



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ОЖЕНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»

(ФГБОУ ВО «ОУрГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

Кафедра Экономик, управления и права

ДОЛЖНОСТЬ ПЕРСОНАЛА КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ В СИСТЕМЕ ИВ-
МЕНЕДЖЕРА

Магистерская диссертация

по направлению: 38.04.02 Менеджмент

Профильная направленность: «Управление человеческими ресурсами»

Проверка на объем заимствований:

88 % от общего текста

Выявлено:

Магистерский труд № 38-009-147-2-2

Белкин Владимир Владимирович

Работа рекомендована к защите

21 / 0 2021 г.

Зам. кафедр Э, У, П

Александр Павел Георгиевич

Научный руководитель:

Радченко Екатерина Владимировна, и.и.п.,

докт.п.

Содержание

Введение	3
ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ HR-МЕНЕДЖМЕНТА	7
1.1. Понятие лояльности персонала и место управлению ею в системе HR-менеджмента организации	7
1.2. Методы управления лояльностью персонала в организации	15
1.3. Методические подходы к исследованию лояльности персонала в организации в системе HR - менеджмента	23
Выводы по первой главе	33
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ ГБПОУ «МИАССКИЙ МЕДИЦИНСКИЙ КОЛЛЕДЖ»	34
2.1. Анализ внутренней и внешней среды базы исследования	34
2.2. Анализ факторов, формирующих лояльность персонала	47
2.3. Оценка уровня лояльности персонала ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» в системе HR - менеджмента	54
2.4. Анализ методов управления лояльностью персонала в системе HR - менеджмента	60
2.5. Рекомендации по повышению уровня лояльности персонала ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» в системе HR- менеджмента	71
Выводы по второй главе	85
Заключение	88
Список использованных источников	93
Приложение	100

Введение

Актуальность исследования. Рыночные условия современной России создают масштабную тенденцию создания огромного числа всевозможных организаций самого разного размера и сфер деятельности. Исходя из этого, возникают глобальные изменения на рынке труда. Если в советской системе трудоустройства в принципе у граждан был очень неширокий выбор места работы (места трудоустройств, как правило, распределялись учебными заведениями, не было мелких организаций и соответственно общее число предприятий было меньше), то в настоящий момент у соискателей работы появляется заметно больший выбор. То есть, если человеку не понравилась по каким-то причинам организация, то он может перейти в другую. Такое видоизменение рынка труда показывает, что развитие социально-экономических систем сопровождается повышением значимости человеческого фактора в достижении целей организаций. Приоритетными становятся нефинансовые цели, которые способствуют формированию потенциала модели лояльности персонала, а также долгосрочной устойчивости деятельности организаций. Мотивацию достижения нефинансовых целей достаточно сложно увязать с материальными вознаграждениями, поэтому на первый план выходит задача совершенствования кадровой политики организации на основе активизации социально-экономических и социально-психологических мотивационных механизмов, в частности повышение лояльности персонала. В связи с изложенным, можно утверждать, что разработка и развитие кадровой политики и системы управления человеческими ресурсами становятся важными элементами политики современных образовательных организаций.

В случае невнимательного отношения к этой проблеме работодатель может понести дополнительные издержки, связанные с поиском и адаптацией нового сотрудника, следовательно, в настоящее время динамично возрастает актуальность формирования и развития лояльности сотрудника к организации. Указанное свидетельствует об актуальности темы исследования.

Степень разработанности темы исследования достаточно высокая. В общем виде темой управления персоналом занимаются такие известные специалисты как: Резник С.Д., Левина С.Ш., Дупленко Н.Г., Коргова М.А. и другие. В частности, исследованием управления лояльностью персонала занимаются: Долженко Р.А., Оксина К.Э., Берлизова Я.В., Гордейко С.Г. и другие.

Объектом исследования выступает лояльность персонала организации среднего профессионального образования.

Предметом исследования является повышение лояльности персонала профессиональной образовательной организации и рекомендации.

Целью исследования выступает разработка практических рекомендаций по повышению уровня лояльности персонала профессиональной образовательной организации в системе HR-менеджмента.

