валовая прибыль (убыток)	-243	-748	3244	-505	3992	-307,81	433,68
Прочие доходы	318	2441	3276	2123	835	767,61	134,20
Прочие расходы	393	1421	4555	1028	3134	361,57	320,54
Налоги на прибыль (доходы)	139	65	393	-74	328	46,76	604,61

Окончание таблицы 2

1	2	3	4	5	6	7	8
Чистая прибыль (убыток)	-457	207	1572	664	1365	-45,29	759,42
Численность персонала	18	19	20	1	1	105,55	105,26
Заработная плата персонала	41,2	42,5	42,9	1,3	0,4	103,15	100,94
Годовой фонд оплаты труда	8 899,2	9690,0	10296,0	790,8	606,0	108,9	106,25
Производительность труда	3 163,8	1863,0	4 742,25	-1 300,8	2 879,25	58,9	254,5
Рентабельность продаж	-0,80	0,57	1,71	-	1,14	-	300,0
Рентабельность собственного капитала	1,0	1,0	2,0	0,0	1,0	100,0	200,0
Рентабельность активов	24,0	22,0	33,0	-2,00	11,0	91,7	150,0

По полученным данным можно сделать следующие выводы о результатах деятельности предприятия. Выручка ООО «СТО Квадратов» в 2021 году по сравнению с 2020 годом снизилась на -21553 тыс. руб. или 62,15%. Снижение выручки произошло за счет снижения объема продаж в указанный период. В 2022 году объемы выручки по сравнению с 2021 годом заметно увеличиваются (на 59 457 тыс.руб. или на 267,94%). Себестоимость продаж в 2021 году снижается по сравнению с 2020 годом на 21 048 тыс.руб. или 63,19%, а в 2022 году по сравнению с 2021 годом происходит ее увеличение на 55456 тыс.руб. или 253,42%.

Превышение показателя выручки от продаж над себестоимостью продаж обусловило наличие валовой прибыли в размере 3244 тыс.руб. по итогам 2022 года. В период с 2020-2021гг объем валовой прибыли предприятия находился в отрицательном значении, а в 2022 году составил 3244тыс.руб. Прочие расходы, это расходы, не связанные напрямую с производственной деятельностью. К их числу относятся: расходы на

сертификацию, лицензирование, начисление процентов по кредитам и займам, расходы на оказание услуг по гарантийному ремонту, арендные и лизинговые платежи, расходы на обучение персонала, расходы на услуги, оказываемые сторонними организациями и прочее. Их размер по итогам 2022 г. составил 4555 тыс. рублей, что на 3134 тыс. рублей (на 320,54%) выше, чем в 2021 г.

Среднесписочная численность работников увеличилась в 2022 году по сравнению с 2020 годом на 2 человека, а в 2022 году по сравнению с 2021 годом на 1 человека. Производительность труда в 2022 году по сравнению с предыдущими периодами увеличивается, увеличение происходит за счет повышения выручки от продажи произведенных работ, что связано с выходом предприятия на полную мощность после простоя. За анализируемый период выросла среднемесячная заработная плата работников предприятия на 1,7 тыс.руб.

Анализ данных финансовых показателей компании позволяет сделать вывод об увеличении итогового финансового результата – чистой прибыли на протяжении всего исследуемого периода. Размер полученной чистой прибыли по итогам функционирования организации в 2022 г. составил 1572 тыс. рублей, что на 1365 тыс. рублей (на 759,42%) больше, чем в 2021 г. (рисунок 3).

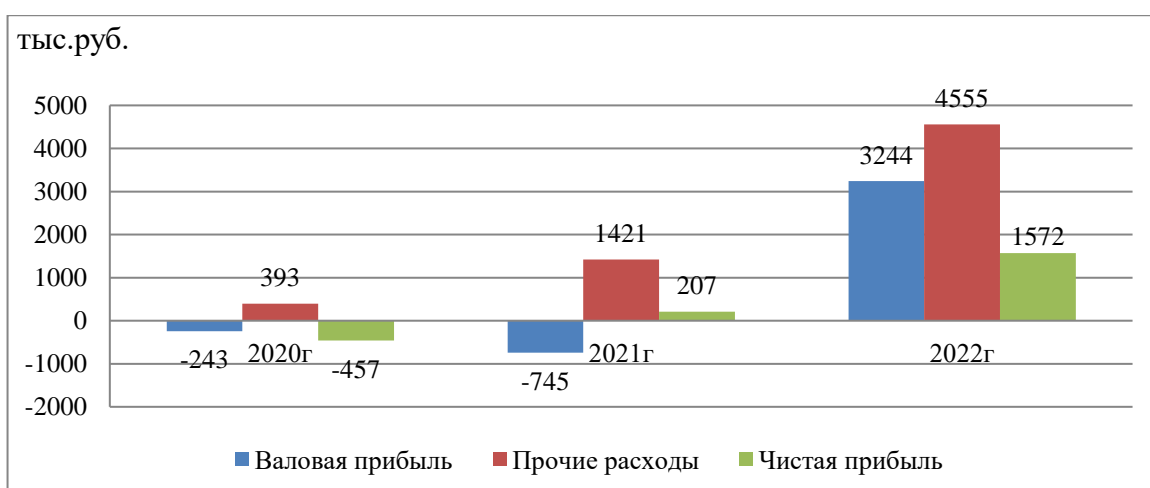


Рисунок 3 – Формирование чистой прибыли ООО «СТО Квадратов» в 2020-2022 гг.

Увеличение чистой прибыли по итогам функционирования организации в исследуемом периоде было обусловлено производственной деятельностью: в компании отмечается рост выручки за период с 2021 года по 2022год. Так, в 2022 году выручка от продаж по сравнению с 2021 годом увеличивается на 59 457 тыс.рублей (267,94%).

Увеличение прибыли в ООО «СТО Квадратов» отразилось на показателях рентабельности компании (таблица 3).

Таблица 3 – Показатели ООО «СТО Квадратов» за 2020-2022гг, в тыс.руб.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022г.	Абсолютное изменение, (+, -)		Темп роста, %	
				в 2021 г. к 2020 г.	в 2022 г. к 2021 г.	в 2021 г. к 2020 г.	в 2022г. к 2021 г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Рентабельность продаж	-0,80	0,57	1,71	-	1,14	-	300,0
Рентабельность собственного капитала	1,0	1,0	2,0	0,0	1,0	100,0	200,0
Рентабельность активов	24,0	22,0	33,0	-2,00	11,0	91,7	150,0

В динамике показатели рентабельности ООО «СТО Квадратов» за 2020-2022гг представлены на рисунке 4.

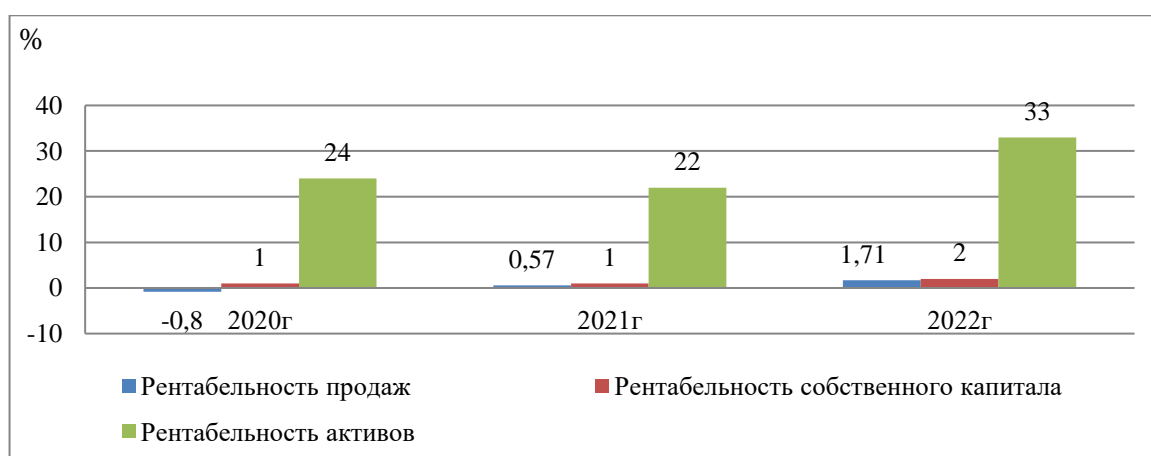


Рисунок 4 – Показатели рентабельности ООО «СТО Квадратов» за 2020-2022гг.

Рентабельность продаж в 2021 году по сравнению с 2020 годом снизилась, это связано с инфляционным ростом затрат, которые опережает выручку. В 2022 году по сравнению с 2021 годом рентабельность продаж

имеет незначительную тенденцию к росту на 1,14%, что связано с ростом цен на продукцию (работы, услуги). Рентабельность собственного капитала в 2022 году увеличивается, что говорит о том, что ООО «СТО Квадратов» эффективно использует собственный капитал. Рентабельность активов в 2021 году по сравнению с 2020 годом снизилась на 2%, а в 2022 году по сравнению с 2021 годом увеличилась на 11% что связано с увеличением объемов производства.

Таким образом, в исследуемом периоде отмечается улучшение финансово-экономических показателей деятельности предприятия, что проявляется в увеличении объемов валовой и чистой прибыли и рентабельности.

Общая численность работников ООО «СТО Квадратов» в 2022 году составила 20 человек.

В ООО «СТО Квадратов» сложилась линейно-функциональная структура управления (рисунок 5 Приложение А), для которой характерно создание структурных подразделений, каждое из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности.

Сложившаяся структура управления позволяет максимально эффективно координировать деятельность сотрудников. Координация деятельности ООО «СТО Квадратов» в целом возложена на генерального директора. В непосредственном подчинении директора находятся: заместитель директора по производственной части, коммерческий директор, отдел кадров и юридический отдел.

Управление персоналом в ООО «СТО Квадратов» осуществляет менеджер по управлению персоналом. Он организует работу с персоналом в соответствии с общими целями развития предприятия. Деятельность менеджера заключается в осуществлении всего цикла работы с сотрудниками предприятия. Продажи осуществляется старшим менеджером, в подчинении которого находится менеджер (выполняют ведение клиентских баз данных и качественного документооборота, касающегося всех сделок, договоров и

данных о клиентах, поиск новых клиентов и выполнение принятой на предприятии системы продаж).

В таблице 4 представлены данные о динамике численности персонала ООО «СТО Квадратов» за 2020-2022 годы.

