



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования

«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

Профессионально-педагогический институт

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

ТЕМА ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ:

«Управление вовлеченностью сотрудников компании в процессе
достижения общекорпоративных целей»

Выпускная квалификационная работа
по направлению 38.03.02 «Менеджмент»

Направленность программы бакалавриата:

«Управление человеческими ресурсами»

Выполнила:

студентка группы ЗФ-509-114-3-1Мг
Баркова Анастасия Викторовна

Проверка на объем заимствований:

69,33 % авторского текста

Научный руководитель:

доктор педагогических наук, доцент
Гнатышина Елена Александровна

Работа допущена к защите
рекомендована/не рекомендована

«18» 02 2022 г.

зав. кафедрой

Челябинск, 2022 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТЬЮ СОТРУДНИКОВ КОМПАНИИ.....	6
1.1 Общая характеристика понятия «вовлеченность», его сущность.....	6
1.2 Факторы, влияющие на вовлеченность сотрудников.....	12
1.3 Методики измерения вовлеченности сотрудников	19
ГЛАВА II. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО АНАЛИЗУ ВОВЛЕЧЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ В ПРОЦЕССЕ ДОСТИЖЕНИЯ ОБЩЕКОРПОРАТИВНЫХ ЦЕЛЕЙ КОМПАНИИ.....	26
2.1 Общая характеристика организации.....	26
2.2 Анализ системы вовлеченности сотрудников компании в процессе достижения общекопоративных целей	34
2.3 Методические рекомендации по формированию оптимальной системы управления вовлеченностью сотрудников.....	43
2.4 Экономическое и социальное обоснование методических рекомендаций по управлению вовлеченностью сотрудников	51
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	57
ГЛОССАРИЙ.....	60
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	61
ПРИЛОЖЕНИЕ	66
Приложение № 1	66
Опросник для выявления уровня вовлеченности сотрудников.....	66
Приложение № 2	68
Лицензия на осуществление образовательной деятельности.....	68
Приложение № 3	71
Положение «Об организации повышения квалификации и профессиональной переподготовки педагогических работников».....	71
Приложение № 4	79
Положение «О внедрении дополнительных показателей стимулирования деятельности сотрудников».....	79
Приложение № 5	89
Опросники для социального обоснования предложенных методических рекомендаций....	89

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время проблема вовлечения сотрудников в работу организации является одной из самых актуальных в менеджменте, так как представляется важнейшим условием эффективного функционирования организаций различных видов деятельности[5].

Такой многосторонний процесс, как управление персоналом, имеет свои особенности и закономерности, так как направлен на формирование социальной политики, создание социального партнерства и доверия между сотрудниками и работодателями.

В данный период времени управление персоналом – одна из важных проблем менеджмента любой компании, заинтересованного в повышении эффективности своей деятельности[2]. Благодаря системе управления персоналом, происходит улучшение методов работы с сотрудниками, внедрение опыта, как зарубежных стран, так и отечественной науки.

Отметим, что вовлеченные сотрудники в большей мере способствуют повышению конкурентоспособности компании, так как они удовлетворены функциональной составляющей своей работы, заинтересованы в собственном профессиональном росте, принимают и поддерживают организационную культуру компании, способствуют существованию благоприятного микроклимата в ней.

То есть значимую роль в решении вопроса повышения производительности и эффективности деятельности сотрудников играет его вовлечённость. При этом повышение производительности и эффективности деятельности сотрудников, в свою очередь, является определяющим фактором для роста уровня конкурентоспособности каждой организации в современных условиях.

Значимый интерес к данной теме возник в конце XX века и сохраняется до сих пор, так как в постоянно изменяющейся среде требуются новые подходы и методы изучения проблемы вовлечения сотрудников, выявляются новые

факторы, влияющие на формирование вовлеченности, раскрываются взаимосвязи между внутренней составляющей и внешней средой[17].

В отечественной и зарубежной литературе проблемам вовлечения сотрудников организации посвящена значительная часть работ, среди них труды таких исследователей как: Р. Блэкуэлл, Г.Х. Боронова., А.П. Добровинский, И.Б. Дуракова, Г.Р. Латфуллина, Е.М. Михайленко, А.А. Белокопытова, Х. Джайлс и другие[13].

Однако в научной литературе на сегодняшний день ощущается определенный недостаток исследований альтернативных направлений развития сотрудников и человеческого капитала компании, в частности касающихся проблем вовлеченности.

Соответственно, несмотря на то, что данной проблемой активно занимались как отечественные, так и зарубежные исследователи, проблема управлением вовлеченностью сотрудников компании в процессе достижения общекорпоративных целей остается актуальной.

Таким образом, актуальность данной проблемы позволяет сформулировать следующую тему исследования: **«Управление вовлеченностью сотрудников компании в процессе достижения общекорпоративных целей».**

Цель исследования: теоретически обосновать и практически доказать значимость оптимальной системы управления вовлеченностью сотрудников, посредством проведения анализа и разработки методических рекомендаций.

Объект исследования: вовлеченность сотрудников.

Предмет исследования: методические рекомендации по формированию оптимальной системы управления вовлеченностью сотрудников в процессе достижения общекорпоративных целей.

Задачи исследования:

1. Дать характеристику понятию «вовлеченность», его сущности;
2. Описать факторы, влияющие на вовлеченность сотрудников;
3. Изучить методики измерения вовлеченности сотрудников;

4. Дать описание общей характеристики организации;
5. Проанализировать систему вовлеченности сотрудников компании в процессе достижения общекорпоративных целей;
6. Разработать методические рекомендации по формированию оптимальной системы управления вовлеченностью сотрудников;
7. Обосновать экономическую и социальную эффективность методических рекомендаций по управлению вовлеченностью сотрудников.

Для достижения поставленной цели и выдвинутых задач были использованы следующие **методы**: анализ, классификация, сравнение, наблюдение, анкетирование, изучение документации.

Теоретическая значимость исследования заключается в следующем: раскрыто содержание темы управления вовлеченностью сотрудников компании, описаны факторы и изучены методики измерения вовлеченности.

Практическая значимость исследования заключается в следующем: проанализирована значимость оптимального управления вовлеченностью сотрудников компании, систематизированы, экономически и социально обоснованы методические рекомендации.

Теоретико-методологической базой исследования являются научные труды современных и отечественных ученых, таких как Г.Х. Боронова., А.П. Добровинский, И.Б. Дуракова, Г.Р. Латфуллина, Е.М. Михайленко, А.А. Белокопытова по проблемам управления вовлеченностью сотрудников компании в процессе достижения общекорпоративных целей.

Нормативно-правовую базу исследования составляют Конституция Российской Федерации, федеральные законы, Постановления правительства Российской Федерации, а также фактический материал, нашедший отражение в средствах массовой информации и в сети Интернет.

База исследования: Челябинская область, город Магнитогорск, улица Тевосяна, дом 11, корпус 1.

Исследование состоит из следующих частей: введение, основная часть, заключение, глоссарий, список использованной литературы, приложение.

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТЬЮ СОТРУДНИКОВ КОМПАНИИ

1.1 Общая характеристика понятия «вовлеченность», его сущность

Одним из направлений деятельности компании является создание качественной системы управления эффективностью сотрудников.

Отметим, что в отличие от других ресурсов компании, человеческие ресурсы требуют к себе значимого внимания и отношения.

Существует значимая связь между вовлеченностью в работу и производительностью, сохранением сотрудников, текучестью кадров и качеством предоставляемых услуг, так как это ведет к увеличению эффективности и повышению доходности компании[12].

То есть вовлечённость сотрудников в работу компании способствует росту доходов, увеличению доли рынка, прибыли на обыкновенную акцию, что является ключевыми задачами компании.

Перейдем к рассмотрению самого понятия «вовлеченность», его сущности.

Понятие «вовлеченность» является сложным и многогранным, оно разрабатывалось многими исследователями, вследствие чего появились разнообразные трактовки, рассмотрим их подробнее.

Менеджмент трактует данное понятие, как физическое, эмоциональное и интеллектуальное состояние, которое мотивирует сотрудников выполнять работу значительно качественнее[22].

Педагогический энциклопедический словарь рассматривает данное понятие, как конкретные действия, которые предпринимают организаторы обучения для того, чтобы повысить степень вовлеченности своей целевой аудитории[14].

Отметим так же, что с точки зрения психологии данное понятие трактуется, как внутреннее состояние человека, вызванное внешним или

внутренним воздействием, связанное с его потребностями, которое активизирует, стимулирует и направляет его действия к поставленной цели[35].

Считаем значимым так же рассмотреть трактовки понятия «вовлеченность», которые вводили научные исследователи.

Понятие «вовлечённость» первым определил У.Кан. Под данным понятием автор понимал – «направленное и организованное участие; когда работники вовлечены в рабочий процесс, то они начинают самовыражаться физически, когнитивно, эмоционально и мысленно».

По мнению У. Кана:

1. Когнитивный аспект вовлечения сотрудников касается убеждений сотрудников о компании, 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 компании, ее руководителям;
3. Физический аспект вовлечения сотрудников касается физической энергии, которую вкладывают сотрудники в выполнение своих ролей[19].

Помимо вышеуказанного, исходного подхода к определению понятия «вовлеченность», существует также и ряд других подходов. Рассмотрим подходы, что являются наиболее упоминаемыми в научных работах на данную тему, а затем оценим их содержание в сравнении друг с другом.

Одной из первых и основных работ, в которой вовлечённость рассматривалась в контексте компании, считается работу профессора К. Томпсона, который в 1990 году своей книге писал: «Чтобы донести обещание вашего бренда до потребителя, работник должен полностью понимать и разделять ценности вашего бизнеса».

По мнению М. Магура - «вовлечённость – это желание предпринимать личные усилия, вносить свой вклад как член организации для достижения ее целей».

М. Магур считал, что вовлечённость в работу компании может быть достигнута лишь в том случае, если работа в организации побуждает и формирует у сотрудников:

1. Готовность, если это требуют интересы компании, 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 компании рабочих результатов;
4. Ответственность за результаты своей работы[42].

Й. Хеллеви́г трактовал данное понятие, как 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[23].

В рамках подхода К. Маслач понятие «вовлеченность» определяется, как устойчивое позитивное явление, характеризующее высокую степень активности сотрудников и получение ими осознанного удовольствия в ходе работы.

Отличительная особенность подхода К. Маслач состоит в том, что вовлеченность в нем понимается как явление, противоположное по смыслу явлению выгорания на рабочем месте[24].

Д. Хартер определил понятие, как индивидуальную погруженность в работу с проявлением энтузиазма в ходе рабочего процесса.

Отличительная особенность подхода Д. Хартера заключается в том, что понятие «вовлеченность» в нем тесно связывается с понятием «удовлетворенность работой». Фактически речь идет о том, что состояние вовлеченности является следствием высокой удовлетворенности работой.

В книге Ж.Ж. Ламбена дано следующее определение: «вовлечённость – это состояние энергии (активация), переживаемое человеком по поводу деятельности, связанной с потреблением»[43].

Отметим, что высокий уровень вовлечённости означает высокий уровень продуманности и сильную эмоциональную реакцию, в то время как низкий уровень вовлечённости наблюдается тогда, когда сотрудники вкладывают меньше энергии в свои мысли и чувства.

Данный перечень определений говорит о том, насколько разнообразны подходы авторов к определению понятия «вовлеченность».

В нашей работе мы будем опираться на определение, которое трактует менеджмент, так как оно более полное и отражает главную суть вовлечения сотрудников компании для достижения общекорпоративных целей.

Хотим отметить, что в связи с тем, что понятие «вовлеченность» не представляет область фундаментальных знаний, а его определение без операционализации представляется в определенной степени абстрактным, необходимо установить, в чем состоит его отличие от близких по смыслу понятий, появившихся в научной литературе ранее.

Перейдем к рассмотрению отличительных особенностей понятия «вовлеченность».

Вовлеченность является одним из наиболее часто упоминаемых показателей в научных публикациях, посвященных эффективности работы сотрудников, и во многих исследованиях вовлеченность выделяется как уникальная характеристика.

Однако существует и иная точка зрения - ряд авторов критикует этот показатель, так как их исследования содержат предположения о пересечении понятия «вовлеченность» с такими понятиями, как «лояльность», «мотивация», «организационное гражданство» и «удовлетворенность трудом»[38].

Изучим отличительные черты понятий «вовлеченность» и «лояльность».

Понятие «лояльность» произошло от французского слова «loyal», которое можно перевести как «верный», то есть с обыденной точки зрения лояльного

сотрудника можно охарактеризовать как сотрудника, который с гордостью отзывается о своей работе в настоящий момент.

Теория лояльности в значительной мере основана на создании в компании таких условий, в которых сотрудник чувствует себя обязанным продолжать работать в этой компании, тогда как теория вовлечённости стремится создать условия, в которых у сотрудника остается свобода выбора, и возникает внутреннее желание работать на благо компании[12].

Изучим отличительные черты понятий «вовлеченность» и «мотивация».

Под понятием «мотивация» понимается процесс побуждения сотрудника к эффективному труду, в котором формируется его трудовое поведение в соответствии с целями и функциями компании.

Стоит отметить, что современные исследования в данной области свидетельствуют о включении мотивации в состав вовлеченности. Для примера обратимся к М. Армстронгу, который в соответствующем разделе своего научного труда обзревает модель вовлеченности, разработанную британским институтом исследований занятости[19]. Согласно этой модели, мотивация рассматривается, как один из компонентов вовлеченности, наряду с приверженностью и организационным гражданством.

Говоря об отличительных чертах данных понятий, следует указать, что в контексте теорий менеджмента, принято говорить о мотивации как об «акте или процессе мотивации», то есть внешняя мотивация сотрудника. В то время как в теории вовлечённости речь идет об ином смысле мотивации - условия, при которых возникает внутренняя мотивация сотрудника.

Изучим отличительные черты понятий «вовлеченность» и «организационное гражданство».

Понятие «организационное гражданство» понимается, как степень психологической идентификации сотрудника с компанией.

Отметим, что понятие «идентификация» трактуется, как гордость за компанию, присвоение сотрудникам организационных целей[23]. Она зависит от того, в какой мере сотрудники информированы о положении дел в компании

и о перспективах решения значимых для них проблем, видят единство собственных целей и целей компании, считают справедливой оценку своего труда со стороны компании.

Приверженность сотрудников своей компании является психологическим состоянием, которое определяет ожидания, установки сотрудников, особенности их рабочего поведения и то, как они воспринимают компанию, то есть приверженность компании предполагает: идентификацию, вовлечённость и лояльность[13].

Изучим отличительные черты понятий «вовлеченность» и «удовлетворенность трудом».

В психологическом словаре понятие «удовлетворённость трудом» понимается, как состояние сбалансированности требований (запросов), предъявляемых сотрудником к содержанию, характеру и условиям труда, а также субъективная оценка возможностей реализации этих запросов.

Основная идея концепции «удовлетворённости работой» - чем больше сотрудник доволен своей работой, тем лучше он работает. Основная проблема теории «удовлетворённости» - акцент лишь на одностороннем движении: работодатель обеспечивает сотрудникам удовлетворённость, но никто не говорит, чего нужно ожидать от сотрудников взамен[35].

Отметим, что в организациях признают, что удовлетворённость сотрудников не приводит к повышению качества работы. Напротив, зачастую сотрудники удовлетворены работой, так как она достойно оплачивается, позволяет пользоваться льготами, а сам сотрудник при этом может заниматься другими вещами, не связанными с работой.

Д. Поляков подчеркивает, что вовлечённость не является показателем удовлетворённости, так как значимым фактом является то, что, в отличие от удовлетворённости, вовлечённость имеет прямое влияние на финансово-экономические показатели компании[42].

Важно конкретизировать, что понятие «удовлетворенность» отражает степень, в которой сотрудника устраивает конкретная работа. Понятие

«лояльность» в свою очередь показывает, насколько сотруднику нравится конкретная организация, а понятие «мотивация» является совокупностью актуальных потребностей, которые сотрудник пытается удовлетворить.

И так, все рассмотренные ранее основные подходы к определению вовлеченности характеризуется тем, что в них не описана связь вовлеченности сотрудника с его мотивационным профилем - в отличие, например, от связи с его удовлетворенностью работой и лояльностью организации.

Таким образом, обобщая вышеизложенное, можем сделать вывод, что в данном параграфе мы охарактеризовали и рассмотрели различные трактовки понятия «вовлеченность», его отличительные черты и сущность.

Тем самым выяснили, что значимую роль в решении вопроса повышения производительности и эффективности деятельности сотрудников играет его вовлечённость, то есть вовлеченность в свою очередь является определяющим фактором для роста уровня конкурентоспособности каждой организации в современных условиях.

1.2 Факторы, влияющие на вовлеченность сотрудников

Высокий уровень вовлеченности сотрудников можно рассматривать как один из важных факторов экономического роста компании, показатель успешности её деятельности, её конкурентное преимущество.

Следовательно, руководители компаний озадачены не только проблемой привлечения специалистов, но и создания для них условий, позволяющих удерживать их в компании длительное время, способствующих повышению производительности и качества труда, заинтересованности в конечном результате.

Что соответственно побуждает руководителей компаний осваивать и использовать новые подходы к управлению сотрудниками, привлекать соответствующих специалистов по подбору и обучению сотрудников,

перестраивать личные взгляды и привычные стереотипы мышления, принимать нестандартные решения и организационные меры.

На вовлечённость сотрудников в работу компании оказывают влияние множество факторов, они могут снижать или, при правильном управлении, повышать вовлечённость, позволяя достигать высоких финансовых результатов и повышать эффективность работы сотрудников[10].

Основные факторы, оказывающие влияние на вовлечённость сотрудников в работу компании можно условно разделить на четыре группы (см. рис.№1).