Для достижения поставленной цели настоящего исследования решены следующие **задачи исследования**:

1. уточнено понятие лояльности персонала в профессиональной образовательной организации и места управлению ею в системе кадрового менеджмента;
2. изучены методы управления лояльностью персонала в системе HR-менеджмента в организации;
3. изучены методические подходы к исследованию лояльности персонала в организации;
4. проведен анализ факторов, формирующих лояльность персонала в условиях базы исследования и проведен анализ уровня лояльности персонала в системе HR-менеджмента в условиях ГБПОУ «Миасский медицинский колледж»;
5. проведен анализ действующих методов управления лояльностью персонала в системе HR-менеджмента;
6. разработаны пути повышения удовлетворенности персонала работой и степени приверженности образовательной организации и рекомендации по развитию методов управления лояльностью персонала;

Положения, выносимые на защиту:

1. Введено в научный оборот понятие «лояльность персонала образовательной организации».
2. Предложены компоненты и диагностика эффективности реализации модели повышения лояльности персонала образовательной организации.
3. Авторская модель лояльности персонала образовательной организации, реализуемая по принципу «лояльность – мотивация – конкурентоспособность – безопасность» и целевая аудитория ее эффективного внедрения.
4. Рекомендации по повышению лояльности персонала образовательной организации для роста эффективности уставной и хозяйственной деятельности базы исследования на основании формирования адекватной системы оплаты труда и нематериальных стимулов.

Практическая значимость исследования заключается в том, что приведенные рекомендации могут быть универсальны и применены в других организациях, где наблюдается необходимость повышения лояльности персонала. Предлагаемые рекомендации не потребуют больших материальных затрат на их оптимизацию для организаций иных сфер деятельности или масштаба.

Теоретическая значимость заключается в том, что проведенный анализ и выявленные рекомендации могут служить основой для последующих исследований лояльности персонала уже с учетом рыночных тенденций и общемировой обстановки.

При проведении исследования образовательной организации были использованы такие научные методы, как: анализ, синтез, обобщение, индукция и дедукция.

Методы исследования. Направление задач исследования обусловило выбор комплекса теоретических и эмпирических методов.

Теоретические методы: а) историко-педагогический анализ использовался для определения состояния лояльности персонала в образовательной организации; б) изучение и анализ философской, экономической, психологической, культурологической литературы по вопросам лояльности коллектива.

Эмпирические методы: а) организация констатирующего этапа

экспериментальной работы по определению уровня лояльности коллектива в образовательной организации; б) проведение формирующего этапа экспериментальной работы по реализации модели лояльности; в) организация проверки действенности данной модели.

База исследования - Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение «Миасский медицинский колледж». Сокращенное название – ГБПОУ «Миасский медицинский колледж». Адрес: 456300, Челябинская область, город Миасс, улица Романенко, 48.

Основные этапы исследования. На первом этапе (2018 г.) осуществлялось осмысление теоретико- методологических аспектов исследования, выявлялось состояние проблемы лояльности коллектива в образовательной организации в научной литературе и педагогической практике. В процессе теоретического осмысления проблемы была изучена социально- психологическая, управленческая и экономическая литература, а также диссертационные исследования по данной проблеме, определялись ведущие позиции исследования (объект, предмет, цель, гипотеза, задачи, база исследования и т.п.) и его понятийное поле, проводился констатирующий этап экспериментальной работы. Применялись теоретические методы.

На втором этапе (2019 г.) уточнялись задачи, гипотеза исследования, выявлялись специфика и особенности лояльности коллектива в образовательной организации. Проектировалась и реализовывалась модель лояльности в ГБПОУ «Миасский медицинский колледж». Применялись эмпирические методы.

Третий этап (2019-2020 гг.) включал уточнение теоретико-поисковых выводов, итоговую обработку результатов исследования, разработку рекомендаций и указаний в организации, обобщение результатов.

Достоверность и надежность полученных результатов исследования обеспечиваются: выбором комплекса эмпирических и теоретических методов исследования, адекватных предмету, целям и задачам исследования.

Апробация результатов исследования:

- Факторы обеспечения лояльности коллектива профессиональной образовательной организации: «Молодежный научный вестник», который входит

в РИНЦ и есть в открытом доступе на Elibrary.ru;

- Инновационная модель лояльности персонала в профессиональной образовательной организации: «Форум молодых ученых», который входит в РИНЦ и есть в открытом доступе на Elibrary.ru.

- Проблемы лояльности коллектива профессионального образования: «Наука и просвещение», которая входит в РИНЦ и есть в открытом доступе на Elibrary.ru;

Внедрение результатов исследования осуществлялись посредством публикаций и выступлений по теме диссертационного исследования на научно-практических конференциях разного уровня.

Структура исследования. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, выводов и рекомендаций, глоссария, библиографического списка и приложений.

В первой главе проводится описание теоретических и методических основ исследования лояльности персонала, в частности: понятия лояльности персонала места управления ею в системе кадрового менеджмента организации, методов управления лояльностью персонала в организации, методических подходов к исследованию лояльности персонала в организации.