Таблица 4 – Кадровый состав ООО «СТО Квадратов»

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абсолютное изменение, чел.		Относительное изменение, %	
				2021 г./2020 г.	2022 г./2021 г.	2021 г./2020 г.	2022 г./2021 г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Численность персонала – всего, в т.ч.:	18	19	20	1	1	105,55	105,26
Административно-управленческий персонал	6	8	9	2	1	133,33	112,5
Специалисты	12	11	11	-1	0	91,6	100,00

Из данных, представленных в таблице видно, что отмечается рост штатной численности организации в исследуемом периоде. Рост штатной численности персонала ООО «СТО Квадратов» происходил за счет приема административно-управленческого персонала. В 2021 г. по причине спада хозяйственной деятельности, отмечался, наоборот, сокращение работников, прежде всего категории «специалисты», что выступало ожидаемым фактом в условиях спада заказов.

Основную долю в штатном составе составляют специалисты (риелторы) – доля 55 % от общей численности персонала. Доля работников категории «административно-управленческий персонал» составляет 45 %.

В ходе анализа обеспеченности трудовыми ресурсами проведем сравнительный анализ изменения общей численности персонала и количества уволенных работников за последние три года. Показатели изменения численности за 2020 – 2022 гг. представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Изменение общей численности ООО «СТО Квадратов» за 2020 – 2022 гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абсолютное изменение		Относительное изменение, %	
				2021 г./2020 г.	2022 г./2021 г.	2021 г./2020 г.	2022 г./2021 г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Численность работников на начало года, чел.	17	18	19	1	1	105,8	105,5
Принято на работу, чел.	2	3	2	1	-1	150,0	66,7
Уволено с работы, чел.	1	2	1	1	-1	200,0	50,0
Численность работников на конец года, чел.	18	19	20	1	1	105,55	105,26
Коэффициент оборота персонала по приему, %	0,11	0,16	0,1	0,05	-0,06	145,45	62,5
Коэффициент оборота персонала по выбытию, %	5,55	1,52	5,00	-4,03	3,48	27,38	328,94
Коэффициент текучести персонала, %	5,55	1,52	5,00	-4,03	3,48	27,38	328,94

Таким образом, проведённый анализ по расчётам показателей, отражающих изменение общей численности персонала относительно стабилен. Коэффициент оборота персонала по приему на предприятии увеличился с 0,11% в 2020 году до 0,1% в 2022 году. Коэффициент текучести в 2020 году не соответствовал норме. Нормой считается текучесть кадров до 5-8 %. Излишняя текучесть вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические и психологические трудности. В 2021 и в 2022 году коэффициент текучести персонала нормализовался, показатели соответствуют норме.

В таблице 6 представлен анализ качественного сотрудников ООО «СТО Квадратов» по уровню образования, стажу, и возрасту.

Таблица 6 – Анализ качественного состава сотрудников ООО «СТО КВАДРАТОВ» за 2020 – 2022 гг.

Показатель	Численность рабочих по факту на конец года					
	2020г.	Удельный вес, %	2021 г.	Удельный вес, %	2022 г.	Удельный вес, %
1	2	3	4	5	6	7
По гендерному признаку						
Мужчины	13	74	14	75	16	78
Женщины	5	26	5	25	4	22
Итого	18	100	19	100	20	100
По возрасту						
от 25 до 30	6	36	6	33	7	33
от 20 до 35	4	24	5	25	4	22
от 36 до 45	5	26	3	18	5	25
от 46 до 60	2	8	4	19	3	16
Старше 60	1	6	1	5	1	4
Итого	18	100	19	100	20	100
По уровню образования						
Среднее	1	5	1	4	1	4
Средне профессиональное	4	23	5	24	5	23
Неполное высшее	2	12	1	10	1	10
Высшее	11	60	12	62	13	63
Итого	18	100	19	100	20	100
По трудовому стажу						
до 1 года	1	4	1	4	1	5
от 1 до 3 лет	4	25	4	24	4	19
От 3 до 5 лет	7	38	8	41	8	43
Более 5 лет	6	33	6	31	7	33
Итого	18	100	19	100	20	100

Далее представлены диаграммы, позволяющие охарактеризовать кадровый состав ООО «СТО Квадратов» по гендерному признаку (рисунок 4), по возрасту (рисунок 5), уровню образования персонала (рисунок 6) и стажу работы в данной организации (рисунок 7).

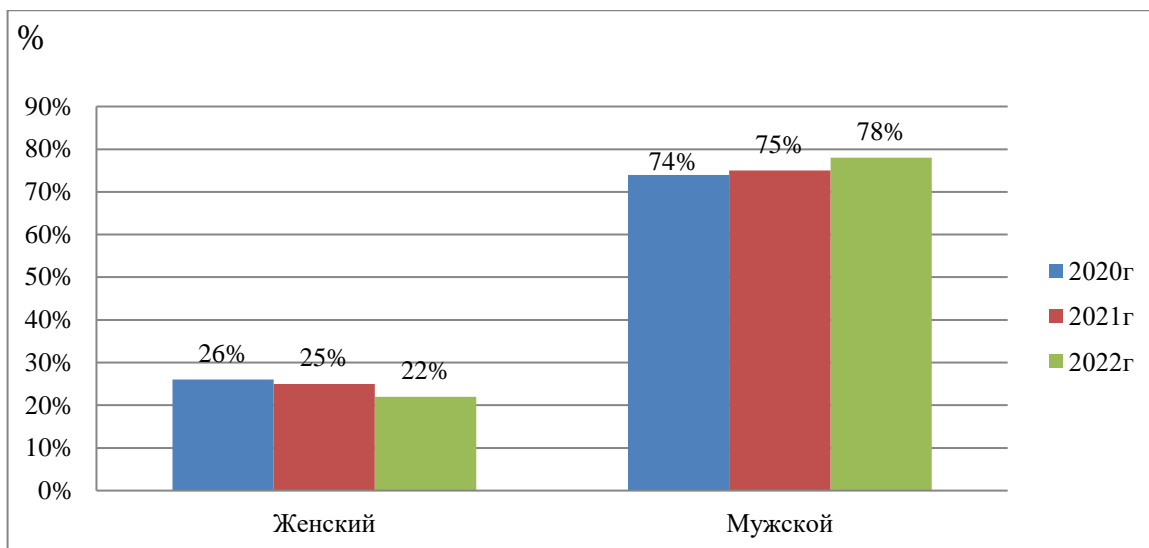


Рисунок 4 – Характеристика кадрового состава ООО «СТО Квадратов» за 2020-2022гг. по гендерному признаку

Анализ данных, представленных на диаграмме позволяет сделать вывод о том, что большинство работников ООО «СТО Квадратов» – мужчины их доля с каждым годом увеличивается и в 2022 году составила 78% (16 человек), что свидетельствует о специфике работы предприятия.

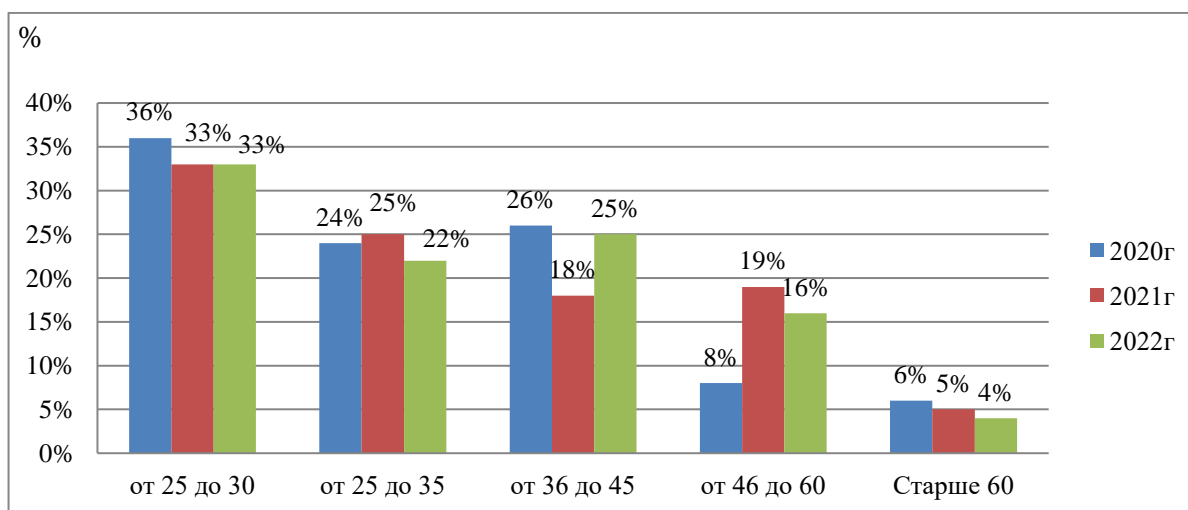


Рисунок 5 – Характеристика кадрового состава ООО «СТО Квадратов» за 2020-2022гг. по возрасту

Сотрудники ООО «СТО Квадратов» это молодой коллектив, большинство сотрудников (7 человек (33%)) в возрасте от 25 до 35 лет.

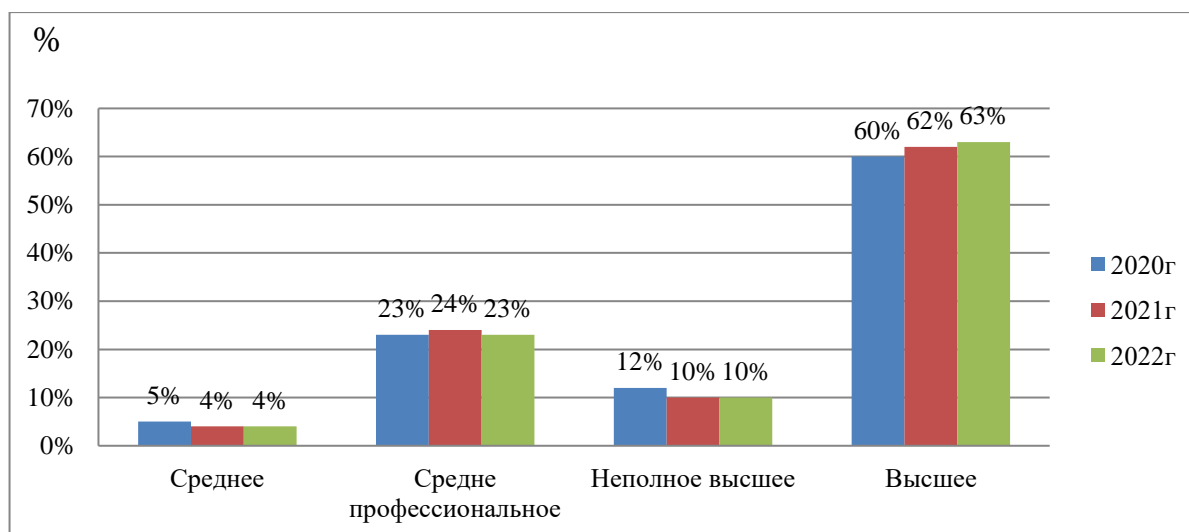


Рисунок 6 – Характеристика кадрового состава ООО «СТО Квадратов» за 2020-2022гг. по уровню образования

Как видно из рисунка 8, большинство сотрудников за исследуемый период, имеют высшее образование, доля данной категории сотрудников возрастает. В 2022 году состав работников с высшим образованием составляет 13 человек (63%). Это обусловлено отраслевой спецификой организации.