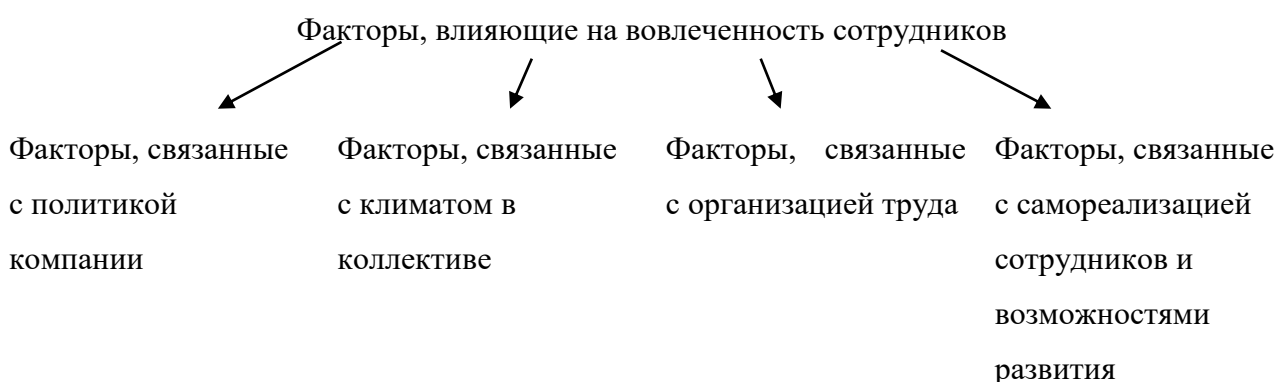


Рисунок № 1. Факторы, влияющие на вовлеченность сотрудников

Рассмотрим факторы, влияющие на вовлеченность сотрудников поэтапно, начиная с первого.

1. Факторы, связанные с политикой компании.

Правильно построенная политика компании способствует возникновению положительных результатов работы сотрудников, повышение числа инициативных работников, улучшение психологического климата, увеличение количества мотивированных сотрудников, снижение показателя текучести работников, улучшение имиджа компании, повышение спроса на продукцию, укрепление лидирующих позиции на рынке[36].

То есть знание сотрудником целей и задач компании, которые наделяют его работу смыслом и ориентируют на результат способно повысить вовлеченность команд.

Отсутствие информации о стратегии компании, наличие двойных стандартов, расхождение слов и дела у руководства имеют обратную реакцию. Отлаженные процессы, наличие понятных и актуальных регламентов и процедур помогают качественно справляться с поставленными задачами[15].

Поэтому необходимо отслеживать, знают ли сотрудники о целях и задачах компании, соотносят ли свои ценности с ценностями компании, знают ли все направления деятельности компании.

Таким образом, выделяют основные компоненты, связанные с политикой компании:

- Определение миссии, видения и ценностей компании.

Сотруднику следует понимать ценность и цель работы, которой от него ожидают, так как понимание общей картины придает смысл усилиям каждого отдельного сотрудника.

- Руководители корректно выражают свои ожидания относительно сотрудников[10].

На организационном уровне подразумевается совершенствование системы управления производительностью, так чтобы были включены не только измеримые показатели производительности, но и желаемые поведенческие стандарты.

В то время как на уровне линейных менеджеров значима подготовка к проведению ежедневных бесед и рассмотрению отчетов о производительности.

- Коммуникации.

Для культуры вовлечённости значимы как внешние, так и внутренние коммуникации. Внешние коммуникации оказывают влияние на бренд компании и на ее репутацию, а также на удовлетворенность клиентов и потребителей.

- Формирование культуры общности[26].

В компаниях с высокой вовлечённостью руководители уделяют данному вопросу значимое внимание, создавая межфункциональные команды и проекты, устанавливая связь между разными подразделениями и культивируя чувство, что каждый сотрудник – часть сообщества организации.

Рассмотрим далее факторы, влияющие на вовлеченность персонала.

2. Факторы, связанные с климатом в коллективе.

На эффективности вовлечения сотрудников компании для достижения общекорпоративных целей сказываются всевозможные факторы, в составе которых можно выделить организационный климат в коллективе.

Организационный климат, в том числе определяется поведением сотрудника на работе, восприятием сотрудником себя и своих коллег как членов команды, профессионального сообщества, неформальных групп[1].

Данному фактору не всегда уделяется значимое внимание, его игнорирование свойственно многим руководителям, следовательно, в трудовом коллективе может сложиться благоприятный, либо неблагоприятный организационный климат[44].

Вовлечённость сотрудников значительно развита в компаниях, в которых сформирована инновационная среда, способствующая как появлению инновационных идей, так и более быстрому их внедрению[27].

Так, например, если инновация внедряется сверху – процесс происходит значительно дольше, в то время как, если же инициатива исходит от рядовых сотрудников или же они быстро понимают суть инноваций, предложенных руководством, и включаются в их реализацию, то сроки внедрения сокращаются в несколько раз.

Отметим, что вовлеченности сотрудников способствует и прогрессивность системы управления, то есть практика создания межфункциональных рабочих групп, организации обмена опытом, разного рода горизонтальных коммуникаций приводит к увеличению участия сотрудников в принятии решений, и как следствие к росту вовлеченности в процессе достижения общекорпоративных целей.

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

3. Факторы, связанные с организацией труда.

Культура вовлеченности сотрудников низка без организационной структуры, позволяющей устранить иерархическую модель.

Отметим, что на вовлеченность сотрудников влияют такие факторы, как: комфортные условия труда, обеспеченность необходимыми ресурсами, должностные обязанности, имеющие четкие и ясные границы, наличие прозрачных критериев оценки эффективности работы, справедливость заработной платы, конструктивная регулярная обратная связь руководителя[45].

Бытовые условия, организация труда и другие факторы считаются базовыми, так как именно ими, прежде всего, занимаются компании с низким уровнем вовлечённости сотрудников.

Кроме того, активное продвижение в компании проекта по улучшению условий труда позволит сотрудникам почувствовать значимость для руководства.

Отсутствие ясных целей и задач должности или их частая и кардинальная смена, круг обязанностей не соответствующих квалификации, напротив, снижают вовлеченность[11].

4. Факторы, связанные с самореализацией сотрудников и возможностями развития.

Руководители, создающие условия для самореализации, профессионального и карьерного роста, развития сотрудников, формирующие новые задачи, повышают вовлечённость коллектива[4].

Отметим, что для сотрудников значимо, чтобы в компании были возможности для личного развития и самореализации, к ним также относится возможность овладеть новыми навыками и умениями, участие в программах профессионального обучения и в специализированных тренингах, а так же профессиональный рост.

Рассмотрев основные факторы, влияющие на вовлеченность сотрудников, мы можем систематизировать их в таблицу для наглядности и дальнейшего исследования (см.табл.№1).

Факторы, влияющие на вовлеченность сотрудников

Группа факторов вовлеченности	Движущие силы, входящие в группу
<p>Политика компании</p>	<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.
<p>Климат в коллективе</p>	<ul style="list-style-type: none"> • отношения с руководителем; • стили лидерства; • 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.
<p>Организация труда</p>	<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; • ориентация на качество и удовлетворение потребностей потребителя.
<p>Самореализация сотрудников</p>	<ul style="list-style-type: none"> • карьерный рост; • обучение; • личностное развитие; • возможность использовать свои интеллектуальные ресурсы; • условия для самореализации; • уверенность в своей ценности для компании.

Говоря о факторах, влияющих на вовлеченность сотрудников, считаем значимым отметить, что теория вовлеченности сотрудников тесно связана с теорией мотивацией Ф. Герцберга, которая гласит, что все побуждающие сотрудника на труд потребности характеризуются двумя факторами: гигиеническими и мотивирующими[4].

Рассмотрим данный подход к изучению вопроса факторов вовлеченности сотрудников.

1. Гигиенические факторы - базовые условия необходимые сотруднику компании для того, чтобы выполнять свои трудовые обязанности, оставаясь на месте работы.

К данным факторам относятся, такие движущие силы, как:

- Условия труда (безопасность);
- Заработная плата;
- Степень контроля со стороны руководства;
- Межличностные отношения с другими сотрудниками[39].

Соответствие указанных факторов ожиданиям сотрудников способно обеспечить удовлетворенность работой, однако не гарантирует возможности получения от него полной отдачи при выполнении рабочих заданий и не гарантирует увеличения производительности.

2. Мотивирующие факторы, в свою очередь, отвечают за внутреннюю мотивацию сотрудников.

К данным факторам относятся такие движущие силы, как:

- Одобрение и признание работы;
- Возможность карьерного роста;
- Возможность профессионального и личностного развития;
- Высокая степень ответственности и другие[9].

Обеспечение высокого уровня вовлеченности требует удовлетворения не только гигиенических, но и мотивирующих потребностей сотрудников, то есть

создания условий необходимых для реализации и совершенствования их творческого потенциала и формирования внутренней мотивации[15].

Таким образом, обобщая вышеизложенное, можем сделать вывод, что в данном параграфе мы охарактеризовали и рассмотрели основные факторы, влияющие на вовлеченность сотрудников для достижения общекорпоративных целей.

1.3 Методики измерения вовлеченности сотрудников

Вовлеченность персонала в работу представляется важнейшим условием эффективного функционирования компаний различных видов деятельности.

Утверждение о том, что высококвалифицированный специалист в своей области является значимым активом компании, не вызывает сомнения.

Однако, как мы выяснили, результативность труда сотрудника зависит от множества факторов: его заинтересованности работать эффективно, осознания своей ценности в компании, степени удовлетворенности содержанием труда.

На этапе определения того, насколько сотрудник вовлечен в деятельность компании, возникает необходимость оценки уровня его вовлеченности.

Соответственно далее рассмотрим основные методики измерения вовлеченности сотрудников.

Отметим, что исследование степени удовлетворённости сотрудников компании недопустимо проводить без исследования ситуации, связанной с согласованностью интересов администрации и интересов сотрудников, поэтому необходимы первичные данные[7].

Существуют следующие методики сбора первичных данных: исследование документов, прямое наблюдение, опросы и анкетирование.

Изучим их более подробно.

1. Основной среди методик социологических исследований является методика исследования документов.

В данном случае задача руководителей исследовать документальный источник исходя из точки зрения подлинности, надёжности и искренности, сообщаемых в ней сведений.

Документы, включающие мнения и оценки, имеют меньшую достоверность, чем те, в которых излагаются факты.

Отметим, что при использовании данной методики следует также дать ответ на ряд вопросов:

- «Что представляет собой документ, с которым работаем?»;
- «Какова была цель его создания?»;
- «На какое время он рассчитан?»;
- «Каковы надёжность и достоверность, содержащиеся в нём информации?»;
- «Как можно её использовать?»[46].

2. Первичную социологическую информацию можно получить с помощью такого метода, как наблюдение.

Наблюдение – представляет собой целенаправленную систематическую фиксацию особенностей, свойств, параметров социального процесса или явления.

Инструментарий в данном исследовании может быть различный: кинокамера, фотокамера, теле- и видеотехника, дневники наблюдений, таблицы и т.д.

Как правило, наблюдение ведется по заранее составленному плану, но и случайные наблюдения имеют научную ценность.

Особенностью наблюдения является то, что любое наблюдаемое социальное событие трудно или невозможно повторить, поскольку социальная жизнь и отдельные ее проявления постоянно меняются[18].

В его программе должны содержаться объект, предмет, ситуация наблюдения, выбор способа регистрации, обработка и интерпретация полученной информации.

3. Распространённые методы измерения вовлечённости – анкетирование и опросы.

Анкетирование - письменный вид опроса, где респондент (опрашиваемый) самостоятельно отвечает на вопросы анкеты.

При данном способе исследования сбор информации, её анализ осуществляется на основе анкет-вопросников, соответственно значимость двухсторонней системы оценки состоит в возможности определить, насколько соответствует представление руководства компании о положении дел в компании, по мнению сотрудников[30].

На основе метода опросов, как правило, проводят оценку удовлетворённости персонала компании.

В малых и средних компаниях используют методы сплошного анонимного анкетирования, в средних и крупных - выборочного опроса персонала.

Методы социологического опроса сотрудников в сочетании с анализом количественных показателей трудовой и производственной активности позволяют достаточно полно и точно охарактеризовать активность и вовлечённость сотрудников и выработать соответствующие корректирующие действия.

Говоря о таких методах измерения вовлеченности сотрудников, как анкетирование и опросы, следует отметить опросник (Q12), созданный исследовательской группой Gallup, который позволяет быстро и сравнительно просто замерить уровень вовлеченности сотрудников в дела компании.

Основа методики – опросник, в котором 12 утверждений, руководителям следует изучить их, при необходимости подкорректировать, а затем опросник выдается сотрудникам, которым следует ответить на утверждения фразами: «Да», «Нет»[33].

Соответственно после проведения опроса следует провести подсчет, то есть определить, сколько положительных и сколько отрицательных ответов в каждом опроснике (см.табл.№2).

Перечень вопросов для оценки вовлеченности по опроснику Q12

Номер вопроса	Вопрос
1	Знаете ли Вы, что ожидает от Вас работодатель?
2	Имеете ли Вы необходимые материалы и инструменты для надлежащего выполнения своей работы?
3	Имеете ли Вы возможность ежедневно делать на своей работе то, что Вы делаете лучше всего?
4	Получали ли Вы за последние 7 дней одобрение или похвалу за хорошо выполненную работу?
5	Относится ли Ваш непосредственный руководитель или кто-либо другой на работе к Вам как к личности?
6	Кто-нибудь на Вашей работе способствует Вашему профессиональному развитию?
7	Принимается ли во внимание Ваша точка зрения?
8	Вызывают ли у Вас миссия и стратегия вашей компании чувство значимости выполняемой Вами работы?
9	Считают ли Ваши коллеги своим долгом качественное выполнение работы?
10	Есть ли у Вас на работе настоящий друг?
11	За последние полгода говорил ли кто-нибудь с Вами на работе о Ваших профессиональных успехах и достижениях?
12	За последний год были ли у Вас на работе возможности для приобретения новых знаний и профессионального роста?

Переведите количество положительных ответов в проценты, то есть принять общую сумму всех ответов по компании (и отрицательных, и положительных) за 100 %, составив пропорцию, рассчитать, сколько процентов составляют положительные ответы, что и является процентов вовлеченности сотрудников.

Отметим, что ключевые показатели эффективности вовлеченности сотрудников рассчитываются как отношение суммы ответов «да» на общее количество вопросов.

Соответственно можем сделать вывод, что:

Ключевые показатели эффективности = Сумма ответов «Да»/Общее количество вопросов *100%.

Оценка вовлеченности сотрудников проводится в компании не реже одного раза в год[20]. Отметим, что значимым моментом применения индекса вовлеченности является анализирование результатов совместно с финансовыми показателями. Точно также, исследование ответов «нет» позволит компании определить способы улучшения деятельности.

Таким образом, мы рассмотрели основные методики сбора данных о вовлеченности сотрудников компании для достижения общекорпоративных целей, но считаем так же значимым рассмотреть и другие методики и подходы.

Одной из значимых методик является - методика фокус-групп, что является обществом людей, объединённых в группы по неопределённым критериям, в итоге чего в ходе групповой дискуссии продуцируются данные, имеющие качественный характер.

Целью методики фокус-групп является фокусированное интервью в форме групповой дискуссии по заранее разработанному сценарию, то есть сбор данных на основании досконального обсуждения участниками конкретной проблемы (вопроса). Как правило, оно включает несколько последовательно проведённых групповых дискуссий.

Вопросы к участникам задаются в определённом порядке, так же значимая часть вопросов носит открытый характер, что предоставляет возможность обсуждающим обмениваться мыслями по поводу некой проблемы (вопроса), комментировать и объяснять свои суждения.

После завершения дискуссии результаты обсуждения подвергаются анализу, проводится обобщение и систематизация собранной информации. На основании полученных данных делаются обоснованные выводы по теме исследования, и составляется отчёт[28].

Изучим так же такой метод, как прощальное интервью (Exitinterview). Заключительное интервью позволяет компании и сотруднику ценить факт увольнения.

Б. Гройсберг в данном методе предлагает подробнее остановиться на выборе интервьюера, потому как именно от его профессионализма в частности зависит исход всего действия.

В данном случае подходит неофициальный лидер, сотрудник, у которого налажены неформальные контакты с наибольшим количеством коллег различных уровней и должностей.

При проведении заключительного интервью сотруднику предлагается назвать настоящие причины увольнения и оценить разные нюансы производственной деятельности.

Отметим, что данная методика не требует большого расхода времени, действий, ресурсов, но исследование данной причины позволяют снизить текучесть кадров в компании.

Вопросы для анкеты или собеседования могут быть по следующим направлениям:

- Удовлетворённость условиями работы;
- Конфликты с руководством;
- Недовольство оплатой труда;
- Личные или семейные обстоятельства;
- Осуществлены ли планы сотрудника в части продвижения по службе;
- Моральный климат в коллективе;
- Другие причины[29].

Причины увольнений отслеживаются и фиксируются в базе данных. Результаты следует перевести в описательную статистику и использовать при периодическом анализе.

Говоря о методиках измерения вовлеченности сотрудников, хотим рассмотреть так же процесс измерения индекса вовлеченности сотрудников, так как данный показатель значим для деятельности компании.

Рассчитывается индекс вовлеченности по ее трем составляющим:

- Вовлеченность в рабочий процесс;
- Участие в процессах по оптимизации работы;
- Отклик на предложение участвовать в корпоративных акциях, мероприятиях.

Процесс измерения вовлеченности сотрудников предполагает анализ вовлеченности по каждой составляющей, а затем сведение результатов в одно целое, суммировав их компания, получает индекс вовлеченности.

Для того чтобы рассчитать индекс по каждой составляющей предлагается такой метод, как анкетирование (см.прил.№1).