Во второй главе происходит изучение лояльности персонала ГБПОУ «Миасский медицинский колледж», в частности: анализа факторов, формирующих лояльность персонала, оценки уровня лояльности персонала, анализа методов управления лояльностью персонала.

В третьей главе приводятся рекомендации по повышению уровня лояльности персонала ГБПОУ «Миасский медицинский колледж», в частности: разработка путей повышения удовлетворенности персонала работой и степени приверженности образовательной организации, рекомендации по развитию методов управления лояльностью персонала, приводится экономическая оценка предложенных мероприятий.

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ HR- МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. Понятие лояльности персонала и место управлению ею в системе HR-менеджмента организации

Проломы лояльности персонала нашли серьезное изучение в трудах ответственных специалистов в области HR – менеджмента [2, 4, 5, 6, 10, 11, 39, 41]. Отдельными авторами [1, 3, 8, 15] лояльность рассматривалась как инструмент управления персонала. Другие специалисты указывали на лояльность как средство роста эффективности трудовой деятельности [31, 36, 56] и качественных показателей деятельности предприятия в целом [43, 53, 55]. Ряд авторов подвергли изучению особенности лояльности в образовательных организациях [29, 48].

Основным направлением политики кадровых служб крупных современных организаций являются её сотрудники, точнее говоря, вопрос их развития, мотивации, повышения лояльности к организации. В последние годы стало ясно, что во внешней среде организации главными являются клиенты, а во внутренней именно человеческие ресурсы являются основой эффективного функционирования и успеха.

Слово «лояльность» произошло от французского слова «loyal», которое можно перевести как «верный». Если же рассматривать данное понятие применительно к сотруднику образовательной организации, то этот термин характеризует сотрудника как человека, который доволен своей работой и с гордостью отзывается о ней.

Рассмотрим отдельные понятия лояльности персонала в трудах отечественных специалистов.

Так под лояльностью Бакирова Г.Х. [4] понимает верность, преданность сотрудника целям и ценностям компании, осуществление деятельности, которая поддерживает и помогает реализовать эти цели.

Верц С.В. [9, 10] указывает, что благонадежность сотрудника указывает на степень нормативности его поведения по отношению к компании, а лояльность — на степень принятия компании сотрудником и терпимость к ней.

Виноградова Ю.Л. [11] атрибутом лояльности представлена желанием быть полезным, преданность, избегание того, что может навредить.

Гордейко С.Г. [14] под лояльностью рассмотрена как о держащемся формально в пределах законности, в пределах благожелательно-нейтрального отношения к кому-чему нибудь.

Известный специалист в области HR – технологий Довлекаева А.А. [17] под лояльностью подразумевает как чувство преданности по отношению к чему-то конкретному. Некоторые словари определяют лояльность как законность, верность долгу, принципу.

Артемьев, Н. А. [2] видит лояльность как уровень готовности принимать требования компании, а также через стремление вносить конкретный вклад, и при этом, не причинять ей вред.

Однако в специальности и научной литературе присутствует терминологический пробел относительно понятия лояльность персонала в профессиональной образовательной организации под которой, как мы считаем, понимаем это *качество сотрудника, заключающегося в готовности не только не наносить ущерба образовательной организации своими действиями или бездействием, но и совместными усилиями достигать поставленные стратегические цели и показатели оперативной деятельности.*

Отечественная наука в настоящее время имеет различные подходы к определению лояльности персонала. Некоторые точки зрения рассматривают лояльность как профессиональную пригодность и надёжность работников с точки зрения организации. Другой же взгляд подразумевает под лояльностью положительное отношение сотрудников к образовательной организации, включающее в себя гордость от осознания принадлежности к ней. Первый подход рассматривает лояльность персонала с точки зрения заинтересованности самой образовательной организации, а второй со стороны психологических аспектов, важных для самого сотрудника.

Применительно к трудовой деятельности, лояльность можно рассматривать как некоторую эмоциональную составляющую восприятия сотрудника, выраженную в полном принятии ценностей и следование целям образовательной организации, её идеологии, а также мотивацию работать в ней.

Уровень лояльности является показателем удовлетворенности и степени доверия между подчиненными и администрацией. По результатам исследования [14], как правило, полностью лояльными в компаниях являются лишь около 34% сотрудников, а остальные дифференцируются на таких, кто работает в данной образовательной организации в силу отсутствия альтернативы (около 31%), на тех, которые готовы уйти в любую минуту (около 27%) и на тех, которые могут при удобном случае перейти на другую работу (8%).