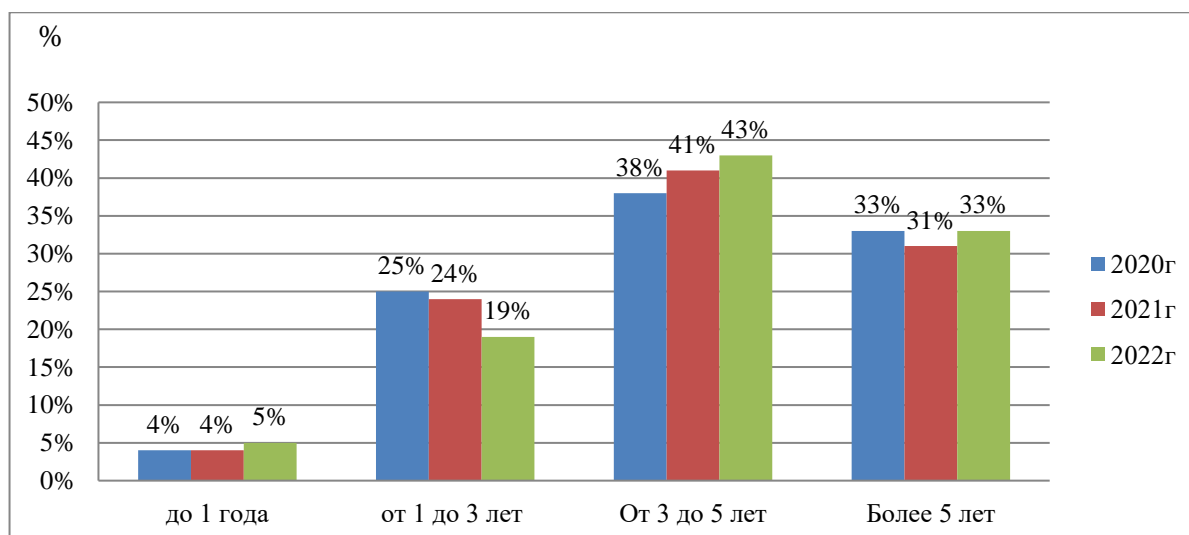


Рисунок 7 – Характеристика кадрового состава ООО «СТО Квадратов» за 2020-2022 гг. по стажу работы в организации

Кадровый состав ООО «СТО Квадратов» достаточно стабилен, о чем свидетельствует то обстоятельство, что большинство работников отработали на предприятии 3-5 лет (в 2022 году – 43%, 8 человек) и свыше 5 лет (в 2022 году – 33%, 7 человек).

Анализ данных по структуре персонала позволяет сформировать портрет сотрудника ООО «СТО Квадратов»: это мужчина в возрасте от 25-35 лет, имеющий высшее образование и работающий в организации от 3-5 лет.

Проведем анализ организационной культуры, сложившейся в ООО «СТО Квадратов». Для определения типа организационной культуры исследуемой организации использовались следующие инструменты оценки: методика «OCAI» К. Камерона и Р. Куинна, основанная на теоретической модели «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей» с построением профиля организационной культуры;

Оценка организационной культуры ООО «СТО Квадратов» проходила в три этапа.

1 этап. Анкетирование сотрудников предприятия. В исследовании организационной культуры ООО «СТО Квадратов» приняли участие 19 человек.

Каждому сотруднику предлагалось заполнить заранее подготовленный бланк опроса, состоящего из 6 блоков вопросов методики «OCAI».

В начале опроса всем сотрудникам была дана инструкция по заполнению бланков и гарантирована конфиденциальность полученных данных.

2 этап. Обработка полученных данных.

Результаты представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Определение средних значений организационной культуры для сотрудников ООО «СТО Квадратов»

Тип организационной культуры	Текущий	Предпочтительно
1	2	3
A (клан)	40,59	29,99
B (адхократия)	27,61	30,23
C (рынок)	16,20	23,94
D (иерархия)	17,61	15,59

Опираясь на полученные результаты, был построен общий вид организационной культуры для сотрудников ООО «СТО Квадратов» (рисунок 8).

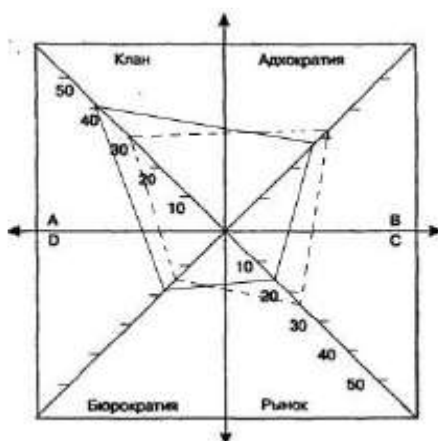


Рисунок 8 – Общий вид организационной культуры сотрудников ООО «СТО Квадратов» (-настоящий тип организационной культуры, - желаемый тип организационной культуры)

Таким образом, в настоящее время в организации преобладает ярко выраженный клановый тип организационной культуры с внутренним локусом направленности, гибкостью к внешней среде и личной индивидуальностью.

Распределение полномочий при этапах технологии принятия решений в ООО «СТО Квадратов» представлено в таблице 8.

Таблица 8 – Распределение полномочий при этапах технологии принятия решений в ООО «СТО Квадратов»

Этапы управленческого решения	Субъекты управленческого решения
1	2
Подготовка управленческого решения	Генеральный директор
Обеспечение процедур принятия и принятие управленческого решения	Руководители отделов
Выполнение управленческого решения	Сотрудники
Планирование управленческого решения	Руководители отделов

Как видно из этапов процесса принятия управленческих решений сильно зависит от личностного фактора.

Система мотивации работников ООО «СТО Квадратов» включает в себя материальное стимулирование и нематериальное, которое подразделяется на социальное и административное.

Рассмотрим систему материального стимулирования.

Материальному стимулированию деятельности персонала отводится центральное место. Это обусловлено тем, что отношения управления определяются в первую очередь экономическими отношениями и лежащими в их основе объективными потребностями и интересами людей. Система материального стимулирования регламентируется следующими основными документами компании:

- 1) коллективном договоре № 1/09, с определенным сроком действия с 20 апреля 2021 года по 20 апреля 2022 года, а именно: раздел 5 «Оплата труда»;
- 2) положением об оплате труда от 1 апреля 2022 года;
- 3) положением о премировании сотрудников от 1 апреля 2022 года.

Система оплаты труда в ООО «СТО Квадратов» схематично представлена на рисунке 9).

Система оплаты труда сотрудников ООО «СТО Квадратов»

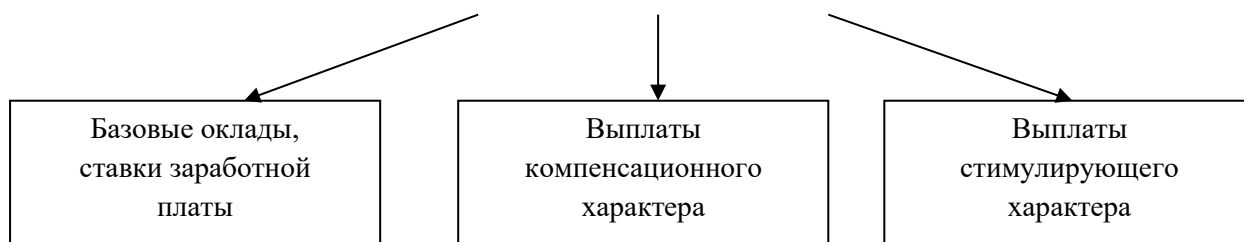


Рисунок 9 – Система оплаты труда сотрудников ООО «СТО Квадратов»

Система оплаты труда в ООО «СТО Квадратов» включает в себя (рисунок 9):

- базовые оклады, ставки заработной платы;
- выплаты компенсационного характера;
- выплаты стимулирующего характера.

Система мотивации и стимулирования труда предполагает необходимость выплаты достойного вознаграждения за производительный труд.

Рассмотрим реализацию этого принципа на примере производственно-технического отдела в ООО «СТО Квадратов».

Годовой фонд заработной платы персонала ООО «СТО Квадратов» за период с 2020-2022 гг. представлен в таблице 9.

Таблица 9 – Состав и динамика фонда оплаты труда персонала в ООО «СТО Квадратов», руб.

Наименование показателя	2020 год	2021 год	2022 год	Изменения (+/-)	
				2021 / 2020	2022 / 2021
1	2	3	4	5	6
Заработная плата	41200,0	42500,0	42900,0	1300,0	400,0
Прочие выплаты	1113,2	1333,7	1631,4	220,5	297,7
Начисления на выплаты по оплате труда	751,8	835,5	1 251,4	83,7	415,9
Фонд оплаты труда – всего	516 780,0	536 030,4	549 393,6	19 250,4	13 363,2

За анализируемый период произошло увеличение фонда оплаты труда с 516780,0 руб. до 549393,6 тыс. руб., при этом заработная плата персонала

выросла на 1700,0 руб. в 2022 г. Рост заработной платы был обусловлен индексацией ставок заработной платы.

Прочие выплаты выросли с 1 113,2 тыс. руб. до 1 631,4 тыс. руб. В состав данного показателя включаются суммы внеочередной материальной помощи конкретным работникам. Начисления на выплаты по оплате труда, представленные страховыми взносами во внебюджетные фонды, выросли с 751,8 тыс. руб. до 1 251,4 тыс. руб. Рост данного показателя зависит от роста заработной платы.

Структура фонда оплаты труда сотрудников ООО «СТО Квадратов» за 2022 год представлена на рисунке 10.