В конечном результате руководители компании сравнивают свои результаты с показателями шкалы, которая выделяет три уровня: I – от 0 до 30 баллов (низкий уровень); II - 31 до 60 баллов (средний уровень); III - выше 60 баллов (высокий уровень)[30].

Обобщая вышеизложенное, мы можем сделать вывод, что в данной главе мы изучили теоретические основы управления вовлеченностью сотрудниками компании, а именно основное понятие, факторы, влияющие на вовлеченность, а так же методики измерения.

Тем самым, можем сделать умозаключение, что значимую роль в решении вопроса повышения производительности и эффективности деятельности сотрудников имеет его вовлечённость. При этом формирование вовлечённости должно быть сугубо индивидуальным процессом для каждого отдельно взятого сотрудника компании.

ГЛАВА II. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО АНАЛИЗУ ВОВЛЕЧЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ В ПРОЦЕССЕ ДОСТИЖЕНИЯ ОБЩЕКОРПОРАТИВНЫХ ЦЕЛЕЙ КОМПАНИИ

2.1 Общая характеристика организации

Муниципальное дошкольное образовательное учреждение «Центр развития ребенка – детский сад № 136» города Магнитогорска (далее МДОУ ЦРР детский сад №136).

Место осуществления образовательной деятельности: Челябинская область, город Магнитогорск, улица Тевосяна, дом 11, корпус 1.

Дата создания образовательной организации - 14 ноября 1984 года.

Отметим, что учредителем образовательной организации является муниципальное образование - город Магнитогорск (далее – муниципальное образование).

Функции и полномочия учредителя от имени муниципального образования выполняет администрация города Магнитогорска (далее – учредитель).

Образовательная организация является некоммерческой, не имеющей извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности, не распределяет полученную прибыль между участниками (учредителями), а направляет ее на уставные цели.

Цель МДОУ ЦРР детский сад №136 - воспитание, обучение, охрана и укрепление здоровья и физического развития ребенка, обеспечение условий для формирования здорового образа жизни.

Основные задачи:

- Целостное развитие ребенка как личности;
- Формирование навыков учебной деятельности, развитие познавательных интересов детей;

- Развитие у детей способности к анализу, самоконтролю и самооценке;
- Формирование бережного, уважительного отношения к старшим и ровесникам;
- Воспитание любви к различным видам искусства, развитие художественного вкуса.

Образовательная организация работает по графику 5-дневной рабочей недели. Режим работы дошкольного учреждения для групп 12 – часового пребывания детей с 7:00 до 19:00, кроме субботы, воскресенья и праздничных дней.

Отметим, что нами были так же изучены и общекорпоративные цели МДОУ ЦРР детский сад №136.

К ним руководство относит:

1. За два года создать единую комплексную систему вовлеченности сотрудников;
2. В течение трёх лет достичь первенства среди МДОУ города Магнитогорска, предоставляющим доступные качественные образовательные услуги, удовлетворяющие потребностям социума;
3. Добиться обновления материально-технической базы за два года;
4. За пять лет достичь высокого профессионального уровня сотрудников.

Рассмотрев основные цели и задачи данной компании, перейдем к рассмотрению организационно-правового обеспечения образовательной организации.

Организационно-правовое обеспечение деятельности образовательной организации включает:

1. Документы федерального уровня, а именно:
 - Конституция Российской Федерации;
 - Закон Российской Федерации «Об образовании»;
 - Конвенция о правах ребёнка;

- Постановление № 91 от 22.07.2010 года «Санитарно-эпидемиологические требования к устройству, содержанию и организации режима работы в дошкольных учреждениях»;
- Постановление правительства Российской Федерации от 12.09.2008 года № 666 «Об утверждении типового положения о дошкольном образовательном учреждении».

2. Документы регионального уровня:

- Закон Челябинской области от 29.08.2013 года N 515-ЗО03 «Об образовании»;
- Закон Челябинской области «Об охране и защите прав ребёнка».

3. Документы муниципального уровня:

- Административный регламент предоставления муниципальной услуги «Приём заявлений, постановка на учёт и зачисление детей в образовательные учреждения, реализующие основную образовательную программу дошкольного образования (детские сады)».

4. Документы дошкольного образовательного учреждения:

- Устав образовательной организации;
- Лицензия на осуществление образовательной деятельности (см. прил. №2).

Ознакомившись с основной информацией о компании, перейдем к рассмотрению ее организационной структуры.

Напомним, что организационная структура устанавливается исходя из целей деятельности и необходимых для достижения этих целей подразделений, выполняющих функции, составляющие процессы компании[12].

Отметим, что штатная численность сотрудников, в том числе управленческий персонал на конец 2021 года достигает – сорока двух.

Организационная структура МДОУ ЦРР детский сад №136 представлена ниже (см.рис.№2).

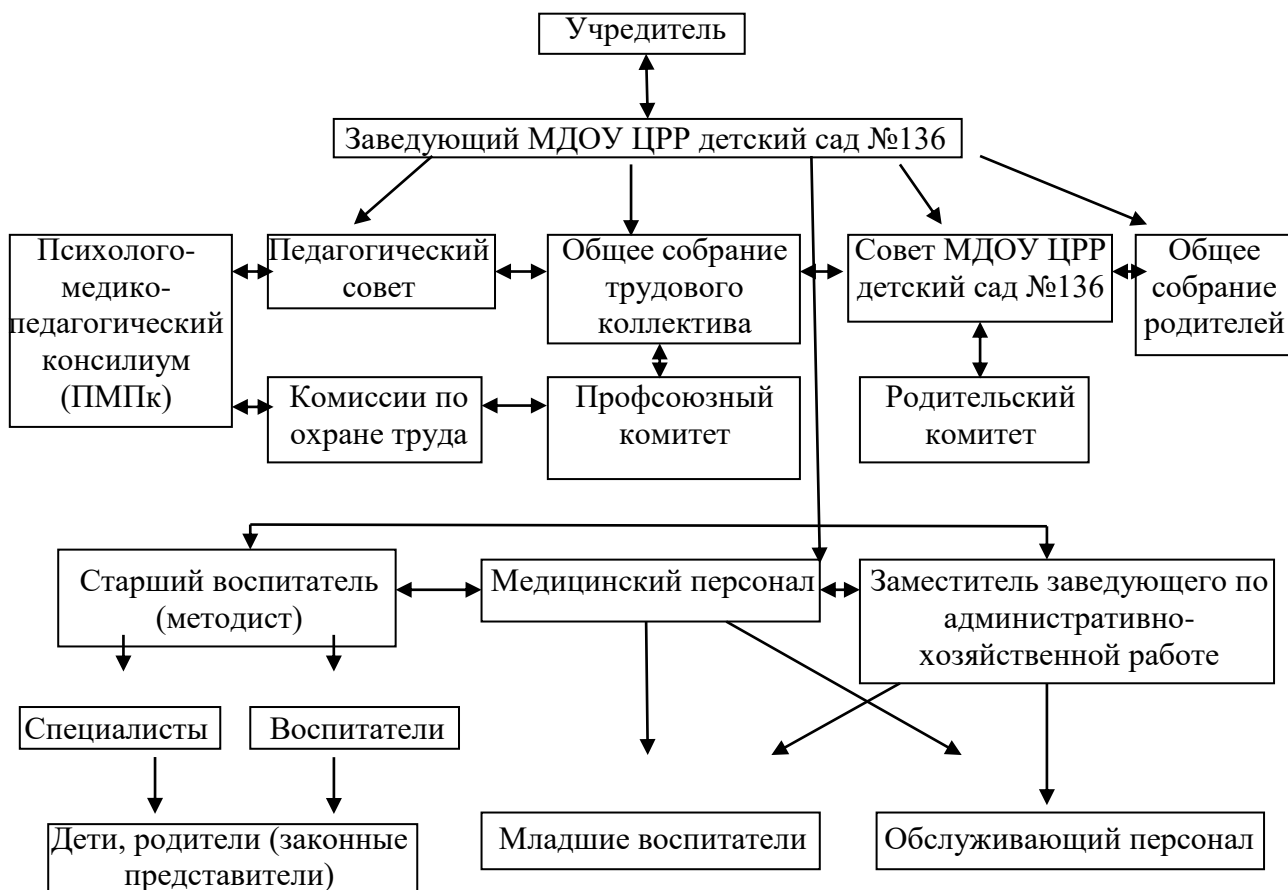


Рисунок № 2. Организационная структура компании

Опишем данную структуру более подробно, опираясь на рисунок, представленный выше.

Во главе организационной структуры компании стоит – учредитель. Как мы изучили ранее, учредителем данной компании является администрация города Магнитогорска.

Администрация города Магнитогорска взаимодействуют с заведующим МДОУ ЦРР детский сад №136, поэтому считаем, что следует перечислить его обязанности, как руководителя:

- Осуществляет общее руководство детским садом в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами;

- Обеспечивает системную образовательную, воспитательную, методическую и административно-хозяйственную работу образовательной организации;
- Создает оптимальные условия для полноценного всестороннего развития и обучения воспитанников, охраны и укрепления их здоровья в соответствии с государственным образовательным стандартом и программами, реализуемыми в организации;
- В пределах своих полномочий распоряжается бюджетными средствами, обеспечивает результативность и эффективность их использования;
- Осуществляет комплектование учреждения воспитанниками соответствующего возраста, заключает с родителями договор.

Далее рассмотрим, какие подразделения находятся в подчинении у заведующего, и какие обязанности, задачи выполняют они.

Психолого-медико-педагогический консилиум (ПМПк) выполняет такие задачи, как: выявление и диагностика отклонений в развитии и состоянии декомпенсации; профилактика физических, интеллектуальных и эмоционально-личностных перегрузок и срывов; выявление резервных возможностей развития; определение характера, продолжительности и эффективности специальной (коррекционной) помощи ребенку и его семье.

Педагогический совет - постоянно действующий коллегиальный орган управления, формируемый из педагогических сотрудников компании, для рассмотрения основных вопросов образовательной деятельности[6].

Комиссия по охране труда организует совместные действия руководителя и сотрудников по обеспечению требований охраны труда, предупреждению производственного травматизма и профессиональных заболеваний.

Общее собрание работников является коллегиальным органом управления компании. Отметим, что создается в целях расширения коллегиальных, демократических форм управления, реализации права

сотрудников на участие в управлении, а также развития и совершенствования образовательной деятельности.

Говоря о профсоюзном комитете, удалось выявить цель – защита профессиональных, трудовых, социальных прав сотрудников. На время проведения исследования в профсоюзном комитете состоит сорок два сотрудника.

Совет МДОУ ЦРР детский сад №136 — общественный коллегиальный орган управления, создан в соответствии с п.2 ст.35 Закона Российской Федерации «Об образовании» и является формой самоуправления дошкольного образовательного учреждения[6].

Родительский комитет является добровольным, постоянно действующий коллегиальным органом управления, созданным в целях содействия компании в осуществлении воспитания и обучения детей.

Так же стоит указать, что общее собрание родителей выполняет такую задачу, как ознакомления родителей с задачами, содержанием и методами воспитания детей определенного возраста в условиях МДОУ ЦРР детский сад №136.

Старший воспитатель (методист) координирует работу воспитателей, других педагогических работников, а также разработку учебно-методической и иной документации, необходимой для деятельности образовательной организации, организует просветительскую работу для родителей.

К специалистам в данной структуре относят: музыкального руководителя, учителя-логопеда, руководитель изобразительного искусства.

Воспитатель - педагог, планирует и проводит занятия, развлечения в соответствии с возрастом детей, а так же создает условия в группе для успешной реализации воспитательно-образовательной программы.

К медицинскому персоналу в данной компании относится медицинская сестра. В МДОУ ЦРР детский сад №136 имеется медицинский блок: прививочный кабинет, изолятор.

Должностная инструкция определяет, что входит в обязанности младшего воспитателя:

- Помощь в проведении различного вида занятий;
- Контроль за состоянием чистоты помещений, санузлов, постельного белья, посуды, окон и проводит регулярное проветривание помещений;
- Присмотр за детьми во время игр, занятий, прогулок и тихого сна.

Заместитель заведующего по административно-хозяйственной работе осуществляет руководство работой по хозяйственному обслуживанию МДОУ ЦРР детский сад №136, обеспечивает сохранность здания, хозяйственного инвентаря, имущества и своевременный ремонт.

К обслуживающему персоналу относят поваров, дворников, сантехников, прачку.

Таким образом, можем сделать вывод, что организационная структура управления МДОУ ЦРР детский сад №136 является линейно-функциональной.

В заключении опишем, какие функции управления использует данная компания в своей работе, к ним отнесем:

- Функция планирования;
- Функция организации;
- Функция мотивации;
- Функция контроля;
- Функция координации.

Разберем подробнее каждую из функций данной компании.

Функция планирования включает в себя мероприятия по поводу дальнейшего развития МДОУ ЦРР детский сад №136.

Так за реализацию данной функции отвечает заведующий. Данная функция значима, так как она обеспечивает согласованность в работе подразделений, а так же стимулирует трудовую активность сотрудников.

Функция организации позволяет формировать эффективную структуру компании, а так же обеспечивает ее всеми необходимыми ресурсами – сотрудниками, новым оборудованием, денежными средствами и тому подобное.

За реализацию данной функции отвечает заведующий, заместитель заведующего по административно-хозяйственной работе.

Функция мотивации активизирует сотрудников, работающих в МДОУ ЦРР детский сад №136, благодаря данной функции достигается успешный результат работы.

За реализацию данной функции отвечает заведующий, его заместители и старший воспитатель (методист).

Функция контроля позволяет количественно и качественно оценить результат работы сотрудников. Важно отметить, что контроль в компании проводится своевременно. За текущий контроль отвечает старший воспитатель (методист) и заместитель заведующего, а за заключительный контроль уже заведующий.

Функция координации позволяет достичь согласованности в работе всех звеньев компании путем установления рациональных связей между ними. Для реализации данной функции используются отчеты, докладные, а так же результаты обсуждения возникающих проблем на собрания трудового коллектива, которые проходят каждый понедельник в 14:00. За реализацию данной функции отвечает заведующий, его заместители.

Таким образом, исходя из вышесказанного, можно сделать заключение, что муниципальное дошкольное образовательное учреждение «Центр развития ребенка – детский сад № 136» города Магнитогорска является некоммерческой организацией, тип учреждения – бюджетное, организационно-правовая форма – муниципальное учреждение, штатная численность сотрудников на конец 2021 года составляет сорок два человека, а организационная структура является линейно-функциональной.

2.2 Анализ системы вовлеченности сотрудников компании в процессе достижения общекорпоративных целей

Как нам удалось выяснить ранее, вовлеченность сотрудников в процессе работы представляется важнейшим условием эффективного функционирования организаций различных видов деятельности.

В первой главе нами были рассмотрены основные методики измерения вовлеченности сотрудников компании в процессе достижения общекорпоративных целей, следовательно, для проведения данного анализа нами были использованы следующие методы: наблюдение, методика исследования документов, анкетирование.

Далее перейдем к анализу полученных данных.

В процессе наблюдения нам удалось выяснить, что уровень разнообразия навыков у сотрудников варьируется. Так, например, у сотрудников отделов, связанных с документацией, финансами (бухгалтерия), или специалистов по работе с родителями или детьми набор знаний и применяемых навыков обширен.

В то время как у сотрудников, относящихся к обслуживающему персоналу, процесс работы состоит из повторений однотипных движений, что, следовательно, приводит к однообразию работы и уменьшает процесс вовлечения.

Обратная связь в данной компании эффективна, сотрудники видят результаты своей работы благодаря «Родительской почте», где родители могут анонимно обратиться к МДОУ с предложениями, претензиями, отзывами и так далее.

Нам удалось так же пронаблюдать процесс материального стимулирования в виде премий сотрудникам, отличившимся за прошедший месяц работы (см.рис.№3), и нематериального стимулирования в виде: доски почета, победители соревнований «Воспитатель года», вручение почетных грамот и тому подобное.

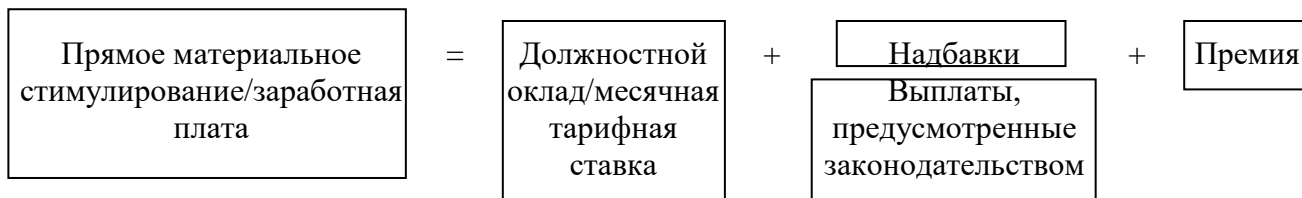


Рисунок № 3. Состав материального стимулирования

Отметим, что размеры должностных окладов по должностям сотрудников устанавливаются на основе отнесения их к соответствующим профессиональным квалификационным группам, утвержденным приказами Министерства образования Российской Федерации, в соответствии с требованиями к профессиональной подготовке и уровню квалификации, которые необходимы для осуществления соответствующей профессиональной деятельности.

Так к выплатам стимулирующего характера, относят:

- Коэффициент за квалификационную категорию: высшую - 0,25; первую - 0,2; вторую - 0,1; соответствие занимаемой должности - 0,1.
- Персональный повышающий коэффициент: для учебно-вспомогательного персонала - до 2,0; для педагогических работников - до 3,0; для руководителей - до 3,0; для рабочих - до 2,0.

То есть персональные повышающие коэффициенты к окладам устанавливаются с учетом уровня профессиональной подготовки сотрудников, сложности, важности выполняемой работы.