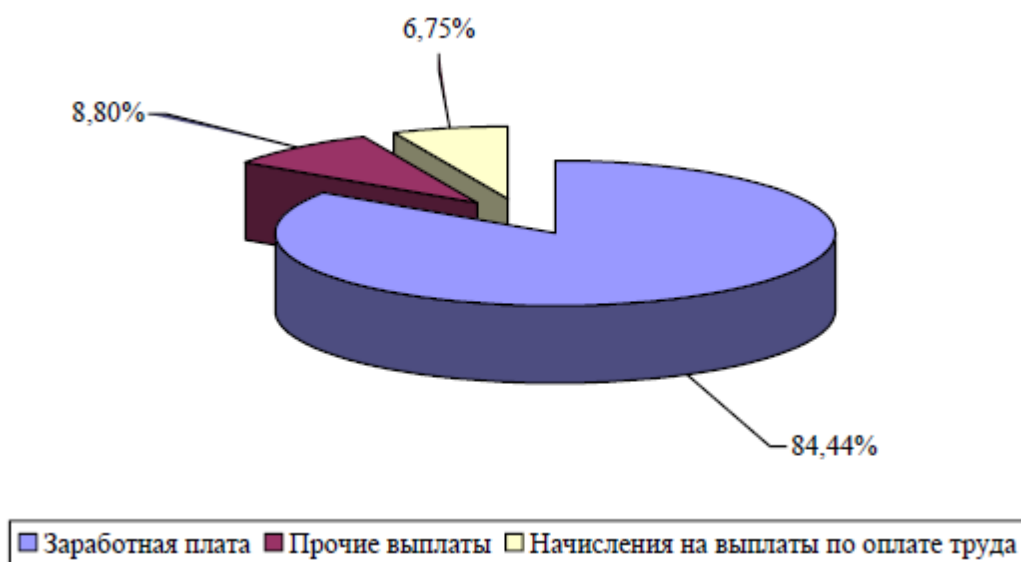


Рисунок 10 – Структура фонда оплаты труда сотрудников ООО «СТО Квадратов» за 2022 год

Таким образом, вовлечение сотрудников в работу реализуется главным образом за счет удовлетворения персональных потребностей. Это позволяет повысить лояльность и сохранить рабочий настрой работников.

В практике ООО «СТО Квадратов» сложились две формы обучения персонала предприятия: на рабочем месте и вне рабочего места.

Обучение на рабочем месте дешевле и оперативнее, оно характеризуется

тесной связью с повседневной работой и облегчает вхождение в учебный процесс работников, не привыкших к обучению в аудиториях. Важнейшие методы обучения на рабочем месте: метод усложняющихся заданий, смена рабочего места (ротация), направленное приобретение опыта, производственный инструктаж, использование работников в качестве ассистентов, семинары.

Обучение вне рабочего места (г.Новосибирск) более эффективно, но связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от его служебных обязанностей. При этом сознательно меняется среда, и работник отрывается от повседневной работы.

В ООО «СТО Квадратов» процесс обучения нового сотрудника проводится непосредственно на рабочем месте. Сравнительно молодой возраст основной части персонала ООО «СТО Квадратов» является плюсом, так как чем моложе человек, тем выше его способность к обучению и освоению нового материала в сравнение с людьми старшего возраста. Новые работники, только что пришедшие в ООО «СТО Квадратов» получают бесплатное обучение работе в компании.

Обучение сотрудника в ООО «СТО Квадратов» включает:

1. Знакомство с организацией (экскурсия).
2. Введение в должность: теоретическая подготовка (обучение с инструктором) с помощью модульного учебника.
3. Практика на этаже (обучение с инструктором).
4. Теоретическая подготовка.

Для профессионального роста кандидатов используются индивидуальные планы развития. Они используются одновременно с прогресс-листом, утвержденным для текущего уровня кандидата.

В конце двухнедельного обучения работник проходит сертификацию, на которой, один из менеджеров, спрашивает вопросы по всем позициям, на которые работник обучился.

Для анализа процесса обучения персонала, а также повышения уровня его квалификации всех сотрудников поделили (условно) на группы, для них были определены соответствующие формы обучения (таблица 10).

Таблица 10 – Формы обучения персонала в ООО «СТО Квадратов»

Группы персонала	Формы обучения
1	2
Руководство	Конференции Семинары Тренинги Второе высшее образование
Начальники подразделений	Повышения квалификации Семинары Конференции Второе высшее образование
Основной персонал	Подготовка Переподготовка Повышение квалификации Семинары стажировка Дистанционное обучение

Из этого следует, что среди основных форм обучения – подготовка персонала компании, переподготовка персонала компании, стажировка персонала компании, а также повышение уровня квалификации.

Подготовка персонала. Ее осуществляют при необходимости обучения сотрудников той или иной квалификации, которой у них нет. В первую очередь, подготовку осуществляют для тех сотрудников, которые были вновь приняты в компанию на работу. Для этого неопытного сотрудника могут закрепить за каким-то опытным специалистом, который будет обучать первого в течение определенного периода времени (система наставничества), либо же сотрудник будет приглашен на краткосрочные курсы обучения, которые предполагают отрыв от его основной деятельности либо же без такового.

Переподготовку в ООО «СТО Квадратов» используют в индивидуальных случаях необходимости осуществить «перемещение» того или иного сотрудника компании в иное подразделение.

Стажировка может быть проведена на рабочих местах сотрудников компании, в тех или иных подразделениях.

Повышение уровня квалификации. Его используют для всех тех работников, у которых есть профессиональная квалификация. Предполагает улучшение их профессионализма. Помимо этого, используют его и в случаях повышения уровня работы ООО «СТО Квадратов», приобретения, оснащения оборудованием и пр. Как правило, повышают квалификацию конкретных лиц (или же группы лиц). Применяются курсы по повышению уровня квалификации, серия тренингов и семинаров, которыми занимаются опытные специалисты.

Обучение сотрудников на рабочих местах ООО «СТО Квадратов» осуществляется в следующих видах: семинары, стажировки, профессиональное саморазвитие корпоративных программ, аттестация.

Анализ проведения обучения на рабочих местах ООО «СТО Квадратов» за 2020 - 2022 гг. представлен на рисунке 11.

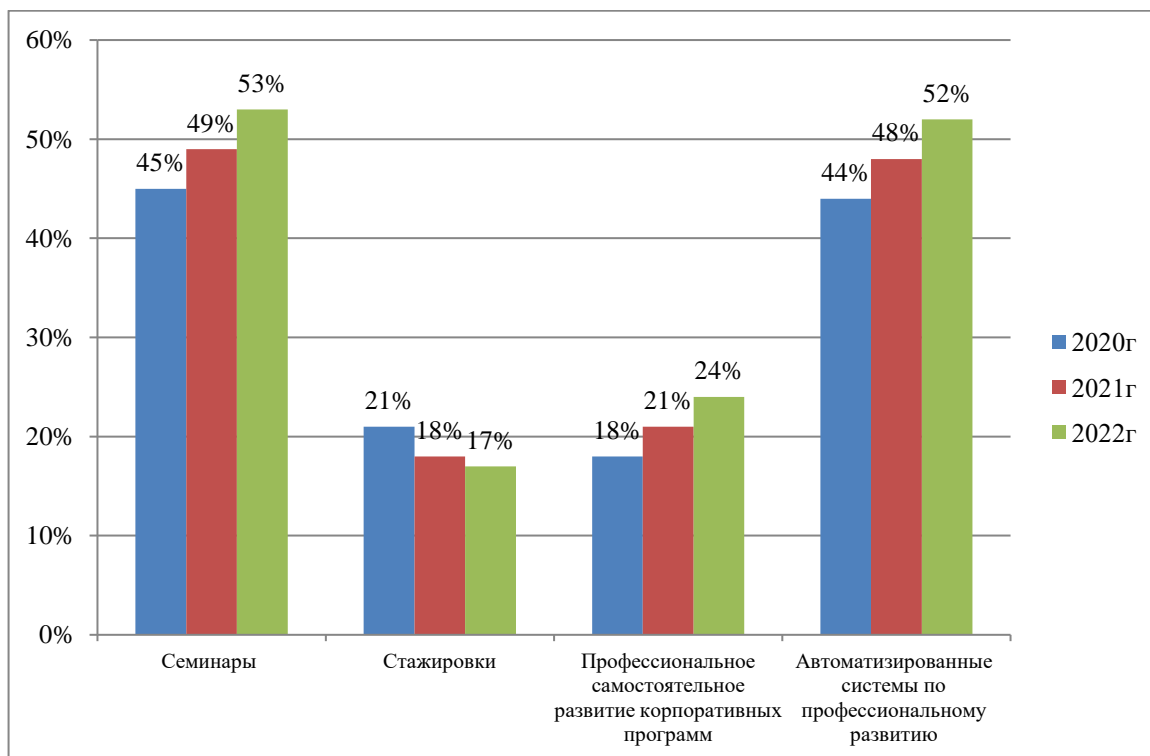


Рисунок 11 – Динамика проведения обучения на рабочих местах ООО «СТО Квадратов» за 2020 - 2022 гг.

По результатам анализа проведения обучения за 2020 - 2022 гг. выявлено, что ООО «СТО Квадратов» наиболее значение придает семинарам

и автоматизированным системам по профессиональному развитию, таким как: (тренажеры, электронные курсы обучения).

Динамика количества сотрудников прошедших обучение в ООО «СТО Квадратов» представлена на рисунке 12.



Рисунок 12 – Динамика количества сотрудников прошедших обучение в ООО «СТО Квадратов»

На рисунке 13 представлен анализ численности сотрудников ООО «СТО Квадратов», прошедших обучение вне рабочего места в 2020 - 2022 гг.