Как мы видим, в системе мотивации премиальные выплаты не стимулируют эффективность деятельности сотрудника, а формируются на основании учета должностной позиции и выслуги лет. Так же не сформированы показатели и методы оценки индивидуальных достижений сотрудников, что снижает уровень их мотивации и повышает текучесть кадров молодых специалистов

Отметим, что в процессе отбора и приема сотрудников не применяется этап тестирования, отбор по строго заданным параметрам (профессиональный опыт, возраст, навыки соискателя), отсутствует система адаптации персонала. Наставничество, как методы адаптации и обучения сотрудников не развиты.

С помощью наблюдения удалось выяснить, что общекорпоративные цели соответствуют следующим характеристикам: они конкретны и определены временными рамками; сотрудники принимали участие в постановке целей; присутствует сложность.

Следующий метод, который мы использовали, был метод исследования документов.

С помощью данного метода нами были представлены данные по количественному, качественному составу и стажу работы педагогических работников в МДОУ ЦРР детский сад №136 (см.табл.№3).

Таблица 3

Качественный состав сотрудников в МДОУ ЦРР детский сад №136

По половому признаку					
Численность	Всего	Мужской пол		Женский пол	
Сотрудник	42	2		40	
%	100	5		95	
По возрастному признаку					
Численность	Всего	До 20-ти лет	21-30 лет	31-40 лет	41 и более
Сотрудник	42	-	6	15	21
%	100	-	14	36	50
По категориям					
Численность	Всего	Руководители	Специалисты	Воспитатели	Обслуживающий персонал
Сотрудник	42	2	5	18	17
%	100	5	12	43	40
По уровню образования					
Численность	Всего	Высшее	Среднее профессиональное		Среднее
Сотрудник	42	20	15		2
%	100	48	35		7
По педагогическому стажу работы					
Численность	Всего	До 1 года	1-3 года	3-6 лет	7 лет и выше
Сотрудник	25	-	3	7	15
%	100	-	12	28	60

Согласно проведенному анализу качественного состава сотрудников в МДОУ ЦРР детский сад №136, можно сделать вывод, что 95% сотрудников относятся к женскому полу, и 5% составляют сотрудники мужского пола.

Значимую часть (50%) сотрудников в данной компании составляют работники в возрастной категории от 41 и более лет. Преобладающей категорией числится категория воспитателей (43%), затем категория обслуживающего персонала (40%), специалисты составляют 12% от общей численности сотрудников и 5% относятся к категории руководители.

По уровню образования в МДОУ ЦРР детский сад №136 48% сотрудников осуществляют свои рабочие функции с высшим образованием, 35% со средним профессиональным.

Отметим так же, что значимая часть сотрудников имеет педагогический стаж работы от 7 лет и выше (60%), 28% составляют работники со стажем от 3-6 лет и 12% относится к категории сотрудников со стажем от 1-3 лет.

С помощью исследования документов нам так же удалось изучить стабильность кадров, их текучесть.

Движение кадров и его динамика являются значимым объектом нашего анализа, следовательно, движение сотрудников МДОУ ЦРР детский сад №136 представлено ниже (см. табл.№4).

Таблица 4

Динамика движения сотрудников в МДОУ ЦРР детский сад №136

Показатели	2021 год	2020 год	2019 год
Среднесписочная численность сотрудников, чел.	42	40	41
Принято за год, чел.	6	8	4
Уволено за год, чел.	3	9	5
Количество проработавших весь год, чел.	36	32	37
Оборот по приему, %	14,28	20	9,75
Оборот по выбытию, %	7,14	22,50	12,19
Текучесть персонала, %	7,14	22,50	12,19
Постоянство кадров, %	85,71	80	90,24

Как мы выяснили в предыдущей главе естественной текучестью, когда не требуется особых мер со стороны руководства и кадровой службы считается 3-5% в год[25].

В данном случае, текучесть персонала в 2021 году составила 7,14%, соответственно можем сделать вывод, что данный уровень текучести превышает уровень естественной текучести кадров, что соответственно вызывает значительные экономические потери для компании, а также создает организационные, кадровые, технологические и психологические трудности для сотрудников[33].

Далее перейдем к расчету индекса вовлеченности сотрудников МДОУ ЦРР детский сад №136.

Напомним, что рассчитывается индекс вовлеченности по ее трем составляющим:

- Вовлеченность в рабочий процесс;
- Участие в процессах по оптимизации работы;
- Отклик на предложение участвовать в корпоративных акциях, мероприятиях[40].

Процесс измерения вовлеченности сотрудников предполагает анализ вовлеченности по каждой составляющей, а затем сведение результатов в одно целое, суммировав их компания, получает индекс вовлеченности.

Для того чтобы рассчитать индекс по каждой составляющей предлагается такой метод, как анкетирование (см.прил.№1).

Для оценки индекса вовлеченности в рабочий процесс нами было проведено анонимное анкетирование сотрудников компании, отметим, что в анкетирование приняли участие все сотрудники, в том числе и руководители.

Сотрудники отмечали в анкете, соответствует ли каждое из утверждений, которые приводятся в опроснике, действительному положению дел в компании.

За каждый ответ сотрудника начисляется определенное количество баллов, максимальное количество – 40 общих баллов.

Результаты анкетирования представлены ниже (см.рис.№4).

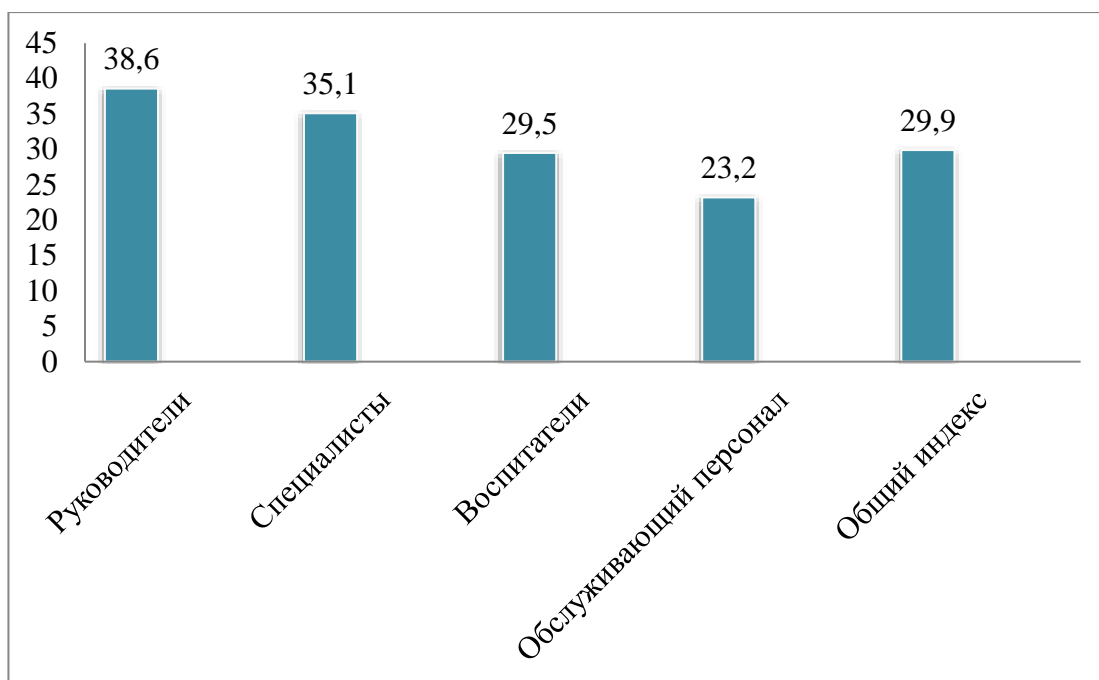


Рисунок № 4. Индексы вовлеченности сотрудников в рабочий процесс

Как мы можем заметить, наиболее вовлеченной категорией сотрудников в рабочие процессы являются руководители с индексом 38,6 балла из 40 возможных. Специалисты МДОУ ЦРР детский сад №136 также наиболее высоко вовлечены в рабочие процессы - результат 35,1 балла. Наименее вовлеченным оказался обслуживающий персонал с результатом 23,2 балла.

Подсчитав общий балл по каждой конкретной анкете, мы вывели его для всей компании, что соответственно является среднеарифметическим значением – 29,9 баллов.

Для оценки индекса участия в процессах по оптимизации работы нами было проведено анонимное анкетирование сотрудников. Сотрудники отмечали в анкете, соответствует ли каждое из утверждений, которые приводятся в опроснике, действительному положению дел в компании.

За каждый ответ сотрудника начисляется определенное количество баллов, максимальное количество – 20 общих баллов.

Результаты анкетирования представлены ниже (см.рис.№5).

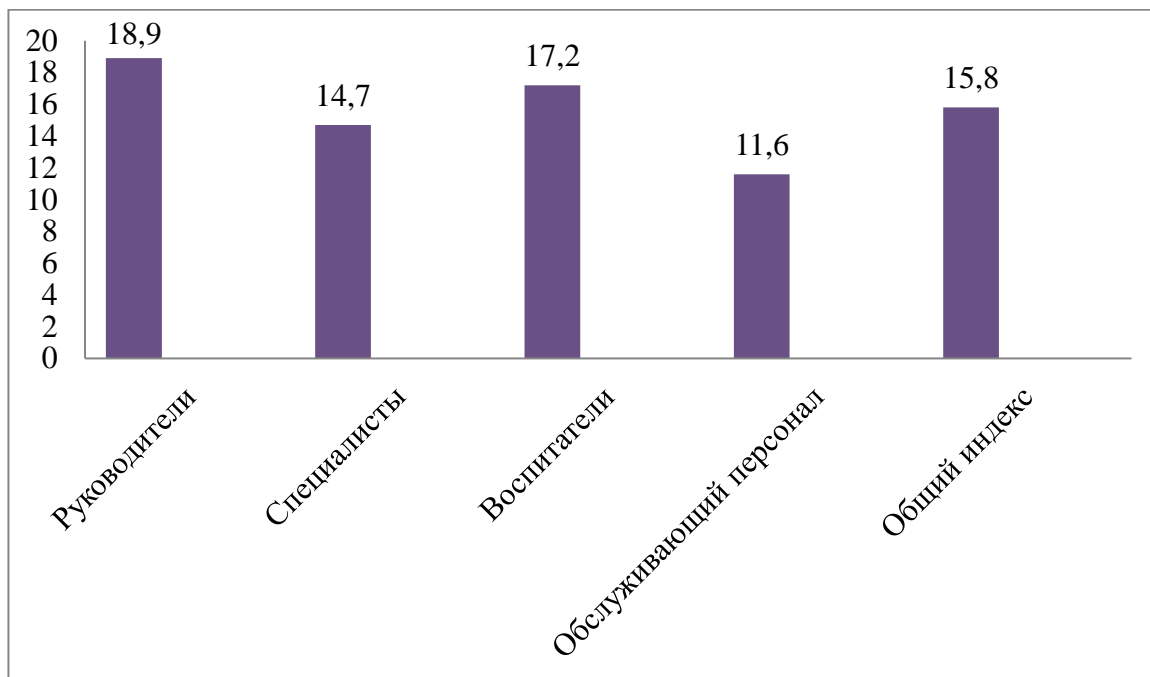


Рисунок № 5. Индексы вовлеченности сотрудников в процессе по оптимизации работы

Как мы можем наблюдать, наиболее инициативными сотрудниками, как и в предыдущих результатах анкетирования, оказалось руководящее звено (18,9 баллов). Наименее инициативными сотрудниками оказался обслуживающий персонал с результатом 11,6 балла. Соответственно общий индекс вовлеченности по данному критерию составил 15,8 баллов из 20.

Заключительное анкетирование было направлено на выявление индекса вовлеченности сотрудников по отклику на предложение участвовать в корпоративных акциях, мероприятиях компании.

Для оценки данного индекса нами было проведено анонимное анкетирование сотрудников. Сотрудники отмечали в анкете, соответствует ли каждое из утверждений, которые приводятся в опроснике, действительному положению дел в компании.

За каждый ответ сотрудника начисляется определенное количество баллов, максимальное количество – 15 общих баллов.

Результаты анкетирования представлены ниже (см.рис.№6).

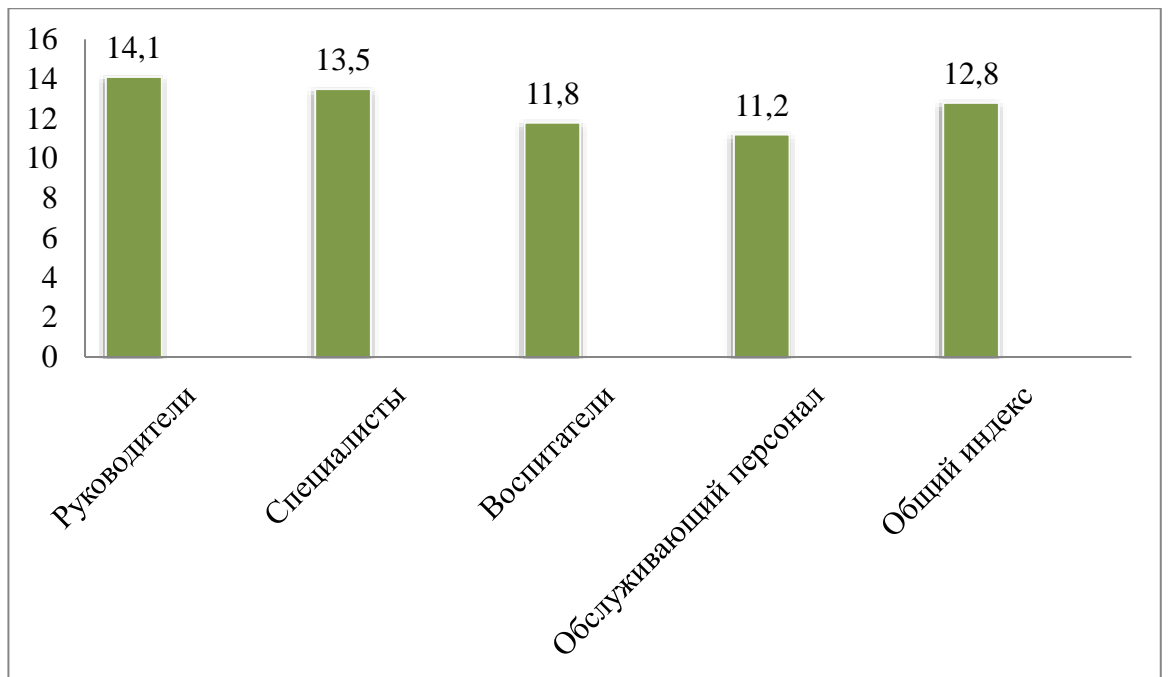


Рисунок № 6. Индекс вовлеченности сотрудников по отклику на предложение участвовать в корпоративных акциях, мероприятиях компании

Из рисунка видим, что индекс вовлеченности руководителей по отклику на предложение участвовать в корпоративных акциях, мероприятиях компании наиболее высок среди других и составляет 14,1 балла.

Стоит отметить и наименее вовлеченную категорию сотрудник с баллом 11,2 – обслуживающий персонал. Подсчитав данные, нами был выявлен общий индекс, который составил - 12,8 баллов из 15 возможных.

Далее на основании приведенных индексов рассчитаем общий индекс вовлеченности сотрудников МДОУ ЦРР детский сад №136.

Как мы изучили ранее, в конечном результате анкетирования, результаты сравниваются с показателями шкалы, которая выделяет три уровня: I – от 0 до 30 баллов (низкий уровень); II - 31 до 60 баллов (средний уровень); III - выше 60 баллов (высокий уровень)[40].

Общий индекс вовлеченности сотрудников МДОУ ЦРР детский сад №136 равняется $29,9+15,8+12,8 = 58,5$ баллов, что соответственно, относим к среднему уровню вовлеченности сотрудников.

Анализируя индексы по категориям сотрудников можно сделать следующие выводы:

1. Руководители наиболее вовлечены в процесс работы по всем показателям, так как их общий индекс вовлеченности составляет 71,6 баллов, что соответственно говорит о нацеленности на совершенствование сотрудников своей деятельности.

2. Вовлеченность специалистов в процесс работы находится на уровне выше среднего и составляет 63,3 балла.

3. Воспитатели МДОУ ЦРР детский сад №136 имеют результат в 58,5 баллов, что соответственно относим к среднему уровню вовлеченности в процесс работы.

4. Вовлеченность обслуживающего персонала составляет 46 баллов, то есть является меньше среднего, что говорит нам об отсутствии ориентира на командный результат, и низкой производительности труда.

Таким образом, подводя итог, можем сделать заключение, что в данном параграфе мы проанализировали вовлеченность сотрудников компании такими методами, как: наблюдение, методика исследования документов и анкетирование.

Исходя из проанализированного материала, мы можем сделать следующие выводы:

- Уровень разнообразия навыков сотрудников варьируется в зависимости от вида выполняемой ими деятельности;
- Обратная связь в данной компании эффективна, но только со стороны «организация-потребитель», а не со стороны руководства к сотрудникам;
- Премияльные выплаты не стимулируют эффективность деятельности сотрудника, а формируются на основании учета должностной позиции и выслуги лет, нематериальное стимулирование применяется в недостаточной степени;
- Общекорпоративные цели отвечают всем характеристикам;

- Текучесть персонала снизилась за предшествующие два года, на 2021 год составила 7,14%, что все равно не входит в рамки естественной текучести кадров;
- Индекс вовлеченности сотрудников на 2021 год составил 58,5 баллов, что относится к среднему уровню;
- Наиболее вовлеченные сотрудники отнеслись к категориям: руководство и специалисты, менее – воспитатели и обслуживающий персонал.

Таким образом, нам удалось проанализировать вовлеченность сотрудников в МДОУ ЦРР детский сад №136 и выявить основные достоинства и недостатки.