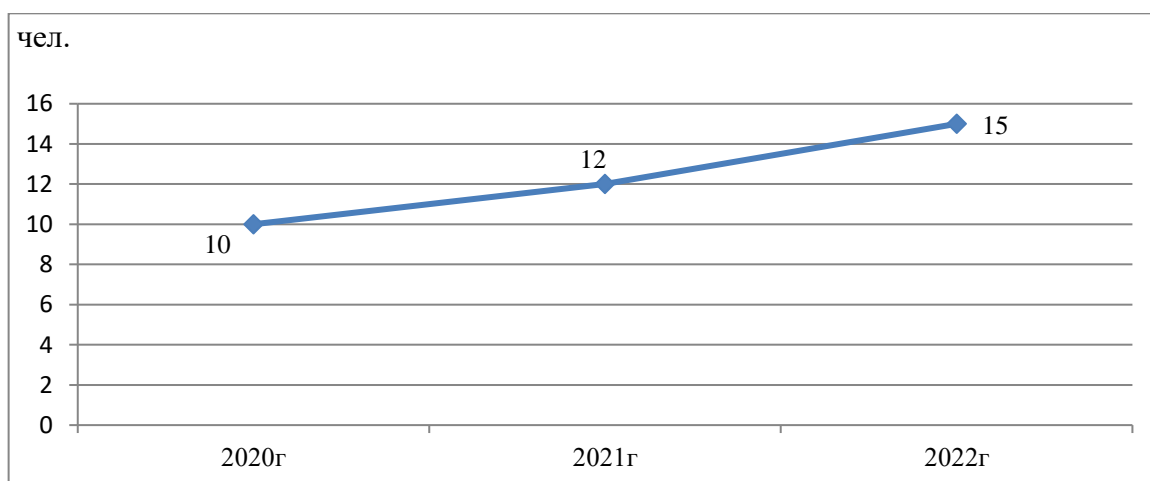


Рисунок 13 – Численность сотрудников ООО «СТО Квадратов», прошедших обучение вне рабочего места в 2020 - 2022 гг., чел.

Инструментарий обучения сотрудников организации разнообразен.

Профессиональное развитие персонала ООО «СТО Квадратов» происходит с использованием следующих методов (таблица 11).

Таблица 11 – Методы обучения персонала ООО «СТО Квадратов»

Методы обучения персонала организации	Наличие
1	2
специализированные профессиональные семинары с привлечением внешних источников	-
сертификационные программы по получению права на осуществление какой-либо профессиональной деятельности	-
семинары по повышению уровня информированности б имеющихся продуктах, с привлечением различных внутренних источников	+
тренинги по развитию профессионально и личностно необходимых качеств	-
дистанционные формы осуществления обучения	-
автоматизированные системы по профессиональному развитию (тренажеры, электронные курсы обучения)	+
стажировки работников	+
профессиональное самостоятельное развитие корпоративных программ	+

В соответствии с таблицей 9, из всех указанных методов осуществления обучения сотрудников организации в ООО «СТО Квадратов» происходит реализация 4-х методов. Основные знания работники получают от своего наставника, а также благодаря профессиональному развитию.

Получается, что эффективное функционирование существующей системы по профессиональному развитию в ООО «СТО Квадратов» не представляется возможным без внесения важных изменений.

Представим в таблице 12 основные показатели, характеризующие систему обучения в ООО «СТО Квадратов».

Таблица 12 – Показатели, характеризующие систему обучения в ООО «СТО Квадратов»

Показатели	2020г	2021г	2022г	Темп роста,%
1	2	3	4	5
Списочная численность персонала (чел.)	555	581	647	116,6
количество сотрудников, прошедших обучение (чел.)	333	361	408	122,5

Окончание таблицы 12

1	2	3	4	5
Удельный вес сотрудников, прошедших обучение, %	60,1	62,2	63,1	104,9
из них: обучение на рабочих местах	58,3	60,14	60,8	104,3
вне рабочего места	1,8	2,06	2,3	127,7
Затраты на обучение в расчете на одного сотрудника, руб	16231	17014	18251	112,4
Среднее число часов обучения в расчете на одного сотрудника, час.	18,2	18,1	18,3	100,5

Анализ представленных в таблице данных свидетельствует о том, что в анализируемом периоде наблюдается рост удельного веса сотрудников, прошедших обучение, что в первую очередь связано с прохождением внутрифирменного обучения. В целом же затраты на обучения сотрудников в 2022 г. увеличились по сравнению с уровнем 2020 г. и составили 18251 руб. на одного сотрудника, среднее число часов обучения составило 18,3 часа.

На основе проведенного анализа было выявлено, что причиной основных проблем предприятия является:

1. Отсутствие наставничества при внутрифирменных формах обучения.
2. Отсутствуют дистанционные формы осуществления обучения и различные тренинги.

2.2 Рекомендации по повышению эффективности процесса управления вовлеченностью сотрудников на примере ООО «СТО КВАДРАТОВ»

В ходе данного исследования нами выявлены два проблемных аспекта, оказывающих влияние на управление вовлеченностью сотрудников компании в ООО «СТО Квадратов», к числу которых относятся:

1. Отсутствует наставничество при внутрифирменных формах обучения, что окажет помощь сотрудникам и стажерам в их профессиональном становлении.

2. Отсутствуют дистанционные формы осуществления обучения, что приводит к неэффективному функционированию существующей системы по профессиональному развитию.

С учетом выделенных проблемных аспектов, необходимо предложить мероприятия, нацеленные на устранение имеющихся проблем, что повлияет на повышение управления вовлеченностью сотрудников компании.

В ООО «СТО Квадратов» было предложено разработать систему наставничества.

Цель: оказание помощи сотрудникам и стажерам в их профессиональном становлении.

Основные задачи:

- ускорение процесса обучения основным навыкам работы;
- развитие способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на сотрудников задачи по занимаемой должности.

Наставничество устанавливается продолжительностью от одного до шести месяцев.

Наставники подбираются из наиболее подготовленных специалистов, обладающих высокими профессиональными качествами, имеющих стабильные показатели в работе, богатый жизненный опыт, склонность к воспитательной работе, пользующихся авторитетом в коллективе и имеющих желание проявить себя в роли наставника.

Утверждение специалиста в качестве наставника производится распоряжением генерального директора ООО «СТО Квадратов» по истечении не менее двух недель с момента принятия работника на определенную должность.

Специалист по подбору персонала определяет количество лиц, над которыми наставник одновременно осуществляет кураторство, в зависимости от его личностных качеств и объема выполняемой в соответствии с должностными обязанностями работы.

Наставническая деятельность оценивается по ее завершении оценочной

комиссией. На основании предложения оценочной комиссии генеральный директор ООО «СТО Квадратов» может поощрить наставника в соответствии с имеющимися у него полномочиями.

Оценочная комиссия рассматривает резюме наставника, заключение начальника отдела кадров, предложения специалиста по подбору персонала, в котором трудятся наставник и молодой специалист.

В приложении Б представлено разработанное положение о наставничестве для ООО «СТО Квадратов».

Мероприятия по наставничеству в ООО «СТО Квадратов» приведены в таблице 13.

Таблица 13 – Мероприятия по наставничеству в ООО «СТО Квадратов»

№ п/п	Наименование и содержание мероприятий	Период выполнения	Ответственный за выполнение
1	2	3	4
1.	Представление лица, в отношении которого осуществляется наставничество, коллективу	Первый день	Специалист по подбору персонала
2.	Ознакомление лица, в отношении которого осуществляется наставничество, с рабочим местом, его дооборудование (дооснащение)	Первый день	Наставник
3.	Ознакомление со структурным подразделением, его полномочиями, задачами, особенностями службы	Первый день	Наставник
4.	Ознакомление с историей создания ООО «СТО Квадратов», его традициями	Первый день	Наставник
5.	Представление справочной информации	Первый день	Начальник отдела кадров
6.	Информирование о правилах служебного распорядка, порядка выполнения должностных обязанностей	Первый день	Начальник отдела кадров
7.	Ознакомление с должностным регламентом	Первая неделя	Наставник
8.	Ознакомление с планами, целями и задачами сотрудника и структурного подразделения	Первая неделя	Наставник

Окончание таблицы 13

1	2	3	4
9.	Составление индивидуального перечня рекомендуемой к ознакомлению литературы исходя из профессиональной области и уровня подготовки лица, в отношении которого осуществляется наставничество	Первая неделя	Наставник
10.	Ознакомление с квалификационными требованиями к замещаемой должности	Первая неделя	Начальник отдела кадров
11.	Совместная постановка профессиональных целей и задач, разработка планов их достижения	Первая неделя	Наставник
12.	Ознакомление с ограничениями и запретами в ООО «СТО Квадратов»	Первая-вторая недели	Специалист по подбору персонала
13.	Ознакомление с Кодексом этики и служебного поведения сотрудников	Первая-вторая недели	Специалист по подбору персонала
14.	Изучение должностных обязанностей и выполнение их на практике	Вторая неделя	Наставник
15.	Ознакомление с порядком и особенностями ведения служебной документации	Вторая неделя	Наставник
16.	Контроль выполнения практических заданий	Третья-двенадцатая недели	Наставник
17.	Проверка знаний и навыков, приобретенных за месяц	Восьмая, двенадцатая недели	Наставник
18.	Подготовка заключения об итогах наставничества	Двенадцатая неделя	Специалист по подбору персонала

Далее сотрудник представляет отзыв о работе наставника начальнику отдела кадров.

После ознакомления с отзывом генеральный директор ООО «СТО Квадратов», начальник отдела кадров и специалист по подбору персонала в присутствии наставника в 10-дневный срок проводят собеседование с сотрудником по работе с маршрутом.

Отзыв на сотрудника, назначенного на должность, представляется генеральному директору и начальнику отдела ООО «СТО Квадратов». Специалист по подбору персонала составляет заключение об итогах обучения на маршрутах, которое в течение трех рабочих дней после его подписания

представляется начальнику отдела кадров ООО «СТО Квадратов» для приобщения к личному делу сотрудника.

Для того, чтобы в ООО «СТО Квадратов» тема наставничества не пугала сотрудников, а наоборот заинтересовывала, руководством ООО «СТО Квадратов» было принято решение о поощрении сотрудников которые согласились поработать в качестве наставника.

После разработанных мероприятий, в целях материального поощрения наставнику с момента выхода приказа о его назначении начисляется ежемесячная надбавка к окладу в размере минимального оклада по ООО «СТО Квадратов» - при наличии нескольких подопечных.

Также, наставники, добившиеся лучших показателей в обучении сотрудника, могут быть представлены к следующим видам поощрений:

- объявление благодарности с выплатой денежной премии в сумме 7000 тысяч рублей;
- награждение Почетной грамотой с выплатой денежной премии в сумме 8000 тысячи рублей;
- присвоение почетного звания «Лучший наставник» с выплатой денежной премии в сумме 10000 тысячи рублей;
- освещение опыта лучших наставников в средствах массовой информации.

Изменение указанных сумм производится по коэффициенту индексации заработной платы в ООО «СТО Квадратов» .

Обобщая предложенные меры, можно выделить следующие направления совершенствования развития персонала в ООО «СТО Квадратов» (таблица 14).

Таблица 14 – Направления совершенствования развития персонала в ООО «СТО Квадратов»

Мероприятие	Решаемая проблема	Ожидаемый результат
1	2	3
Формирование кадрового резерва	Отсутствие кандидатов на замещение требуемых должностей	Наличие подготовленных и мотивированных сотрудников для работы в определенной должности
Выявление талантов действующих сотрудников	Отсутствие возможностей в закрытии должностей	Определение кандидатов на прохождение процедур повышения квалификации, обучения, переобучения в целях замещения открытых должностей, которые не могут быть обеспечены за счет притока кадров из вне по причине особенностей ситуации на рынке труда
Реализация технологий командообразования	Низкий командный дух, несовершенная система социальной мотивации	Комплекс внекабинетных командообразующих мероприятий (корпоративные события, спортивные мероприятия, гуманитарный тим-билдинг, интеллектуальный туризм), способствующий усилению командного духа и развитию социальной мотивации
Разработка специализированных опросников, анкет, направленных на выявление личностных, профессиональных качеств претендентов на замещение должностей	Неиспользование специальных методик при отборе кандидатов на должности компании, направленные на подбор кадров, изначально ориентированных на командную работу, непрерывное развитие	Повышение качества отбора персонала для замещения конкретных должностей Сокращение текучести кадров Формирование кадрового резерва
Разработать и внедрить систему наставничества	Окажет помощь сотрудникам и стажерам в их профессиональном становлении.	Срок стажировки новых сотрудников сократится, увеличится производительность труда стажеров, у сотрудников будет быстрее протекать процесс овладения трудовыми навыками, приобщение к корпоративной культуре

Далее, предлагается разработать программу дистанционного обучения.

Для сотрудников дистанционное обучение имеет свои плюсы:

- возможность учиться в любое время;
- возможность учиться в любом месте: курсы и тесты можно проходить со своих мобильных устройств;
- выбор индивидуального темпа обучения;
- возможность саморазвития, расширения кругозора.

Комплекс мероприятий по совершенствованию системы корпоративного обучения в ООО «СТО Квадратов» можно представить в виде таблицы 15.

Таблица 15 – Комплекс мероприятий по совершенствованию системы дистанционного обучения в ООО «СТО Квадратов»

Наименование мероприятий	Характеристика мероприятий	Ответственное лицо	Приемы мероприятий	Результат
1	2	3	4	5
Разработка программы обучения специалистов, сотрудников	Подбирается материал, источники для обучения, книги, задания	Менеджер по развитию персонала при участии руководителей соответствующих подразделений	Экспертная оценка, обсуждение, дискуссия при разработке программы, опрос, анкетирование при оценке	Экономит ресурсы, дает возможность охватить обучением неограниченное число сотрудников; поддерживать актуальные знания о продуктах и услугах компании; обеспечить непрерывное обучение сотрудников; оперативно проводить срезы знаний
Внедрение программы обучения, реализация	Внедрение, уведомление об этом персонал, наблюдение за обучением	Менеджер по развитию персонала		
Контроль и оценка результатов обучения	Сравнение результатов труда до и после обучения	Менеджер по развитию персонала при участии руководителей		

Далее необходимо провести оценку эффективности разработанных мероприятий.

Рассмотрим эффективность предлагаемых мероприятий с учетом затрат на их реализацию.

В таблице 16 представлен перечень расходов на реализацию мероприятий.

Таблица 16 – Перечень расходов на реализацию мероприятий

Наименование расходов	Величина, тыс. руб.
1	2
Затраты на поощрение наставников	18
Разработка анкет, опросников для выявления талантов	10
Проведение мероприятий для выявления талантов	35
Итого	63

Далее, рассмотрим эффективность предлагаемых мероприятий. Отметим, что ожидаемая эффективность от внедрения мероприятий предполагает сокращение расходов на поиск и привлечение персонала, повышение производительности труда сотрудников. Общий размер эффективности определяется значением 40 тыс. рублей ежеквартально.

С учетом вышесказанного, определим экономическую эффективность мероприятий (таблица 17).

Таблица 17 – Эффективность предлагаемых мероприятий

Номер периода, квартал	0	1	2	3	4
1	2	3	4	5	6
Эффект (экономическая выгода), тыс. руб.	-	40	40	40	40
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	-	40	40	40	40
Налог на прибыль, тыс. руб.	-	8	8	8	8
Чистая прибыль, тыс. руб.	-	32	32	32	32
Единовременные затраты, тыс. руб.	63	-	-	-	-
Чистые денежные поступления, тыс. руб.	-63	32	32	32	32
Чистые денежные поступления проекта нарастающим итогом, тыс. руб.	-63	-31	1	33	65
PI	-	0,46	0,88	1,26	1,61

Анализируя представленные данные, предлагаемые мероприятия обладают высокой эффективностью, о чем свидетельствует показатель чистых денежных поступлений нарастающим итогом. С учетом того, что эффективность составляет 40 тыс. руб., а затраты на мероприятия 63 тыс. руб.,

организация сможет получить выгоду уже на втором квартале от начала реализации мероприятий. При этом, показатель PI (рентабельность инвестиций) имеет значение более единицы с третьего квартала, следовательно, выделение средств на мероприятия по совершенствованию управления персоналом являются рациональными.

После внедрения системы обучения за счет наставничества, а так же увеличения внимания к потребностям и результатам работы стажеров решаются следующие задачи:

- срок стажировки новых сотрудников сократится;
- увеличится производительность труда стажеров;
- у сотрудников будет быстрее протекать процесс овладения трудовыми навыками;
- приобщение к корпоративной культуре;
- формирование высоких нравственных идеалов;
- чувства долга и ответственности;
- позитивные отношения к труду;
- гордость за выбранную профессию и принадлежность к ООО «СТО Квадратов».

Все это положительно скажется на вовлеченности сотрудников организации.

Что касается дистанционного обучения. Рассмотрим программы и поставщиков, используя сеть Интернет (таблица 18).

Таблица 18 – Курсы обучения, руб.

Наименование провайдера	Срок обучения	Стоимость обучения 1 работника, руб		Абсолютное Отклонение, +-
		Дистанционная форма	Очная	
1	2	3	4	5
Учебный центр «Купол»	6-12 месяцев	184600	212300	+27700

Окончание таблицы 18

1	2	3	4	5
Учебный центр	32 ак. часа	24000	32290	+8290

«Риелтор»				
Дистанционные юридические курсы в Московском институте технологий и управления	40 ак. часов	55500	67200	+11700
Инновационно-образовательный Альянс «ИОЦ «Северная столица»	72 ак. часа	9800	19600	+9800

Как видно из таблицы различные компании предлагают достаточно много дистанционных курсов с разными условиями прохождения, сроками и стоимостью. При этом очное обучение по тем же самым курсам стоит значительно дороже. Поэтому существует возможность обучать персонал дистанционно. Применяв дистанционную форму обучения ООО «СТО Квадратов» сможет снизить расходы на оплату проезда, проживания и суточные, предполагаемые при очном обучении, а так же сократить время отсутствия сотрудников на рабочем месте.

Сравним затраты на обучение в очном и дистанционном формате. Данные представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Сравнительная таблица обучения в очном и дистанционном формате сотрудников ООО «СТО Квадратов» в Учебном центре «Риелтор» в расчете на 1 чел.

Наименование показателя	Очное обучение	Дистанционное обучение	Абсолютное отклонение, +/-
1	2	3	4
Отсутствие сотрудника на рабочем месте, дней	10	0	-10
Оплата по среднему дней отсутствия, тыс.руб.	14,5	0	-14,5
Командировочные расходы, включая проезд на ж/д транспорте, суточные, проживание в гостинице, тыс.руб.	33,5	0	-33,5
Стоимость обучения, тыс.руб.	32,3	24,0	-8,3
Итого	80,3	24,0	-56,3

Как видно из таблицы, дистанционное обучение обойдется ООО «СТО Квадратов» гораздо дешевле, чем очное. Это позволит снизить затраты на

обучение, но при этом функция управления персоналом обучение будет реализовано.

Таким образом, предложенные направления характеризуются высокой степенью эффективности для повышения вовлеченности сотрудников компании в ООО «СТО Квадратов».

Выводы по 2-ой главе

В ходе данного исследования нами выявлены два проблемных аспекта, оказывающих влияние на управление вовлеченностью сотрудников компании в ООО «СТО Квадратов», к числу которых относятся:

1. Отсутствует наставничество при внутрифирменных формах обучения, что окажет помощь сотрудникам и стажерам в их профессиональном становлении.

2. Отсутствуют дистанционные формы осуществления обучения, что приводит к неэффективному функционированию существующей системы по профессиональному развитию.

С учетом выделенных проблемных аспектов, необходимо предложить мероприятия, нацеленные на устранение имеющихся проблем, что повлияет на повышение управления вовлеченностью сотрудников компании.

В ООО «СТО Квадратов» было предложено разработать систему наставничества.

Далее, предлагается разработать программу дистанционного обучения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В работе рассмотрены основные особенности понятия вовлечённости, сформулировано определение термина «вовлечённости» – это долговременное эмоциональное состояние, характеризующее степень совпадения ценностей сотрудника (его личных миссии, видения, целей, заинтересованности, удовлетворённости, лояльности, приверженности, ключевых факторов успеха) с ценностями организации и отражающее готовность сотрудника посвятить свое личное время деятельности в интересах организации, по собственному желанию проявлять инициативу и прикладывать дополнительные усилия для достижения целей организации.

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.

Основным видом деятельности ООО «СТО Квадратов» является: деятельность в области права, зарегистрирован 21 дополнительный вид деятельности.

В исследуемом периоде отмечается улучшение финансово-экономических показателей деятельности предприятия, что проявляется в увеличении объемов валовой и чистой прибыли и рентабельности.

Общая численность работников ООО «СТО Квадратов» в 2022 году составила 20 человек.

Управление персоналом в ООО «СТО Квадратов» осуществляет менеджер по управлению персоналом. Он организует работу с персоналом в соответствии с общими целями развития предприятия. Деятельность менеджера заключается в осуществлении всего цикла работы с сотрудниками предприятия. Продажи осуществляется старшим менеджером, в подчинении которого находится менеджер. Анализ данных по структуре персонала позволяет сформировать портрет сотрудника ООО «СТО Квадратов»: это мужчина в

возрасте от 25-35 лет, имеющий высшее образование и работающий в организации от 3-5 лет.

В настоящее время в организации преобладает ярко выраженный клановый тип организационной культуры с внутренним локусом направленности, гибкостью к внешней среде и личной индивидуальностью.