2.3 Методические рекомендации по формированию оптимальной системы управления вовлеченностью сотрудников

Как мы выяснили ранее, в современных условиях процесс управления вовлеченностью сотрудников является необходимостью, обеспечивающей конкурентоспособность, производительность компании.

С целью оптимизации вовлеченности сотрудников в МДОУ ЦРР детский сад №136, в соответствии с результатами проведенного исследования и спецификой деятельности, нами был разработан комплекс методических рекомендаций по формированию оптимальной системы управления вовлеченностью сотрудников.

Для решения выявленных проблем (из параграфа 2.2) были разработаны определенные рекомендации, основными задачами которых является:

- Создание условий для разнообразия умений и навыков сотрудников;
- Повышение эффективности обратной связи;
- Рациональное построение материального и нематериального стимулирования деятельности сотрудников;

- Сокращение текучести кадров.

Исходя из этого, проанализировав литературу, мы составили методические рекомендации, которые рассмотрим далее.

Первая рекомендация – создание и поддержание условий для разнообразия умений и навыков сотрудников.

Отметим, что нами было выявлено ранее, что у сотрудников отделов, связанных с документацией, финансами (бухгалтерия), или специалистов по работе с родителями или детьми набор знаний и применяемых навыков более обширен.

В то время как у сотрудников, относящихся к обслуживающему персоналу, процесс работы состоит из повторений однотипных движений, что, следовательно, приводит к однообразию работы и уменьшает процесс вовлечения.

Здесь важно обозначить, что именно разнообразие навыков и умений, а не просто разнообразие само по себе является принципиальным, то есть необходимо стимулировать потребность сотрудников в увеличении своих навыков[34].

Руководству МДОУ ЦРР детский сад №136 следует стремиться уделять внимание сотрудникам с целью публично объявить об исключительной ценности данного навыка у работника, так как данный подход, как правило, стимулирует сотрудника на усовершенствование навыков, расширения диапазона его способностей.

Перейдем к рассмотрению того, как применять данную методическую рекомендацию в МДОУ ЦРР детский сад №136.

Для воспитателей и специалистов создать такие условия для поддержания разнообразия умений и навыков, как:

- Регулярное повышение квалификации сотрудников;
- Создание благоприятного морально-психологического климата;
- Организация дополнительных платных образовательных услуг;

- Участие МДОУ ЦРР детский сад №136 в региональных, областных конкурсах;
- Проведение корпоративных мероприятий творческого характера (творческих конкурсов дошкольников во главе с воспитателем, викторин, спортивных и туристических конкурсов)[49].

Так же, например, допустим, у одного из воспитателей значительно лучше других получается работа с растениями и землей, то есть он интересуется флорой, читает дополнительную литературу, разводит цветы.

Соответственно компания должна предложить ему разработать свой подход (методические приемы, методику, авторскую программу и тому подобное в зависимости от его уровня квалификации) по обучению детей экологическим представлениям.

Говоря о создании и поддержание разнообразия навыков и умений у обслуживающего персонала, считаем значимым отметить, что эффективность их работы стимулируют такие показатели как «отсутствие нарушений санитарно-гигиенического режима», «отсутствие предписаний контролирующих органов», «бережное отношение к имуществу МДОУ» и другие.

Соответственно, так же можем предложить организовать для младших воспитателей обучение в детском саду, например, консультационный центр по воспитанию дошкольников, или заочное обучение в педагогических учреждениях без отрыва от работы, с последующим трудоустройством в МДОУ ЦРР детский сад №136.

Таким образом, подводя итог, считаем значимым для поддержания и развития умений и навыков считаем, ввести Положение «Об организации повышения квалификации и профессиональной переподготовки педагогических работников» (см.прил.№3).

Отметим, что за организацию и координацию работы по повышению квалификации сотрудников ответственность несет старший воспитатель - методист (за педагогических работников) и заместитель заведующего по

административно-хозяйственной работе (за служащих и младший обслуживающий персонал).

Повышение квалификации включает в себя следующие виды обучения:

- краткосрочные курсы (не менее 72 часов);
- тематические проблемные семинары (от 72 - до 100 часов);
- длительные курсы (свыше 100 часов);
- системные курсы повышения квалификации объемом 140 часов;
- курсы профессиональной переподготовки объемом свыше 280 часов;
- стажировка (формирование и закрепление на практике профессиональных умений и навыков, полученных в результате теоретической подготовки).

Таким образом, реализовав данную рекомендацию, улучшаются навыки отдельных сотрудников, и в результате повышается производительность их труда.

Вторая рекомендация – повышение эффективности обратной связи.

Как отмечалось ранее, сотрудники не всегда видят обратную связь от руководства, поэтому нами были предложены следующие рекомендации по эффективности обратной связи в МДОУ ЦРР детский сад №136:

- Обратная связь должна быть конструктивной. То есть обратная связь содержит выявление преимуществ сотрудника в деятельности, а так же выявление в слабых местах – местах, требующих корректировки для улучшения работы сотрудника;
- Обратная связь должна быть своевременной и основанной на фактах. То есть руководству необходимо давать обратную связь вскоре после события, которое руководитель обсуждал с сотрудником;

- Обратная связь должна быть конкретна, четко выражена и понятна собеседнику. То есть должна содержать примеры поведения, а не описывать его общие модели;
- Вовлекать сотрудника в обсуждение, давать ему право высказаться;
- Поддерживать любые положительные изменения сотрудника;
- Обратная связь не должна сводиться к полному контролю[37].
- Внедрение внутрикорпоративного чата в компании, с возможностью обратной связи с руководителем.

Опишем заключительную рекомендацию более подробно.

Внедрение внутрикорпоративного чата проходит в несколько этапов: 1- подбор списка критериев; 2 - установление мессенджера в тестовом режиме и подключение к нему сотрудников. Соответственно тестирование разных функциональных возможностей поможет выбрать подходящий вариант.

То есть внутрикорпоративный чат с руководством дает возможность для эффективной обратной связи, а так же оптимизирует рабочий процесс.

Таким образом, реализовав данную рекомендацию, улучшается продуктивность коммуникаций руководителя с сотрудниками, сотрудники видят обратную связь о проделанной работе.

Третья рекомендация - рациональное построение материального и нематериального стимулирования деятельности сотрудников.

Как известно, низкая заработная плата приводит к снижению уровня вовлеченности сотрудников, их производительности и эффективности педагогического труда[50].

Отметим, что в МДОУ ЦРР детский сад №136 возможности материального стимулирования ограничены.

Для совершенствования материального стимулирования предлагается внести корректировки в действующий контракт со специалистами, что позволит предоставить сотрудникам компании систему оплаты труда, позволяющую сосредоточиться на качественном выполнении своей основной работы, а так же стимулировала к эффективному решению трудовых задач.

В рамках внесения изменений в контракт необходимо разработать Положение «О внедрении дополнительных показателей стимулирования деятельности сотрудников» (см. прил.№4), что позволит в первую очередь сделать профессию воспитателя детского сада престижной и привлекательной по оплате труда профессией.

Кроме того, внедрение эффективного контракта позволит сотрудникам дошкольного учреждения стремиться повышать уровень своей квалификации, а так же в большей степени вовлекает их в рабочий процесс.

Соответственно стимулирующие выплаты сотрудникам (заместитель заведующего по административно-хозяйственной работе, воспитатель, специалисты, обслуживающий персонал) будут учитывать эффективность работы по следующим критериям:

- показателей сохранения и укрепления здоровья воспитанников;
- результативность воспитательного процесса согласно требованиям Федерального Государственного Стандарта Дошкольного Образования;
- повышение профессионального уровня (участие в семинарах, педагогических форумах, использование на занятиях в группе интерактивных технологий, проведение педагогических разработок с последующей публикацией результатов в СМИ, на сайте детского сада и профильных ресурсах);
- создание предметно-развивающей среды;
- взаимодействие с родителями (отсутствие задолженности по оплате, организация совместного досуга);
- участие в жизни МДОУ ЦРР детский сад №136 (вклад в организацию торжеств, праздников, встреч с известными людьми)

Более подробно основные критерии и показатели описаны в приложении №4.

Отметим, что формы стимулирующих выплат должны учитывать нормативные акты, определяющие:

- оплату труда (включая размеры окладов, зарплатных ставок, доплат, надбавок);
- нормирование труда;
- условия труда по итогам проведения их специальной оценки;
- режим рабочего времени и времени отдыха;
- штатное расписание;
- условия, определяющие характер работы (подвижной, разъездной, в пути, другой характер работы)[31].

Таким образом, представим ниже вариант измененного состава материального стимулирования в МДОУ ЦРР детский сад №136 (см.рис.№7).

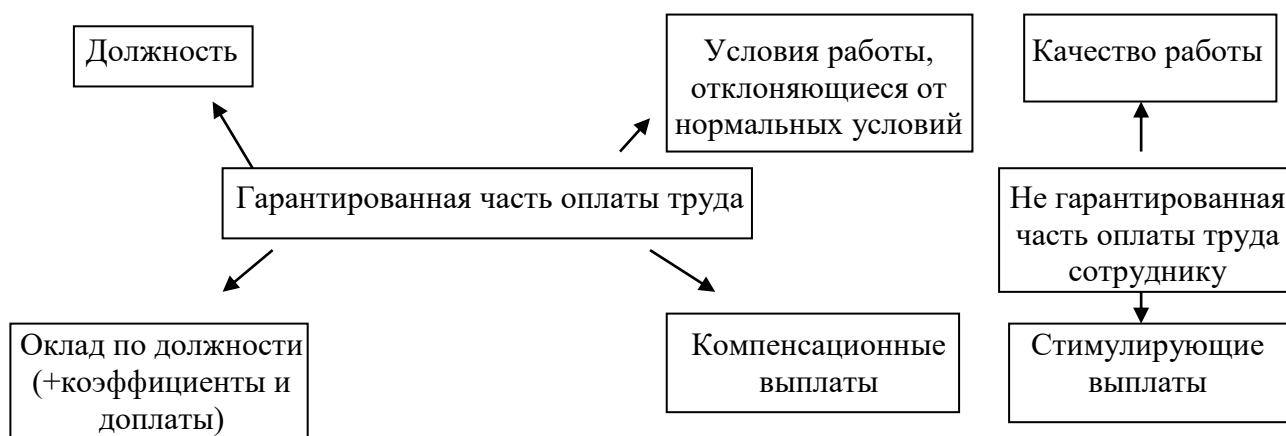


Рисунок № 7. Измененный состав материального стимулирования

Говоря о нематериальном стимулировании сотрудников можем предложить такие мероприятия, как:

1. Признание за хорошо выполненную работу, то есть похвала, повышение статуса. Учитывая высокую потребность педагогов в признании и самоуважении, роль такого стимулирования имеет значимый эффект.
2. Статьи в Средствах Массовой Информации и размещение информации о достижениях педагогов на сайте МДОУ ЦРР детский

сад №136, то есть освещение деятельности педагогов и их профессиональных достижений в профессиональном сообществе.

3. Организация конкурсов профессионального мастерства, педагогических мастерских и педагогических чтений. Что дает возможность обмена опытом, обоснование авторской методики воспитания, демонстрация профессиональных достижений, способствуют удовлетворению потребности в признании, уважении и самореализации[47].
4. Доски почёта – по итогам деятельности, участия в значимых в жизни компании мероприятиях. Данный вид стимулирования приемлем как для обслуживающего персонала, так и для педагогических работников.
5. Подарки от компании – подарки к профессиональным праздникам, событиям в личной и профессиональной жизни. Особенно стоит уделять значение подарком с символикой образовательного учреждения, так как позволяет создать у сотрудников ощущение сопричастности, идентичности с образовательным учреждением, развитие профессиональной лояльности.
6. Награждение благодарственными письмами Управления образования, Грамотой Главы города, грамотами Министерства Челябинской области и Российской Федерации.

Например, можем предложить, внедрить нематериальные поощрения сотрудникам, которые используют инновационные методы работы, стремятся применять нестандартные подходы к работе с детьми и их развитию.

К таковым нематериальным методам стимулирования можно отнести: предоставление путевки в ведомственную базу отдыха; предоставление абонеента в спортивный клуб на 1 месяц; награждение грамотой.

Реализовав данную рекомендацию, повышается уровень вовлеченности сотрудников, создается благоприятный климат в коллективе.

Обобщая вышеизложенный материал, можем сделать вывод, что при выполнении данных методических рекомендаций, следует ожидать следующих изменений: повышение уровня информированности сотрудников, стимулирование на повышение производительности труда и качества услуг, возможностей карьерного и профессионального роста, что в целом приведет к снижению текучести кадров.

Таким образом, нам удалось разработать методические рекомендации по формированию оптимальной системы управления вовлеченностью сотрудников в МДОУ ЦРР детский сад №136.

2.4 Экономическое и социальное обоснование методических рекомендаций по управлению вовлеченностью сотрудников

В ходе анализа нами были выявлены проблемы в системе управления вовлеченностью сотрудников в МДОУ ЦРР детский сад №136.

Соответственно нами были предложены методические рекомендации, основными из которых являются:

- Для создания и поддержания условий по разнообразию умений и навыков сотрудников ввести Положение «Об организации повышения квалификации и профессиональной переподготовки педагогических работников» (см.прил.№3);
- Для повышения эффективности обратной связи внедрение внутрикорпоративного чата с руководством;
- Для совершенствования материального стимулирования ввести Положение «О внедрении дополнительных показателей стимулирования деятельности сотрудников» (см. прил.№4).

Неотъемлемой частью разработки методических рекомендаций является прогнозирование результатов их внедрения, то есть их социальная и экономическая эффективность.

Рассмотрим для начала социальную эффективность предложенных рекомендаций.

Социальная эффективность методических рекомендаций проявляется в возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных с социальной точки зрения изменений в компании[21].

Так, эффективность созданных методических рекомендаций для МДОУ ЦРР детский сад №136 оценивается по трем составляющим ее элементам – лояльность сотрудников, привлекательность на рынке труда, продуктивность деятельности сотрудников.

Отметим, что лояльность сотрудников и продуктивность их деятельности можно спрогнозировать (оценить) при помощи анкетирования сотрудников (см.прил.№5).

Результаты данного опроса представлены на рисунке №8, уточним, что в данном случае были опрошены все сотрудники МДОУ ЦРР детский сад №136.

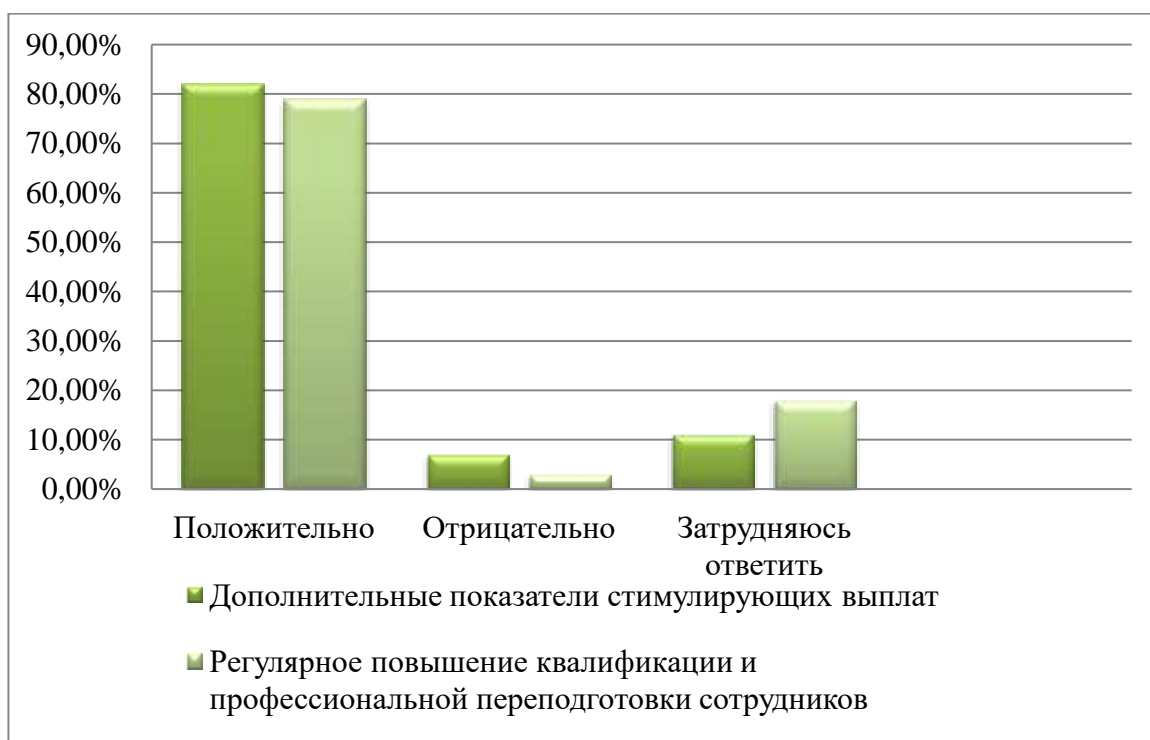


Рисунок № 8. Удовлетворенность сотрудников предложенными методическими рекомендациями

Как мы можем пронаблюдать из рисунка, представленного выше, предложенные методические рекомендации в наибольшей степени удовлетворяют сотрудников, отрицательные отзывы незначительны.

Для того чтобы оценить привлекательность МДОУ ЦРР детский сад №136 на рынке труда, с предложенными методическими рекомендациями по вовлеченности сотрудников, нами было проведено анкетирование с потенциальными сотрудниками (см.прил.№5). В данном случае было опрошено тридцать человек (см.рис.№9).