Система мотивации работников ООО «СТО Квадратов» включает в себя материальное стимулирование и нематериальное, которое подразделяется на социальное и административное.

В практике ООО «СТО Квадратов» сложились две формы обучения персонала предприятия: на рабочем месте и вне рабочего места.

На основе проведенного анализа было выявлено, что причиной основных проблем предприятия является:

1. Отсутствие наставничества при внутрифирменных формах обучения.
2. Отсутствуют дистанционные формы осуществления обучения и различные тренинги.

С учетом выделенных проблемных аспектов, необходимо предложить мероприятия, нацеленные на устранение имеющихся проблем, что повлияет на повышение управления вовлеченностью сотрудников компании.

В ООО «СТО Квадратов» было предложено разработать систему наставничества.

Далее, предлагается разработать программу дистанционного обучения.

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

Таким образом, поставленная во введении цель работы достигнута, а задачи выполнены.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации. Принята всенародным голосованием 12 декабря 1993г. // Российская газета. 1993. 25 декабря.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 19.12.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 11.01.2023) // Собрании законодательства РФ. 2002 г. N 1 (часть I) Ст. 3
3. Борисова У.С. Вовлеченность персонала организации: социологический анализ / У.С. Борисова // Общество: социология, психология, педагогика. – 2017. – №5.– С.1
4. Анисимов А. Ю. Управление персоналом организации : учебник для вузов / А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 278 с.
5. Апиисова, А.И. Инновационные методы обучения как эффективный инструмент развития персонала / А.И. Апиисова, В.А. Панина // Дневник науки. 2020. – № 4 (28). – С. 100.
6. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / Под ред. М. Армстронг, С. Тейлор. – 14-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, Прогресс книга, 2018. с.1038
7. Баранов Ю.В. Актуальные проблемы в сфере оценки труда персонала / Ю.В. Баранов // Социально-трудовые исследования. – 2021. – № 1 (42). – С. 64-74.
8. Белан, Е.С. Политика обучения персонала как основа для организации обучения и определения инвестиций в персонал предприятия / Е.С. Белан // В сборнике: «Научное сообщество студентов». Междисциплинарные исследования сборник статей по материалам LIX студенческой международной научно-практической конференции, 2019. – С. 168–175.
9. Белицкая, Н.В. Организация обучения персонала: методика, способы и формы обучения / Н.В. Белицкая, В.В. Рубцова // В сборнике: «Инновационное развитие региона: интеграция управленческой науки и

практики»: Сборник трудов Межвузовской студенческой научно-практической конференции. 2020. – С. 11–14.

10. Берендеева, А.Б. Основы управления персоналом: учебное пособие для студентов / А.Б. Берендеева, Л.А. Зосимова. – Иваново: Ин-т упр., Ивановский фил., 2018. – 136 с.

11. Васина, О.В. Обучение и переквалификация персонала в период цифровизации экономики / О.В. Васина, Г.А. Лебедев // В сборнике: «Цифровая экономика: технологии, управление, человеческий капитал». Материалы Всероссийской научно-практической конференции. Сборник докладов в области экономики и менеджмента, а также производственных технологий, информационных технологий и технологического менеджмента. 2020. – С. 171-178.

12. Воронина, А.В. Профессиональное бизнес-обучение – вектор развития персонала организации / А.В. Воронина // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2020. – № 1 (28). – С. 95– 101.

13. Гасымова, А.Ф. Методики и критерии оценки эффективности обучения персонала организации / А.Ф. Гасымова // В сборнике: «Сборник статей IV научно-технической конференции студентов и аспирантов МИРЭА – Российского технологического университета» (секция «Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами»). 2020. – С. 29–39.

14. Горленко О. А. Управление персоналом : учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можяева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 249 с.

15. Залозная Г.М. Алгоритм оценки эффективности труда персонала / Г.М. Залозная // Друкеровский вестник. – 2021. – № 4 (42). – С. 181-193.

16. Иванченко Л.С. Инновационные методы обучения персонала // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. 2021. № 1. С. 160-164.

17. Исаева О. М. Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 168 с.

18. Капитонов, Э. А. Корпоративная культура: теория и практика / Э.А. Капитонов, Г. П. Зинченко, А. Э. Капитонов. – М.: Альфа-Пресс, 2017. – 324 с.

19. Колесникова В.Б. Комплексная оценка индивидуальных результатов труда персонала на предприятии / В.Б. Колесникова // Цифровая и отраслевая экономика. – 2021. – № 3 (24). – С. 13-21.

20. Криган С.Г. Специальная оценка условий труда на предприятии / С.Г. Криган // Инновации. Наука. Образование. – 2021. – № 37. – С. 1292-1299.

21. Кузнецов Д. А. Подходы к анализу угроз кадровой безопасности в фармации / Д. А. Кузнецов // Вестник новых медицинских технологий. – 2022. – № 2. – С. 380-383.

22. Кузнецова Н.В. Угрозы кадровой безопасности / Н.В. Кузнецова // Известия Байкальского государственного университета. – 2018. – №2. – С. 80-88.

23. Кунгурцев, Д.Л. Переманивание сотрудников: причины, последствия, меры предотвращения / Д.Л. Кунгурцев // Менеджмент сегодня. – 2019. – № 4. – С.135-137.

24. Литвинюк А.А. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 461 с.

25. Максимцев И. А. Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Максимцев, Н. А. Горелов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 526 с.

26. Малахова А.А. Оценка персонала и результатов его деятельности при построении дифференцированной системы оплаты труда в кадровом менеджменте / А.А. Малахова, О.В. Старова, В.А. Арефьев // Экономика труда. – 2020. – № 1. – С. 43-54.

27. Маслова В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 431 с.

28. Мещерякова А.Б. Оценка эффективности трудовых процессов в организации: от теории к практике / А.Б. Мещерякова // Вестник Академии знаний. – 2021. – № 4 (45). – С. 215-221.

29. Моргунов Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для вузов / Е. Б. Моргунов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 424 с.

30. Одегов Ю. Г. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 467 с.

31. Петухова Ж.Г. Методы оценки эффективности организации труда в системе менеджмента предприятия / Ж.Г. Петухова // Инновации. Наука. Образование. – 2022. – № 49. – С. 484-491.

32. Плесовских Н.Д. Оценка эффективности управления персоналом: необходимость или излишний труд / Н.Д. Плесовских // Ratio et Natura. – 2021. – № 1 (3).

33. Пугачев В. П. Управление персоналом организации: практикум : учебное пособие для вузов / В. П. Пугачев. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 280 с.

34. Савицкая Г. В. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2020. – 608 с.

35. Сайфидинов Б.В. Некоторые особенности оценки экономической эффективности организации труда / Б.В. Сайфидинов // Тенденции развития науки и образования. – 2021. – № 71-3. – С. 50-54.

36. Сапожникова А.В. Формы стимулирования труда в оценках работников / А.В. Сапожникова // Master's Journal. – 2021. – № 2. – С. 125-131.

37. Скворцова Н.А. КРІ – маркетинговый инструмент оценки производительности труда сотрудников / Н.А. Скворцова // Научные Записки ОрелГИЭТ. – 2021. – № 1 (37). – С. 9-14.

38. Скорик А.А. Оценка эффективности труда как составляющей кадрового потенциала через формализацию экономических показателей / А.А. Скорик // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2021. – № 10. – С. 48-52.

39. Сытник А.А. Аннотация перспективы развития методов оценки труда персонала / А.А. Сытник // Инновации. Наука. Образование. – 2022. – № 50. – С. 915-919.

40. Сытник А.А. Наиболее распространенные ошибки в оценке труда персонала организации / А.А. Сытник // Инновации. Наука. Образование. 2022 -. № 50. – С. 920-924.

41. Сытник А.А. Совершенствование системы оценки труда персонала организации / А.А. Сытник // Инновации. Наука. Образование. – 2022. – № 50. – С. 794-798.

42. Титаренко Д.В. Методологические подходы к оценке производительности труда на предприятии / Д.В. Титаренко // Вестник студенческого научного общества ГОУ ВПО «Донецкий национальный университет». – 2021. – Т. 3. – № 13. – С. 267-275.

43. Шабанова Т.В., Богатырева О.Н. Анализ трудовых показателей: учебное пособие /ВШТЭ СПбГУПТД.- СПб., 2020. – 78 с

44. Яковенко Е. Г. Экономика труда : учебное пособие для вузов / Е. Г. Яковенко, Н. Е. Христолюбова, В. Д. Мостова. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2019. – 319 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ

ПРИЛОЖЕНИЕ А



Рисунок 5 – Организационная структура ООО «СТО Квадратов»

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Приложение к приказу

Положение о наставничестве в ООО «СТО КВАДРАТОВ»

1. Общие положения

Настоящее Положение о наставничестве определяет порядок организации и проведения комплекса работ по наставничеству в ООО «СТО КВАДРАТОВ» (далее – предприятие).

Область применения Положения о наставничестве в ООО «СТО КВАДРАТОВ» (далее – Положение о наставничестве): определяет основные понятия, используемые для осуществления наставничества на предприятии, определяет цели и задачи наставничества, устанавливает требования к организации наставничества, определяет профессионально-квалификационные требования, предъявляемые к наставнику, устанавливает порядок назначения и смены наставника, определяет формы работы наставника с новым работником, устанавливает порядок отчетности и контроля в системе наставничества, определяет права и обязанности всех участников системы наставничества.

1.3. Наставничество – разновидность индивидуальной работы с новыми работниками. Это форма адаптации и профессиональной подготовки персонала на предприятии, выполнение профессиональных функций под наблюдением опытных работников (наставников) с регулярным получением конструктивной обратной связи.

1.4. Наставничество распространяется на:

- вновь назначаемых заведующих аптечными учреждениями предприятия;
- молодых специалистов, начинающих трудовую деятельность на предприятии, сроком не более 2-х лет после окончания среднего специального учебного заведения, сроком не более 1-го года после окончания высшего учебного заведения;
- студентов учреждений СПО, принятых на предприятие для прохождения производственной практики (стажировки).

1.5. Система наставничества – система обучения персонала, при которой передача знаний, умений и навыков от более опытного работника новому работнику происходит непосредственно на рабочем месте.

2. Цели и задачи наставничества

Цель развития системы наставничества - создание условий для успешной адаптации новых работников на предприятии в общем процессе обеспечения потребности предприятия в конкурентоспособных кадрах.