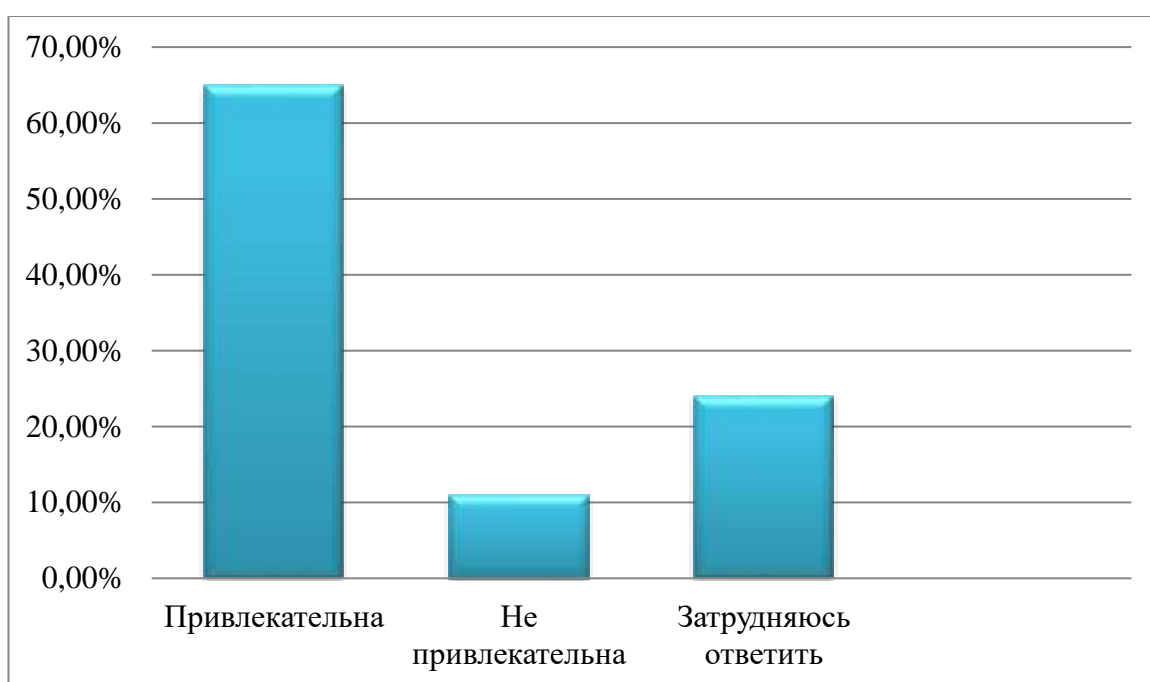


Рисунок № 9. Рыночная привлекательность при внедрении предложенных методических рекомендаций

Из опроса потенциальных сотрудников данной компании выяснилось, что шестьдесят пять процентов опрошенных считают, что вследствие реализации предложенных методических рекомендаций, компания считается привлекательной.

Перейдем к обоснованию экономической эффективности.

Экономическая эффективность - получение максимума возможных благ от имеющихся ресурсов, соответственно для этого следует регулярно соотносить выгоды и затраты[48].

Стоимость внедрения вовлеченности сотрудников в компанию на разных этапах будет меняться, но отдача, которую получит компания, будет в разы выше, чем те затраты, которые она понесет при реализации грамотно разработанного процесса вовлечения сотрудников.

Затраты на организацию повышения квалификации и профессиональной переподготовки сотрудников предусмотрены в составе затрат, возмещаемых бюджетом города Магнитогорска в рамках выполнения муниципального задания (см.табл.№5).

Таблица 5

Затраты на повышение квалификации и профессиональной переподготовки сотрудников в МДОУ ЦРР детский сад №136

Наименование мероприятия	Число сотрудников	Средняя стоимость в расчете на 1 человека, руб.	Общая стоимость, руб.
Повышение квалификации	25	3000	75000
Переподготовка сотрудника	17	3000	51000

Как видно из таблицы, представленной выше, общая сумма затрат на повышение квалификации и профессиональной переподготовки сотрудников МДОУ ЦРР детский сад №136 составит сто двадцать шесть тысяч рублей.

При этом, значительную группу затрат составляют затраты на повышение квалификации сотрудников – семьдесят пять тысяч рублей, а общая стоимость профессиональной переподготовки сотрудников составит пятьдесят одну тысячу рублей.

Далее, в соответствии с совершенствованием материального стимулирования, нами было предложено ввести Положение «О внедрении дополнительных показателей стимулирования деятельности сотрудников»

(см.прил.№4), соответственно рассчитаем затраты на данную методическую рекомендацию (см.табл.№6).

Таблица 6

Затраты на дополнительные показатели стимулирующих выплат в МДОУ

ЦРР детский сад №136

Должность, с расчетом количества работающих сотрудников по данной должности	Критерий стимулирующей выплаты	Балл	Стоимость в расчете на 1 человека, руб.
Заместитель по административно-хозяйственной работе (1)	1.Участие в жизни компании, помощь при организации мероприятий, участие в субботниках;	10 баллов	365,0
	2.Своевременное предоставление информации по материально-техническому обеспечению и оснащенности образовательного процесса для сайта компании.	5 баллов	258,0
Итого: 623,0			
Воспитатель (18)	1.Участие в жизни компании, помощь при организации мероприятий, участие в субботниках;	10 баллов	365,0
	2.Наличие почетных званий, при условии соответствия почетного звания профилю педагогической деятельности;	10 баллов	365,0
	3.Участие в разработке и реализации стратегических программ дошкольного образования, проектов по продвижению компании;	5 баллов	258,0
	4.Участие в общественно – культурной жизни компании;	5 баллов	258,0
	5.Участие в научно-технических конференциях, наличие публикаций;	5 баллов	258,0
	6.Участие в создании развитии информационно-образовательной, развивающей предметно-пространственной среды компании;	5 баллов	258,0
	7.Увеличение работы (при подготовке к утренникам, учебному году).	5 баллов	258,0
Итого: 2020,0 в расчете на 1 человека и 36360,0 в общей стоимости			
Специалисты (5)	1.Участие в жизни компании, помощь при организации мероприятий, участие в субботниках;	10 баллов	365,0
	2. Наличие почетных званий, при условии соответствия почетного звания профилю педагогической деятельности;	10 баллов	365,0

	3. Участие в общественно – культурной жизни компании;	5 баллов	258,0
	4. Участие в научно-технических конференциях, наличие публикаций;	5 баллов	258,0
	5. Участие в создании развитии информационно-образовательной, развивающей предметно-пространственной среды компании;	5 баллов	258,0
	6. Увеличение работы (при подготовке к утренникам, учебному году).	5 баллов	258,0
Итого: 1762,0 в расчете на 1 человека и 8810,0 в общей стоимости			
Младший воспитатель(12)	1.Участие в жизни компании, помощь при организации мероприятий, участие в субботниках;	10 баллов	365,0
	2. Участие в общественно – культурной жизни компании;	5 баллов	258,0
	3.Исполнительская дисциплина;	10 баллов	365,0
	4.Участие в учебно-воспитательном процессе.	10 баллов	365,0
Итого: 1353,0 в расчете на 1 человека и 16236,0 в общей стоимости			
Обслуживающий персонал (5)	1.Участие в жизни компании, помощь при организации мероприятий, участие в субботниках;	10 баллов	365,0
	2. Исполнительская дисциплина.	10 баллов	365,0
Итого: 730,0 в расчете на 1 человека и 3650,0 в общей стоимости			
Итого затрат на стимулирующие выплаты: 65679,0 руб.			

Как видно из таблицы, представленной выше, общая сумма затрат на дополнительные показатели стимулирующих выплат в МДОУ ЦРР детский сад №136 составит шестьдесят пять тысяч шестьсот семьдесят девять рублей.

Таким образом, подводя итог, при выполнении данных методических рекомендаций, следует ожидать следующих изменений: повышение уровня информированности сотрудников, стимулирование на повышение производительности труда и качества услуг, возможностей карьерного и профессионального роста, что в целом приведет к снижению текучести кадров.

Кроме того, предложенные мероприятия направлены на повышение имиджа компании, формирование благоприятного социально-психологического климата, сплочение коллектива.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализируя изменения, происходящие на рынке труда в последние несколько лет, можно отметить, что одной из приоритетных задач для современных развивающихся компаний становятся вопросы привлечения и удержания сотрудников, а также создания условий для долговременного обеспечения компании человеческими ресурсами[16].

Соответственно в условиях конкуренции появляется потребность в сотрудниках, которые быстро реагируют на изменения, эффективно справляются с поставленными задачами.

Иными словами, компании нуждаются в вовлеченных сотрудниках, которые заинтересованы в ее успешности[8]. Именно поэтому управление вовлеченностью сотрудников становится важным объектом управленческой деятельности и предметом социологических исследований.

Несмотря на то, что данной проблемой активно занимались как отечественные, так и зарубежные исследователи, проблема управлением вовлеченностью сотрудников компании в процессе достижения общекорпоративных целей остается актуальной[32].

Целью данного исследования стало теоретически обосновать и практически доказать значимость оптимальной системы управления вовлеченностью сотрудников, посредством проведения анализа и разработки методических рекомендаций.

В процессе исследования нами были решены следующие задачи: дана характеристика понятию «вовлеченность», его сущности; описаны факторы, влияющие на вовлеченность сотрудников; изучены методики измерения вовлеченности сотрудников; дано описание общей характеристики организации; проанализирована система вовлеченности сотрудников компании в процессе достижения общекорпоративных целей; разработаны методические рекомендации по формированию оптимальной системы управления

вовлеченностью сотрудников; обоснованы экономическая и социальная эффективность методических рекомендаций.

Проведенный анализ литературы по проблеме оптимального управления вовлеченностью сотрудников компании в процессе достижения общекорпоративных целей, позволил нам сделать следующие выводы.

Наиболее точное определение понятия «вовлеченность» определяется, как физическое, эмоциональное и интеллектуальное состояние, которое мотивирует сотрудников выполнять работу значительно качественнее.

Говоря о факторах, влияющих на вовлеченность сотрудников, можно выделить четыре группы, такие как: факторы, связанные с политикой компании; факторы, связанные с климатом в коллективе; факторы, связанные с организацией труда; факторы, связанные с самореализацией сотрудников и возможностями развития.

Рассматривая основные методики измерения вовлеченности сотрудников, нами были выявлены следующие: исследование документов, прямое наблюдение, анкетирование и опросы, методика фокус-групп, прощальное интервью.

Собрав данные о муниципальном дошкольном образовательном учреждении «Центр развития ребенка – детский сад № 136» города Магнитогорска, выявили, что он является некоммерческой организацией, тип учреждения – бюджетное, организационно-правовая форма – муниципальное учреждение, штатная численность сотрудников на конец 2021 года составляет сорок два человека, а организационная структура является линейно-функциональной.

Проанализировав систему вовлеченности сотрудников компании, было выявлено, что: уровень разнообразия навыков сотрудников варьируется в зависимости от вида выполняемой ими деятельности; обратная связь не всегда эффективна; премиальные выплаты не стимулируют эффективность деятельности сотрудника, а формируются на основании учета должностной позиции и выслуги лет; текучесть персонала составила 7,14%; индекс

вовлеченности сотрудников на 2021 год составил 58,5 баллов, что относится к среднему уровню.

Для формирования оптимальной системы управления вовлеченностью сотрудниками, нами были разработаны методические рекомендации, исходя из основных проблем данной компании.

К основным методическим рекомендациям можем отнести: для создания и поддержания условий по разнообразию умений и навыков сотрудников ввести Положение «Об организации повышения квалификации и профессиональной переподготовки педагогических работников»; для повышения эффективности обратной связи внедрение внутрикорпоративного чата с руководством; для совершенствования материального стимулирования ввести Положение «О внедрении дополнительных показателей стимулирования деятельности сотрудников».

Нами так же было выявлено, что предложенные методические рекомендации в наибольшей степени удовлетворяют сотрудников; затраты на повышение квалификации и профессиональной переподготовки сотрудников составит сто двадцать шесть тысяч рублей; на дополнительные показатели стимулирующих выплат составит шестьдесят пять тысяч шестьсот семьдесят девять рублей.

При выполнении данных методических рекомендаций, следует ожидать следующих изменений: повышение уровня информированности сотрудников, стимулирование на повышение производительности труда и качества услуг, возможностей карьерного и профессионального роста, что в целом приведет к снижению текучести кадров.

В результате, основываясь на выводах исследования, была изучена степень разработанности в теории и практике проблемы оптимального управления вовлеченностью сотрудников в процессе достижения общекорпоративных целей.

ГЛОССАРИЙ

В настоящей работе применяются следующие термины с соответствующими определениями.

Вовлеченность – физическое, эмоциональное и интеллектуальное состояние, которое мотивирует сотрудников выполнять работу значительно качественнее.

Лояльность – сотрудник, который с гордостью отзывается о своей работе в настоящий момент.

Мотивация – процесс побуждения сотрудника к эффективному труду, в котором формируется его трудовое поведение в соответствии с целями и функциями компании.

Организационное гражданство – степень психологической идентификации сотрудника с компанией.

Идентификация – гордость за компанию, присвоение сотрудникам организационных целей.

Удовлетворённость трудом - состояние сбалансированности требований (запросов), предъявляемых сотрудником к содержанию, характеру и условиям труда, а также субъективная оценка возможностей реализации этих запросов.

Анкетирование – письменный вид опроса, где респондент (опрашиваемый) самостоятельно отвечает на вопросы анкеты.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Александрова, Н. А. Повышение степени удовлетворенности трудом как направление кадровой политики организации // Аграрное образование и наука. – 2017. - № 2.- С. 2-22.
2. Алехина, О. Служба персонала. // Управление персоналом. – 2017. - №11. – С. 56-59.
3. Армстронг, М. Практика Управления человеческими ресурсами. / Пер. с англ. Под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер., 2018. – 848 с.
4. Артюхова, И. В., Совершенствование системы управления персоналом в рамках развития предприятия / И.В. Артюхова, И.В. Мезенцева // Экономика Крыма. — 2019. — № 1. — С. 396-399.
5. Астахова, Н. И. Теория управления: учебник для академического бакалавриата / Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин; под общ. Ред. Н. И. Астаховой, Г. И. Москвитина. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 375 с.
6. Бим-Бад, Б.М. Педагогический энциклопедический словарь. – М.- 2017. – 38 с.
7. Бухалков, М. И. Управление персоналом на предприятии / М.И. Бухалков // Управление компанией.- 2017. - №7. – С.48-50.
8. Бухалков, М.И. Организация производства и управление предприятием: Учебник / М.И. Бухалков. – М.: Инфра-М, 2017. – 506 с.
9. Виханский, О. С., Наумова, А. И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – 2-е изд. / О. С. Виханский, А. И. Наумова – М.: Фирма «Гардарика», 2019. – 416 с.
10. Вовлеченность и факторы мотивации [Электронный ресурс].- 2021. – Режим доступа: <https://hr-portal.ru/> (Дата обращения: 07.01.2022).
11. Вовлеченность персонала и факторы мотивации [Электронный ресурс].- 2021. – Режим доступа: <https://neohr.ru/> (Дата обращения: 15.01.2022).

12. Вовлеченность персонала организации: основные подходы, базовые принципы [Электронный ресурс].- 2021. – Режим доступа: <https://naukovedenie.ru/> (Дата обращения: 10.01.2022).
13. Вовлеченность персонала, как фактор успеха [Электронный ресурс].- 2021. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/> (Дата обращения: 25.12.2021).
14. Волкогонова, О. Д., Зуб А. Т. Управленческая психология: Учебник. — М.: ИД «Форум»; НИЦ «Инфра-М», 2019. — 352 с.
15. Галимова, А. Ш., Закирова, Д.Р. Заработная плата как фактор мотивации к труду / А.Ш. Галимова, Д.Р. Закирова// Приоритетные направления развития науки. Сборник статей Международной научно-практической конференции. – Уфа: научный центр «Аэтерна», 2018. — С. 75-78.
16. Дятлов, В. А., Кибанов, А. Я., Пихало, В. Т. Управление персоналом: Учеб. Пособие для студентов экономических вузов и факультетов.- М.: «Изд-во ПРИОР», 2017.- 512 с.
17. Егорова, А. С. Вовлеченность персонала: 7 шагов к пониманию. – М.: Инфра, 2018.-314 с.
18. Журавлев, П.В. Управление персоналом / П.В. Журавлев, Ю.Г. Одегов. – М.: Финстатинформ, 2018. – 877 с.
19. Зайцева, Т. В., Зуб, А. Т. Управление персоналом: Учебник. – М.: ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2018. – 336 с.
20. Закирьянова, Л .Р. Материальное стимулирование персонала предприятий в современных условиях / Л.Р. Закирьянова // Молодежь и наука. – 2017. - № 3.- 64 с.
21. Инструментарий диагностики вовлеченности персонала [Электронный ресурс].- 2021. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/> (Дата обращения: 27.01.2022).
22. Исследования лояльности и вовлеченности [Электронный ресурс].- 2021. – Режим доступа: <https://hr-portal.ru/> (Дата обращения: 07.01.2022).