Разработка системы мотивации наставников

Информирование о новой форме обучения потенциальных наставников и учеников

Проведение пилотажного обучения по форме наставничества

Подбор кандидата на должность наставника

Корректировка и утверждение должностных инструкций персонала

Наставничество как форма практического обучения обеспечивает наиболее быстрое и эффективное включение новых работников в деятельность предприятия через оказание помощи в приобретении необходимых знаний, умений и навыков, в освоении и выполнении возложенных на них должностных обязанностей, создание условий для проявления и развития деловой инициативы, оказание помощи новым работникам в освоении корпоративной культуры, ценностей, традиций, норм и правил, действующих на предприятии.

Основные задачи наставничества:

- повышение качества подготовки и квалификации работников предприятия;

- упорядочение процесса развития профессиональных компетенций;
- снижение текучести кадров на предприятии;
- повышение клиентоориентированности в деятельности работников аптечных учреждений предприятия;
- обеспечение оптимального использования времени и ресурсов для скорейшего достижения новыми работниками необходимых показателей.

3. Формы, сроки наставничества

3.1. На предприятии могут быть использованы следующие формы наставничества: индивидуальное наставничество (закрепление за наставником одного нового работника), групповое наставничество (один наставник руководит работой группы новых сотрудников), коллективно-групповое наставничество (наставничество над одним новым работником или новыми работниками осуществляет группа специалистов).

3.2. В качестве наставника:

3.2.1. вновь назначаемого может быть определен опытный работник, обладающий следующими качествами: образование – высшее и среднее профессиональное, стаж работы на предприятии – не менее 6-ти лет, служебный статус – начальник (заместитель начальника) отдела офиса предприятия; опытный заведующий предприятие, имеющий высокий профессиональный рейтинг на предприятии; обладающий положительными качествами личности;

3.2.2. молодого специалиста или группы молодых специалистов, начинающих трудовую деятельность на предприятии может быть определен опытный работник, обладающий следующими качествами: образование – высшее и среднее профессиональное, стаж работы на предприятии – не менее 5-ти лет, служебный статус – главный специалист отдела офиса предприятия, опытный провизор предприятия, имеющий высокий профессиональный рейтинг на предприятии; обладающий положительными качествами личности.

Наставничество по данной категории работников осуществляется по согласованию с ООО «СТО КВАДРАТОВ» в соответствии с Договором «О совместной деятельности по организации и проведению стажировки в целях приобретения опыта работы для выпускников образовательных учреждений из числа граждан, ищущих работу впервые»;

3.2.3. провизора-интерна (стажера) или группы провизоров-интернов (стажеров) может быть определен опытный работник, обладающий следующими качествами: образование – высшее или среднее профессиональное, стаж работы на предприятии – не менее 3-х лет, служебный статус – главный специалист отдела офиса предприятия, опытный провизор предприятия, имеющий высокий профессиональный рейтинг на предприятии; обладающий положительными качествами личности.

3.2.4. студентов учреждений СПО, проходящих производственную практику на предприятии может быть определен опытный работник, обладающий следующими качествами: образование – высшее или среднее специальное, стаж работы на предприятии – не менее 10-ти лет, служебный статус – опытный заведующий предприятие, имеющий высокий профессиональный рейтинг на предприятии; обладающий положительными качествами личности.

3.3. Приказ о назначении наставника и сроках осуществления наставничества издается при приеме на работу нового работника предприятия, в отношении которого должно осуществляться наставничество.

3.4. Наставничество осуществляется над новым работником на испытательный срок (период адаптации на предприятии и достижения устойчивых показателей), как правило, в течение 3 месяцев со дня заключения с работником трудового договора, издания приказа о назначении наставника.

3.5. Период наставничества может быть продлен приказом директора предприятия на основании служебной записки начальника управления (отдела) в случае болезни,

командировки или иного продолжительного отсутствия по объективным причинам наставника или нового работника, но не более чем на 3 месяца.

4. Координация и руководство наставничеством

4.1. Координацию деятельности системы наставничества на предприятии осуществляет отдел кадров предприятия.

4.2. Организационно-методическую работу, связанную с наставничеством, выполняют работники отдела кадров предприятия, в том числе:

- совместно с отделом кадров: участвуют в подборе кандидатов в число наставников из опытных работников подразделения; участвуют в организации обучения наставников передовым формам и методам индивидуальной работы; участвуют в рассмотрении представленной наставником индивидуальных планов - отчетов вхождения новых сотрудников в должность и характеристики-отзыва на нового работника;

- представляют на утверждение директора предприятия индивидуальные планы – отчеты вхождения новых сотрудников в должность;

- оформляют проект приказа о закреплении за новыми работниками наставников, и представляют нового сотрудника работникам соответствующего структурного подразделения;

- готовят пакет документов по итогам наставничества для принятия соответствующих решений директора предприятия;

4.3. Ответственность за осуществление наставничества в конкретном подразделении офиса и аптечного склада предприятия несет руководитель структурного подразделения, в части:

- участия в подборе кандидатов в наставники из опытных работников подразделения, в организации участия наставников в мероприятиях по повышению квалификации;

- содействия эффективному осуществлению наставничества, участию наставников в мероприятиях по обмену опытом, направлению наставников на курсы повышения квалификации и выполнению других мероприятий по индивидуальному плану - отчету вхождения нового работника в должность;

- участия в рассмотрении представленной наставником характеристики-отзыва на нового работника;

- внесения в отдел кадров предприятия предложений о дальнейшем профессиональном развитии и служебном перемещении нового работника.

4.4. Наиболее отличившиеся наставники могут быть представлены к формам поощрения, установленным нормативными документами предприятия: Благодарственным письмом, Почётной грамотой директора предприятия. Эффективность работы по наставничеству является дополнительным основанием для подготовки ходатайства предприятия о награждении ведомственными наградами и формами поощрения Российской Федерации.

4.5. С учетом п.3.2.1. в целях материального поощрения, наставнику начисляется ежемесячная надбавка к окладу в размере 50% минимального размера оплаты труда. Выплата данной надбавки наставнику осуществляется из средств предприятия.

4.6. С учетом п.3.2.2. в целях материального поощрения, наставнику, в соответствии с Договором, заключенным с ООО «СТО КВАДРАТОВ» - «О совместной деятельности по организации и проведению стажировки в целях приобретения опыта работы для выпускников образовательных учреждений из числа граждан, ищущих работу впервые», начисляется ежемесячная надбавка к окладу в размере 50% минимального размера оплаты труда.

4.7. При выявлении невыполнения наставником, возложенных на него обязанностей (без уважительных причин), наставник может быть привлечен к дисциплинарной ответственности.

4.8. Для дальнейшего развития системы наставничества на предприятии может быть создан Совет наставников, из числа наиболее отличившихся опытных работников

предприятия, положительно зарекомендовавших себя в процессе наставничества над новыми работниками предприятия (по всем категориям).

5. Обязанности и права, ответственность наставника

5.1. Обязанности наставника:

- ознакомить нового работника с миссией предприятия, стратегической и оперативными целями предприятия, организационной структурой и системой взаимодействия между структурными подразделениями предприятия; внутренними локальными актами (положениями, правилами, инструкциями и т.д.); основами корпоративной культуры предприятия; производственно-социальными условиями структурного подразделения предприятия;

- разработать совместно с работниками структурных подразделений (отдела кадров? структурных подразделений предприятия - по необходимости) индивидуальный план – отчет вхождения нового сотрудника в должность по форме;

- способствовать рациональной организации труда нового работника, эффективному использованию финансово-экономических, материально-технических, кадровых ресурсов предприятия (по необходимости – для заведующего предприятием);

- оказывать новому работнику индивидуальную помощь в овладении практическими навыками и умениями по занимаемой должности в целях качественного выполнения профессиональных обязанностей (см. Должностную инструкцию), поручений руководства, выявлять и совместно устранять допущенные ошибки;

- изучать профессионально-деловые и нравственные качества нового работника, его отношение к работе, коллективу;

- личным примером развивать положительные качества нового работника, корректировать его поведение на работе, привлекать к участию в общественной жизни трудового коллектива, формировать здоровый образ жизни;

- контролировать выполнение производственных заданий и индивидуального плана вхождения в должность, воспитывать у нового работника непримиримое отношение к недостаткам, бесхозяйственности и формализму в работе;

- составить характеристику - отзыв на нового работника.

5.2. Наставник имеет право:

- получать информацию о миссии, целях предприятия, организационной структуре, о содержании внутренних локальных актов предприятия;

- для исполнения обязанностей наставника взаимодействовать со всеми структурными подразделениями предприятия;

- требовать от нового работника, в отношении которого осуществляется наставничество, выполнения указаний по вопросам, связанным с его профессиональной деятельностью в соответствии с положениями трудового договора, должностной инструкцией и другими нормативно-правовыми актами;

- выходить с ходатайством о прекращении наставничества в отношении нового работника по причине достижения работником требуемых стабильных показателей или по другим причинам;

- участвовать в обсуждении вопросов, связанных с развитием профессиональной деятельности нового работника, поощрении или применении мер дисциплинарного взыскания.

5.3. Наставник несет персональную ответственность за качество и своевременность выполнения функциональных обязанностей, возложенных на него настоящим Положением.

5.4. В зависимости от производственных условий руководитель структурного подразделения может принять решение о периодическом освобождении на определенное время наставника и нового работника, от выполнения непосредственных должностных обязанностей для проведения индивидуальных занятий, тренингов и иных мероприятий по плану стажировки.

5.5. Права и обязанности наставника и нового работника утрачиваются до истечения периода наставничества в случае прекращения наставником или новым работником трудовых отношений с предприятием, либо невыполнения наставником или новым работником обязанностей, установленных настоящим Положением. В последнем случае прекращение наставничества оформляется приказом директора предприятия предприятия.

6. Права и обязанности нового работника предприятия, в отношении которого осуществляется наставничество

6.1. Новый работник предприятия, за которым закреплен наставник, имеет право участвовать в разработке индивидуального плана – отчета вхождения в должность и вносить предложения о его изменении, участвовать в обсуждении результатов процесса вхождения в должность.

6.2. Новый работник предприятия, за которым закреплен наставник, обязан:

- качественно исполнять обязанности, возложенные на него трудовым договором, должностной инструкцией и др. внутренними локальными актами предприятия;

- по истечении или завершении срока наставничества представить отчет о выполнении индивидуального плана вхождения в должность.

7. Документы, регламентирующие развитие системы наставничества

Правовой основой организации системы наставничества на предприятии является настоящее Положение, другие локальные нормативные акты, регламентирующие вопросы развития кадрового потенциала работников предприятия, участия в процессах профессиональной подготовки работников предприятия.