- 23.Климова, О. А., Барабанщикова, В. В. Представления о вовлеченности в работу и трудоголизме в современных психологических исследованиях. // Национальный психологический журнал, 2018. - №1.- С. 52-60.
- 24.Липатов, С. А. Вовлеченность работника в организацию или «увлеченность работой»: соотношение понятий. //Организационная психология, 2016 .- С.104-110.
- 25.Ловчева, М. В. Оценка эффективности системы стимулирования персонала: показатели, методы, практические рекомендации / М.В. Ловчева // Мотивация и оплата труда. -2018. - № 1. – С. 14-26.
26. Магура, М. И. Патриотизм персонала по отношению к своей организации – решающее конкурентное преимущество // Управление персоналом. - 2019. -№ 11.- С. 43-58.
- 27.Мандрикова, Е. Ю., Горбунова, А. А. Взаимосвязь увлеченности работой, личностных ресурсов и удовлетворенности трудом сотрудников.// Организационная психология, 2017.- № 4.-С. 2-22.
- 28.Методология расчета индекса вовлеченности сотрудников [Электронный ресурс].- 2021. – Режим доступа: <https://hr-portal.ru/> (Дата обращения: 25.01.2022).
29. Методы измерения вовлеченности [Электронный ресурс].- 2021. – Режим доступа: <https://hr-portal.ru/> (Дата обращения: 01.02.2022).
30. Методы оценки вовлеченности персонала [Электронный ресурс].- 2021. – Режим доступа: <https://highadvance.org/> (Дата обращения: 25.01.2022).
- 31.Никулин, Д. В. Повышение эффективности персонала путем оптимизации трудовых процессов / Д.В. Никулин // Научное обозрение. – 2017. - № 13. – С. 349-353.
32. Прихач, А. Активная инновационная деятельность персонала как конкурентное преимущество // управление персоналом. – 2018. - № 1. – С. 25-27.
- 33.Расчет индекса вовлеченности [Электронный ресурс].- 2021. – Режим доступа: <https://delovoymir.biz/> (Дата обращения: 27.01.2022).

34. Свергун, О. Ю. Вовлеченность персонала: ценное преимущество // Справочник по управлению персоналом.-2018.-№8.-С. 55-61.
35. Словари и энциклопедии на Академике [Электронный ресурс].- 2021. – Режим доступа: <https://dic.academic.ru/> (Дата обращения: 21.12.2021).
36. Соломанидина, Т. О., Соломандин, В. Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие. -М.: Юнити-Дана, 2019.-270 с.
37. Способы вовлечения персонала предприятия в его развитие [Электронный ресурс].- 2021. – Режим доступа: <https://hr-portal.ru/> (Дата обращения: 10.02.2022).
38. Старостин, Н. Формула лояльности и вовлеченности сотрудников как движущая сила устойчивого роста // Управление персоналом. – 2017. - №20. – С.12-14.
39. Степанова, С. М., Мальцева, Е. С., Родермель Т. А. О некоторых аспектах создания мотивационного механизма в трудовой деятельности // Экономические науки. Сургут. 2019. № 2. – С. 87-89.
40. Теоретические подходы к анализу вовлеченности [Электронный ресурс].- 2021. – Режим доступа: <https://studwood.ru/> (Дата обращения: 05.01.2022).
41. Травин, В. В., Дятлов, В. А. Основы кадрового менеджмента/ В. В Травин. - М.: Дело, 2018. – 312с.
42. Удовлетворенность, лояльность и вовлеченность сотрудников [Электронный ресурс].- 2021. – Режим доступа: <https://blog.talenttech.ru/> (Дата обращения: 07.01.2022).
43. Удовлетворенность, лояльность и вовлеченность сотрудников: уточнение и конкретизация понятий [Электронный ресурс].- 2021. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/> (Дата обращения: 11.01.2022).
44. Факторы, влияющие на вовлеченность персонала [Электронный ресурс].- 2021. – Режим доступа: <https://neohr.ru/> (Дата обращения: 15.01.2022).
45. Факторы, оказывающие влияние на вовлеченность, мотивацию персонала [Электронный ресурс].- 2021. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/> (Дата обращения: 18.01.2022).

46. Хасбулатов, И. Я. Влияние оценки персонала на эффективность труда сотрудников / И.Я. Хасбулатов // Нормирование и оплата труда в промышленности. - 2018. - № 11-12. - С. 55-57.
47. Цветаев, В.М. Управление персоналом / В.М. Цветаев. - М.: СПб: Питер, 2017. - 192 с.
48. Шарифовна, Г. А., Заработная плата как фактор мотивации к труду / Г. А. Шарифовна, Г. Л. Фагимова, Т. А. Рустемовна. – Волжск.: Вестник Волжского ун-та им. В. Н. Татищева, 2019. - № 3.- 6 с.
49. Шубина, Н. А. Материальное и нематериальное стимулирование труда: организационный опыт и общественное мнение // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. XXIII междунар. студ. науч.-практ. конф, 2019.- № 8. - С. 267-269.
50. Щербатых, Ю. В. Психология труда и кадрового менеджмента. – М.: Кнорус, 2019. – 248 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение № 1

Опросник для выявления уровня вовлеченности сотрудников в рабочий процесс

<i>Ответьте на сколько баллов то или иное утверждение соответствует реальному положению дел</i>				
	Да	Скорее да, чем нет	Нет	Мне все равно
Баллы	4	3	2	1
Я понимаю свои задачи и функции				
Я знаю, что ждет от меня руководство				
Я знаю, по каким критериям оценивается моя работа				
В компании созданы все условия для того чтобы я качественно выполнял свою работу				
Если я работаю хорошо и старательно, руководитель позитивно отзывается обо мне				
Руководство ценит мои заслуги, отмечает успехи				
Руководители и коллеги заинтересованы в том, чтобы я работал лучше				
Ко мне часто обращаются за советом и коллеги и руководство				
Я обучаюсь в процессе работы, узнаю много нового, мне помогают справиться с интересными задачами				
Я понимаю, что моя работа важна для других и доволен, что тружусь в компании				

Опросник для оценки вовлеченности в процессы оптимизации процессов
и принятия управленческих решений

<i>Оцените Ваше отношение к проектам по улучшению работы в компании степень своего участия в управленческих решениях</i>				
Проекты по оптимизации и управленческие решения	Не испытываю желание принимать участие	Не располагаю информацией об этом	Принимаю участие в проектах	Сам предложил идею, участвовал в разработке проекта
Баллы	1	2	3	5

Автоматизация процесса внутреннего обучения				
Разработка более справедливой системы поощрения и премирования				
Укрепление материально-технической базы				
Внедрение проектных моделей				

Опросник для выявления вовлеченности сотрудников в мероприятия, организуемые для всей компании

<i>Выразите свое отношение к утверждениям этого опросника, выбрав из предложенных вариантов тот, который Вам ближе</i>			
Поведение сотрудника на корпоративных мероприятиях	Нет	Если принуждают или просят	Да
Баллы	1	2	3
Когда проводятся конкурсы, участвую в них			
Мне нравится, когда на корпоративах в неформальной обстановке обсуждаются рабочие моменты			
Я люблю бывать в компании коллег в нерабочее время			
Возможность поддерживать коллег в соревнованиях, коллективно болеть за них заряжает меня энергией			
Я могу увидеть всю компанию, включая высшее руководство, и услышать информацию об итогах работы компании			

Лицензия на осуществление образовательной деятельности



The image shows a license certificate for educational activity. It features a decorative blue border with ornate corner designs. At the top center is the coat of arms of the Russian Federation. Below it, the text reads 'МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ ЧЕЛЯБИНСКОЙ ОБЛАСТИ' (Ministry of Education and Science of the Chelyabinsk Region). The word 'ЛИЦЕНЗИЯ' (License) is printed in large, bold, serif letters. Below the title, the license number '№ 10668' and the date 'от « 07 » АВГУСТА 2013 г.' are provided. The main body of the license states: 'На осуществление образовательной деятельности по указанным в приложении (приложениях) образовательным программам.' (For the implementation of educational activity according to the educational programs specified in the attachment (attachments)). It then specifies that the license is granted to 'Муниципальному дошкольному ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМУ УЧРЕЖДЕНИЮ «ЦЕНТР РАЗВИТИЯ РЕБЕНКА – ДЕТСКИЙ САД № 136» ГОРОДА МАГНИТОГОРСКА, (МДОУ «ЦРР - д/с № 136» г. Магнитогорска)' (Municipal preschool educational institution 'Center for Child Development - Kindergarten No. 136' of the city of Magnitogorsk, (MDOU 'CRR - d/s No. 136' of Magnitogorsk)). The certificate also includes the 'Основной государственный регистрационный номер юридического лица (ОГРН) 1027402168353' (Main state registration number of the legal entity (OGRN) 1027402168353) and the 'Идентификационный номер налогоплательщика 7445016382' (Identification number of the taxpayer 7445016382). At the bottom right, the series 'Серия 74101' and the number '№ 0000801' are printed. A small note at the very bottom reads 'Выдана по заказу Министерства образования и науки Челябинской области' (Issued on order of the Ministry of Education and Science of the Chelyabinsk Region).

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ ЧЕЛЯБИНСКОЙ ОБЛАСТИ

ЛИЦЕНЗИЯ

№ 10668 от « 07 » АВГУСТА 2013 г.

На осуществление образовательной деятельности по указанным в приложении (приложениях) образовательным программам.

Настоящая лицензия предоставлена **Муниципальному дошкольному ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМУ УЧРЕЖДЕНИЮ «ЦЕНТР РАЗВИТИЯ РЕБЕНКА – ДЕТСКИЙ САД № 136» ГОРОДА МАГНИТОГОРСКА, (МДОУ «ЦРР - д/с № 136» г. Магнитогорска)**

Основной государственный регистрационный номер юридического лица (ОГРН) **1027402168353**

Идентификационный номер налогоплательщика **7445016382**

Серия 74101 № 0000801

Выдана по заказу Министерства образования и науки Челябинской области

Место нахождения лицензиата 455047, Челябинская область, город Магнитогорск,
(указывается адрес места нахождения лицензиата)
улица Тевосяна, дом 11, корпус 1

Место (места) осуществления образовательной деятельности указано (указаны) в приложении (приложениях) к настоящей лицензии.

Настоящая лицензия предоставлена на срок:

бессрочно до "___" "___" _____ г.

Настоящая лицензия предоставлена на основании решения ПРИКАЗА
МИНИСТЕРСТВА ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ ЧЕЛЯБИНСКОЙ ОБЛАСТИ
(полномочиями исполнительного органа)

от "07" АВГУСТА 2013 г. № 03-751

Настоящая лицензия имеет приложение (приложения), являющееся ее неотъемлемой частью.




(подпись
полномоченного лица)

КУЗНЕЦОВ АЛЕКСАНДР ИГОРЕВИЧ
(фамилия, имя, отчество
полномоченного лица)

Приложение № 1,2
 к лицензии на осуществление
 образовательной деятельности
 от « 7 » августа 2013 г.
 № 10668

Министерство образования и науки Челябинской области
(наименование лицензирующего органа)
 Муниципальное дошкольное образовательное учреждение
 «Центр развития ребенка - детский сад № 136»
 города Магнитогорска
 (МДОУ «ЦРР – д/с № 136» г. Магнитогорска)

(указывается полное и (в случае если имеется) сокращенное наименование (в том числе фирменное наименование) юридического лица или его филиала, организационно-правовая форма юридического лица, фамилия, имя и (в случае если имеется) отчество индивидуального предпринимателя)

455047, Челябинская область, город Магнитогорск,
 улица Тевосяна, дом 11, корпус 1

место нахождения юридического лица или его филиала, место жительства для индивидуального предпринимателя

455047, Челябинская область, город Магнитогорск,
 улица Тевосяна, дом 11, корпус 1

место осуществления образовательной деятельности юридического лица или его филиала, индивидуального предпринимателя, за исключением мест осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам, основанная при наличии профессионального обучения

Общее образование

№ п/п	Уровень образования
1	2
1.	Дошкольное образование

Дополнительное образование

№ п/п	Подвиды
1	2
1.	Дополнительные общеобразовательные общеразвивающие программы

Распорядительный документ лицензирующего органа о предоставлении лицензии на осуществление образовательной деятельности:
 Приказ Министерства образования и науки Челябинской области от 29 марта 2000 года №03-562

Распорядительный документ лицензирующего органа о переоформлении лицензии на осуществление образовательной деятельности:

Приказ Министерства образования и науки Челябинской области от 7 августа 2013 года №03-Л-751
 Приказ Министерства образования и науки Челябинской области от 13 мая 2015 года №03-Л-686

Министр

(должность, наименование органа, лица)



А.И. Кузнецов

(фамилия, имя, отчество)

Серия 74103

№ 0003571

Приложение № 3

Положение «Об организации повышения квалификации и профессиональной переподготовки педагогических работников»

ПРИНЯТО

Педагогическим советом

«__» _____ г.

Протокол № _____

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий

Ивикеева Т.А.

Приказ от _____ № _____

ПОЛОЖЕНИЕ

Об организации повышения квалификации и профессиональной переподготовки педагогических работников

**Муниципального дошкольного образовательного учреждения «Центр развития ребенка – детский сад № 136» города Магнитогорска
(МДОУ ЦРР детский сад №136)**

Магнитогорск
2021

1. Общие положения.

1.1. Настоящее Положение о профессиональной переподготовке и повышении квалификации работников Муниципального дошкольного образовательного учреждения «Центр развития ребенка – детский сад № 136» города Магнитогорска (далее по тексту МДОУ) разработано в соответствии с пунктом 5 части 3 статьи 28, пунктом 7 части 1 статьи 48 Закона Российской Федерации от 29 декабря 2012г. №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», постановлением Правительства Российской Федерации от 27.06.2016 № 584 «Об особенностях применения профессиональных стандартов в части требований, обязательных для применения государственными внебюджетными фондами Российской Федерации, государственными или муниципальными учреждениями, государственными или муниципальными унитарными предприятиями, а также государственными, принятыми профессиональными стандартами» и Уставом МДОУ.

1.2. Настоящее Положение является локальным нормативным актом МДОУ, регламентирующим права, обязанности и ответственность работников, определяет основные цели, правила построения, порядок осуществления профессиональной переподготовки и повышения квалификации работников МДОУ.

1.3. В положении приняты следующие понятия:

Повышение квалификации - приобретение новых теоретических и практических знаний по специальности в связи с повышением требований к уровню квалификации и необходимостью освоения инновационных методов решения профессиональных задач.

Профессиональная переподготовка - получение дополнительных знаний, умений и навыков по образовательным программам, предусматривающим изучение отдельных дисциплин, разделов наук, современных технологий, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности.

1.4. Повышение квалификации производится за счет средств бюджета МДОУ, а также может по инициативе работника за счет собственных средств.

1.5. Настоящее положение принимаются на заседании Общего собрания работников, и утверждается приказом заведующего МДОУ. Срок данного положения не ограничен. Данное положение действует до принятия нового.

1.6. Положение доводится до сведения работников, в т. ч. при приеме их на работу.

2. Цели и задачи повышения квалификации.

2.1. Целью повышения квалификации является ликвидация несоответствия между реальным и необходимым уровнем профессиональной подготовки специалистов для успешного решения задач, стоящих перед МДОУ в современных условиях, подготовка педагога как субъекта профессиональной деятельности.

Повышение квалификации организуется с целью создания оптимальных условий для реализации работниками возможностей непрерывного образования на основе образовательных потребностей.

2.2. Задачи:

- Максимальное удовлетворение запросов педагогов на курсовую переподготовку;
- Организация непрерывного профессионального образования педагогических кадров через систему повышения квалификации;
- Развитие и совершенствование системы дистанционного обучения педагогических кадров;
- Развитие и совершенствование информационно - технической базы для обеспечения непрерывного профессионального образования педагогических кадров;
- Организация мониторинга профессионального роста педагогов.

3. Организация повышения квалификации педагогических работников.

3.1. Организация и порядок работы по повышению квалификации.

Профессиональная переподготовка и повышение квалификации осуществляется посредством реализации дополнительных профессиональных программ: повышения квалификации; профессиональной переподготовки.

3.2 Педагоги вправе получать дополнительное профессиональное образование по профилю педагогической деятельности не реже чем раз в три года (п. 2 ч. 5 ст. 47 Закона от 29.12.2012 №273-ФЗ), на базе учебных заведений, имеющим лицензию на проведение курсов повышения.

Очередность получения профессиональной переподготовки и повышения квалификации работниками определяется:

- Исходя из необходимости повышения профессионального уровня работника в рамках имеющейся у него квалификации;
- Периода времени, прошедшего с момента реализации права работником на профессиональную переподготовку и повышение квалификации по профилю деятельности.

3.3 За организацию и координацию работы по повышению квалификации педагогических работников ответственность несет старший воспитатель-методист (за педагогических работников) и заместитель заведующего по административно-хозяйственной работе (за служащих и младший обслуживающий персонал).

Ответственный:

- Доводит до сведения педагога перечень рекомендованных программ дополнительного профессионального образования;
- Дает рекомендации по выбору программы повышения квалификации, учитывая образовательные потребности работника;
- Контролирует своевременность выполнения сроков повышения квалификации работником и использование работником в работе полученных знаний в ходе курсовой переподготовки;
- Заносит сведения о повышении квалификации согласно своевременно предоставленным итоговым документам об усвоении учебных программ, выданных учреждениями, реализующими программы дополнительного профессионального образования о прохождении курсов.

3.4 Повышение квалификации также может осуществляться путем обучения в высших и средних учебных заведениях. На время обучения за работником сохраняется место работы и производится оплата учебного отпуска, в соответствии с законодательством Российской Федерации.

3.5 Повышение квалификации и профессиональная переподготовка работников МДОУ может проводиться с отрывом от работы, без отрыва от работы, с частичным отрывом от работы, по индивидуальным образовательным программам, дистанционно.

3.6 Организация повышения квалификации педагогических работников включает в себя:

- Перспективное планирование повышения квалификации педагогических работников на 3 года;
- Ежегодное формирование плана повышения квалификации педагогических работников в соответствии с годовым планом МДОУ;
- Проспектом курсовых мероприятий по профессиональной переподготовке и повышению квалификации работников образования на год;
- Утверждение плана повышения квалификации педагогических работников, принятого на заседании педагогического совета.

3.7 Календарный график получения профессиональной переподготовки и повышения квалификации работниками разрабатывается ежегодно с учетом п.

3.8. Календарный график получения профессиональной переподготовки и повышения квалификации работниками разрабатывается ежегодно с учетом п. 3.1. настоящего Положения. Получение профессиональной переподготовки и повышения квалификации работниками не должно совпадать с их ежегодными основными оплачиваемыми отпусками.

3.9 Основаниями для направления педагогических работников на повышение квалификации в виде курсовой подготовки являются: наступление

очередного срока повышения квалификации; рекомендация аттестационной комиссии; инициатива работника.

4. Формы повышения квалификации педагогических работников

4.1. Повышение квалификации включает в себя следующие виды обучения:

- Краткосрочные курсы (не менее 72 часов);
- Тематические проблемные семинары (от 72 - до 100 часов);
- Длительные курсы (свыше 100 часов);
- Системные курсы повышения квалификации объемом 140 часов;
- Курсы профессиональной переподготовки объемом свыше 280 часов;
- Стажировка (формирование и закрепление на практике профессиональных умений и навыков, полученных в результате теоретической подготовки).

4.2 Внутренняя система повышения квалификации педагогов в МДОУ организуется в следующих формах: коллективные (деятельность методических объединений, тематические педсоветы, семинары, семинары-практикумы, методические недели и месячники, участие в профессиональных конкурсах, работа в творческих группах, мастер-классы и др); индивидуальные (наставничество, методическая консультация, самообразование и др.).

5. Права и обязанности работодателя

5.1. Работодатель имеет право:

- Определять необходимость профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников для нужд МДОУ;
- Предлагать формы подготовки, переподготовки и повышения квалификации педагогических работников с учетом возможностей повышения квалификации;

- Устанавливать перечень профессий работников, подлежащих повышению квалификации по согласованию с коллегиальным органом МДОУ.

5.2. Работодатель обязан:

- При направлении работника для повышения квалификации с отрывом от работы сохранять за ним место;
- Выплачивать педагогическому работнику среднюю заработную плату по основному месту работы в течение всего времени повышения квалификации;
- Создать необходимые условия работникам, проходящим профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации для совмещения работы с обучением;
- Планировать повышение квалификации работников в соответствии с 3.1. настоящего Положения;
- Разработать график профессиональной подготовки и повышения квалификации работников на 3 года и довести до сведения работников приказом по МДОУ.

5.3. Права и обязанности работников.

В соответствии со статьей 187 ТК РФ работник имеет право:

- На повышение квалификации с отрывом от работы не реже 1 раза в 3 года с сохранением заработной платы в течение всего периода обучения;
- На повышение квалификации по личному желанию в сроки и на условиях, согласованных с администрацией МДОУ.

5.4. Работник обязан:

- Получение профессиональной переподготовки и повышения квалификации является трудовой обязанностью работника;
- Эффективно использовать время, предоставленное работнику для повышения его профессионального роста;

- Сдать ответственному за делопроизводство копию документа, подтверждающего повышение профессиональной квалификации за неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей, работодатель имеет право применить дисциплинарные взыскания, предусмотренные трудовым законодательством.

6. Отчётность о повышении квалификации.

6.1. Слушатели, успешно прошедшие курс обучения системы повышения квалификации работников образования, предоставляют документы государственного образца:

- Удостоверение о повышении квалификации - для лиц, прошедших краткосрочное обучение или участвовавших в работе тематических и проблемных семинаров по программе в объеме от 72 до 100 часов;
- Свидетельство о повышении квалификации - для лиц, прошедших обучение по программе в объеме свыше 108 часов;
- Справку установленного образца о краткосрочном обучении или сертификат участия в работе тематических и проблемных семинаров в объеме до 72 часов.

6.2. Сведения о результатах повышения квалификации и профессиональной переподготовки педагогов предоставляются в МДОУ не позднее, чем через 3 дня после прохождения обучения.

Приложение № 4

**Положение «О внедрении дополнительных показателей стимулирования
деятельности сотрудников»**

ПРИНЯТО

Педагогическим советом

«__» _____ г.

Протокол № _____

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий

Ивикеева Т.А.

Приказ от _____ № _____

ПОЛОЖЕНИЕ

**О внедрении дополнительных показателей стимулирования деятельности
сотрудников**

**Муниципального дошкольного образовательного учреждения «Центр
развития ребенка – детский сад № 136» города Магнитогорска
(МДОУ ЦРР детский сад №136)**

Магнитогорск

2021

1. Общие положения.

1.1. Положение об условиях установления и порядке произведения дополнительных выплат стимулирующего характера работникам Муниципального дошкольного образовательного учреждения «Центр развития ребенка – детский сад № 136» города Магнитогорска (далее по тексту МДОУ) разработано в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации».

1.2 Положение является локальным нормативным актом, устанавливающим критерии и порядок распределения стимулирующих выплат работникам МДОУ. Настоящее Положение принимается Общим собранием работников МДОУ, согласовывается с профсоюзной организацией МДОУ, утверждается и вводится в действие приказом заведующего МДОУ.

1.3 Настоящее Положение регулирует:

- Дифференцированный подход к определению доплат в зависимости от объёма и качества выполняемой работы, непосредственно не входящей в круг должностных обязанностей работников, за которые им установлены ставки заработной платы;
- Установление надбавок за высокую результативность работы, успешное выполнение наиболее сложных работ, высокое качество работы, напряжённость и интенсивность труда.

1.3 . Дополнительные показатели стимулирующих выплат направлены на усиление материальной заинтересованности работников МДОУ в повышении качества образовательного процесса, развитие творческой активности и инициативы, вовлеченность работников в области инновационной деятельности, современных образовательных технологий.

1.4 Дополнительные показатели стимулирующих выплат (в пределах выделенных бюджетных ассигнований и предельных объёмов финансирования на текущий финансовый год и с учётом фактического пополнения бюджета МДОУ) осуществляются за счёт бюджетных средств и средств, полученных от

платных дополнительных образовательных услуг и иной приносящей доход деятельности, в порядке, установленном Комитетом образования.

1.5 МДОУ предусматривает следующие виды дополнительных показателей стимулирующих выплат:

- За повышение профессионального уровня;
- Исполнительскую дисциплину;
- За увеличенную нагрузку;
- Участие в продвижение, жизни МДОУ.

1.6 Система стимулирования включает поощрительные выплаты по результатам труда всем категориям работников дошкольного учреждения, включая совместителей. Установление стимулирующих выплат, не связанных с результативностью труда, не допускается.

1.7. Стимулирующие выплаты не имеют гарантированного характера, поскольку зависят от оценки труда работника работодателем. В них может быть отказано работнику, если он не выполняет установленных показателей и критериев по качеству и результативности работы, например, не набрал баллы, по которым рассчитываются премии и выплаты стимулирующего характера к заработной плате.

1.8. Срок данного Положения не ограничен. Данное Положение действует до принятия нового.

2. Виды выплат стимулирующего характера, порядок и условия их установления.

2.1. Работникам МДОУ могут быть установлены следующие виды выплат стимулирующего характера: за результаты работы за месяц; за результаты работы за квартал; за результаты работы за полугодие; единовременная премия.

2.2.1. Расчёт выплат стимулирующего характера за результаты работы за месяц производится на основании критериев.

Каждому критерию присваивается определённое максимальное количество баллов. Для измерения результативности труда работников МДОУ по каждому критерию вводятся показатели и шкала показателей.

2.2.2. Установление выплат стимулирующего характера работникам МДОУ за результаты работы за месяц производится ежемесячно, до 9 (девятого) числа каждого месяца

2.2.3. Выплаты стимулирующего характера работнику МДОУ за результаты работы за месяц не устанавливаются:

- Если на работника МДОУ в месяце, по результатам которого устанавливаются выплаты стимулирующего характера, налагалось дисциплинарное взыскание;
- Если по вине работника произошёл зафиксированный несчастный случай с ребёнком или взрослым ;
- При поступлении обоснованных жалоб на действия работника;
- При нарушении работником правил внутреннего трудового распорядка и Устава МДОУ;
- При наличии нарушений по результатам проверок контролирующих или надзорных служб.

2.2.4. Расчёт размера выплат стимулирующего характера за результаты работы за месяц каждому работнику МДОУ и обоснование данного расчёта производится комиссией по распределению выплат стимулирующего характера работникам МДОУ, созданной на основании приказа руководителя МДОУ.

2.3.1. Расчёт выплат стимулирующего характера за результаты работы за квартал производится на основании критериев.

Каждому критерию присваивается определённое максимальное количество баллов. Для измерения результативности труда работников МДОУ по каждому критерию вводятся показатели и шкала показателей.

2.3.2. Установление выплат стимулирующего характера работникам МДОУ за результаты работы за квартал, производится поквартально, с 01 января по 31 марта, с 01 апреля по 30 июня, с 01 июля по 30 сентября, с 01

октября по 31 декабря, что позволяет учитывать динамику достижений, в том числе образовательных.

2.3.3. Выплаты стимулирующего характера работнику МДОУ за результаты работы за квартал не устанавливаются:

- Если на работника МДОУ в квартале, по результатам которого устанавливаются выплаты стимулирующего характера, налагалось дисциплинарное взыскание;
- Если по вине работника произошёл зафиксированный несчастный случай с ребёнком или взрослым;
- При поступлении обоснованных жалоб на действия работника;
- При нарушении работником правил внутреннего трудового распорядка и Устава МДОУ;
- При наличии нарушений по результатам проверок контролирующих или надзорных служб.

2.3.4. Расчёт размера выплат стимулирующего характера за результаты работы за квартал каждому работнику МДОУ и обоснование данного расчёта производится комиссией МДОУ в соответствии с п. 2.2.4. данного Положения.

Выплаты стимулирующего характера за результаты работы за полугодие.

2.4.1. Расчёт выплат стимулирующего характера за результаты работы за полугодие производится на основании критериев.

Каждому критерию присваивается определённое максимальное количество баллов. Для измерения результативности труда работников МДОУ по каждому критерию вводятся показатели и шкала показателей.

2.4.2. Установление выплат стимулирующего характера работникам МДОУ за результаты работы за полугодие производится 2 раза в год, что позволяет учитывать динамику достижений, в том числе образовательных.

2.4.3. Для установления указанных в настоящем пункте выплат первое полугодие устанавливается с 01 сентября по 31 декабря, второе с 01 января по 31 августа.

2.4.4. Выплаты стимулирующего характера работнику МДОУ за результаты работы за полугодие не устанавливаются:

- Если на работника ДОУ в полугодие, по результатам которого устанавливаются выплаты стимулирующего характера, налагалось дисциплинарное взыскание;
- Если по вине работника произошёл зафиксированный несчастный случай с ребёнком или взрослым;
- При поступлении обоснованных жалоб на действия работника;
- При нарушении работником правил внутреннего трудового распорядка и Устава МДОУ;
- При наличии нарушений по результатам проверок контролирующих или надзорных служб.

2.4.5. Расчёт размера выплат стимулирующего характера за результаты работы за полугодие каждому работнику МДОУ и обоснование данного расчёта производится комиссией МДОУ в соответствии с п. 2.2.4. данного Положения.

Единовременное премирование работников.

2.5.1. Премия – это денежная сумма, которая может выплачиваться работникам МДОУ сверх оклада (должностного оклада) в целях поощрения достигнутых успехов в труде на условиях и в порядке, установленных настоящим Положением.

2.5.2. Настоящим Положением предусматривается единовременное премирование работников за достижение высоких результатов деятельности по дополнительным показателям:

- Выполнение больших объёмов работ в кратчайшие сроки и с высокими результатами;
- Выдвижение неординарных творческих идей в области своей деятельности.

2.5.3. Выплаты единовременных премий производятся только по решению работодателя, при этом работник не имеет право требовать их выплаты.

2.5.4.Единовременное премирование работников дошкольного учреждения осуществляется за счёт средств, предусмотренных для этих целей в пункте 1.6. настоящего Положения. Единовременное премирование работников МДОУ проводится при наличии средств в фонде заработной платы.

2.5.5.Педагогические работники МДОУ, административно-управленческий персонал, иные работники могут быть премированы с учётом их трудового вклада и фактически отработанного времени.

3. Порядок определения размера дополнительных показателей стимулирующих выплат.

3.1. Стимулирование работников МДОУ осуществляется по балльной системе с учётом выполнения критериев.

3.2. Производится подсчёт баллов каждому работнику МДОУ за период, по результатам которого устанавливается выплата стимулирующего характера, предусмотренная разделами 2.2. и 2.3. или 2.4. настоящего Положения по критериям и показателям, специально разработанным для каждой должности работников в МДОУ.

3.3 Суммируются баллы, полученные всеми работниками.

3.4 Денежный вес (в рублях) каждого балла определяется путём деления размера дополнительных показателей стимулирующей части фонда оплаты труда (ФОТ) работников МДОУ, запланированного на период, по результатам которого устанавливается выплата стимулирующего характера, предусмотренная разделами 2.2. и 2.3. или 2.4. настоящего Положения, на общую сумму баллов всех работников.

Расчёт стоимости балла производится по формуле:

$$S = \text{ФОТ ст. } N1+N2+N3+\dots+Nn ,$$

где S – стоимость одного балла (в рублях); ФОТ ст. – стимулирующая часть фонда оплаты труда; N1, N2,..., Nn – количество баллов каждого сотрудника МДОУ.

3.5. Этот показатель (денежный вес) умножается на сумму баллов каждого работника. В результате получается размер дополнительных

показателей стимулирующих выплат (в рублях) каждому работнику МДОУ на текущий период.

3.6 Председатель комиссии предоставляет протокол заседания для согласования руководителю МДОУ и аналитическую информацию о показателях деятельности работников, которая является основанием для определения размера стимулирующих выплат.

3.7. На основании протокола комиссии по распределению выплат стимулирующего характера работникам МДОУ руководитель МДОУ издаёт приказ об установлении выплат стимулирующего характера работникам МДОУ за результаты их работы за отчётный период.

3.8. Обеспечение соблюдения принципа прозрачности при распределении стимулирующих выплат работникам МДОУ осуществляется путём предоставления информации о размерах и сроках назначения выплат.

4. Показатели и критерии качества результативности труда работников.

4.1. Дополнительные критерии качества и результативности труда работников МДОУ разрабатываются МДОУ самостоятельно.

4.2. Дополнительные показатели стимулирующей выплаты по каждой должности работников МДОУ.

Должность	Критерий стимулирующей выплаты	Балл
Заместитель по административно-хозяйственной работе	1.Участие в жизни компании, помощь при организации мероприятий, участие в субботниках;	10 баллов
	2.Своевременное предоставление информации по материально-техническому обеспечению и оснащённости образовательного процесса для сайта компании.	5 баллов
Итого: максимально допустимое количество баллов 15		
Воспитатель	1.Участие в жизни компании, помощь при организации мероприятий, участие в субботниках;	10 баллов
	2.Наличие почетных званий, при условии соответствия почетного звания профилю педагогической деятельности;	10 баллов
	3.Участие в разработке и реализации стратегических программ дошкольного	5 баллов

	образования, проектов по продвижению компании; 4.Участие в общественно – культурной жизни компании; 5.Участие в научно-технических конференциях, наличие публикаций; 6.Участие в создании развитии информационно-образовательной, развивающей предметно-пространственной среды компании; 7.Увеличение работы (при подготовке к утренникам, учебному году).	5 баллов 5 баллов 5 баллов 5 баллов
Итого: максимально допустимое количество баллов 45 баллов		
Специалисты	1.Участие в жизни компании, помощь при организации мероприятий, участие в субботниках; 2. Наличие почетных званий, при условии соответствия почетного звания профилю педагогической деятельности; 3. Участие в общественно – культурной жизни компании; 4. Участие в научно-технических конференциях, наличие публикаций; 5. Участие в создании развитии информационно-образовательной, развивающей предметно-пространственной среды компании; 6. Увеличение работы (при подготовке к утренникам, учебному году).	10 баллов 10 баллов 5 баллов 5 баллов 5 баллов 5 баллов
Итого: максимально допустимое количество баллов 40 баллов		
Младший воспитатель	1.Участие в жизни компании, помощь при организации мероприятий, участие в субботниках; 2. Участие в общественно – культурной жизни компании; 3.Исполнительская дисциплина; 4.Участие в учебно-воспитательном процессе.	10 баллов 5 баллов 10 баллов 10 баллов
Итого: максимально допустимое количество баллов 35		
Обслуживающий персонал	1.Участие в жизни компании, помощь при организации мероприятий, участие в субботниках; 2. Исполнительская дисциплина.	10 баллов 10 баллов
Итого: максимально допустимое количество баллов 20		

5. Заключительные положения.

5.1. Все дополнительные показатели стимулирующего характера производятся в пределах установленного фонда оплаты труда.

5.2. При отсутствии или недостатке бюджетных финансовых средств выплаты стимулирующего характера приостанавливаются.

Приложение № 5

Опросники для социального обоснования предложенных методических рекомендаций

Опрос сотрудников на предмет оценки лояльности к новым рекомендациям

Уважаемые сотрудники! С целью оценки Вашей лояльности к новым рекомендациям, просим ответить Вас на вопросы, представленные ниже			
Вопрос	Вариант ответа	Кол-во ответивших, чел.	Кол-во ответивших, %
Как вы относитесь к внедрению дополнительных показателей стимулирующих выплат?	Положительно	34	82
	Отрицательно	3	7
	Затрудняюсь ответить	5	11
	Итого: 42		100
Как вы относитесь в регулярному повышению квалификации и профессиональной переподготовке?	Положительно	33	79
	Отрицательно	2	3
	Затрудняюсь ответить	7	18
	Итого: 42		100

Опрос потенциальных сотрудников на предмет оценки привлекательности компании на рынке труда

Уважаемый респондент! С целью оценки привлекательности компании в разрезе системы вовлеченности сотрудников, просим ответить Вас на вопрос ниже.			
Вопрос	Вариант ответа	Кол-во ответивших, чел.	Кол-во ответивших, %
Считаете ли Вы привлекательной компанию, в которой действуют стимулирующие выплаты, а так же происходит регулярное повышение квалификации и переподготовка сотрудников?	Да	20	65
	Нет	4	11
	Затрудняюсь ответить	6	24
	Итого: 30		100