Лояльность может быть как реальной (т.е. работники действительно уважают свою компанию и администрацию), так и внешней (показной, демонстративной), когда сотрудники лишь стараются более выгодно выглядеть в глазах руководства, но на деле не имеют привязанности и уважения к организации.

На основе этой информации можно оценить лояльность работника, проанализировав величину его личного вклада в достижения организационных целей. Таким образом, для управляющих подразделений лояльность начинает выступать как интегральная характеристика трудового поведения работников образовательной организации.

Понятие лояльности персонала находится весьма близко к понятию «удовлетворенность» [26].

Удовлетворенность по большей степени отражает набор благоприятных окружающих факторов, которые соответствуют или даже превосходят ожиданиям сотрудника. На основе данных факторов и формируется лояльность, которая, как описано выше, имеет более широкое определение. Так к результатам действия лояльности можно отнести более «эластичное» восприятие изменений внутриорганизационных условий.

Если кадровый менеджмент образовательной организации имеет в основном стратегические приоритеты, то он определённо обязан включать в себя систему оценки и управления лояльностью собственного персонала.

Опыт большого числа компаний на практике показал, что если организация берётся менять свои стратегические приоритеты, то каждой раз обязательно необходимо «обновлять» методику оценки и управления лояльностью персонала.

Важными факторами, которые нужно учитывать при внедрении изменений или на этапе разработки системы управления лояльностью персонала организации, являются [2]:

- развитость неформальных отношений коллектива и состояние коммуникационной подсистемы управления;
- уровень стабильности внутренней среды и возможности её обновления;
- сложившуюся организационную культуру и её особенности;
- этап жизненного цикла, на котором находится организация на данный момент;
- готовность руководителей к использованию консультативных услуг;
- готовность к применению изменений организационной структуры.

Также можно выделить 3 формы лояльности:

- нормативную («я должен»);
- прагматическую («мне нужно»);
- эмоциональную («мне нравится»).

Нормативная составляющая определяется наличием некоторых обязательств, норм и правил, которые нужно непременно выполнять и соблюдать по причине осознания важности за взятую ответственность перед задачами, регулирующимися должностными обязанностями и трудовым договором.

Прагматическая составляющая представляет собой объективную оценку самим работником различных выгод (материальных и нематериальных), которые он может получить от организации и потерять в случае смены места работы [39].

Эмоциональный компонент лояльности определяется моральной стороной личности, а именно привязанностью к конкретной организации, наличием теплых дружеских связей в трудовом коллективе [51]. В основе такой привязанности

лежит чувство родства работника и образовательной организации, вовлеченности в ее проекты, в ее успехи и неудачи. Кроме этого, эмоциональная составляющая также обуславливается естественными потребностями каждого человека в коллективе, общении и причастности к общему делу.

Для более глубокого понимания, лояльность можно классифицировать по уровням.

Самый низкий уровень лояльности персонала – уровень внешних атрибутов, когда в наличие имеются внешние элементы отличия (логотипы, униформа), которые не позволяют сотруднику открыто демонстрировать свое нелояльное отношение [4].

Выше находится лояльность на уровне поведения, когда сотрудник принимает правила и нормы организации и начинает следовать им.

Далее – лояльность на уровне способностей. Это означает, что человек обладает необходимым набором компетенций и способен демонстрировать на их основе определенное поведение. Если сотрудник понимает, что его навыки и таланты востребованы и одобряются, то он проявляет дополнительную лояльностью, стремясь дополнительно их освоить и раскрыть.

Лояльность на уровне убеждений является благоприятным явлением для любой организации. При этом сотрудник уважает внутриорганизационные правила, нормы, уставы. Как правило, такие сотрудники имеют сильную мотивацию к работе и могут зачастую становиться инициаторами полезных организационных изменений [11].

Далее – лояльность на уровне идентичности. Это самый высокий уровень лояльности, при котором работник перестает разделять отдельно себя и организацию. То есть «я и есть организация». Чаще это наблюдается на малых предприятиях, когда обеспечивается достаточный уровень мотивации.

Лояльность на этом уровне представляет собой уже не зависимость от условий, дохода или коллектива, а воспринимается как нечто «само собой разумеющееся» [4].

Также существует отдельный уровень нулевой лояльности. Он характерен для работников, которые в некоторых ситуациях могут демонстрировать лояльное поведение, а в других нелояльное.

Лояльность является частью общей системы управления персоналом. Система управления персоналом — это комплекс связанных и взаимодействующих друг с другом элементов, составляющих единое целое и выполняющих функции управления персоналом. Она реализуется в нормативных документах: уставе предприятия, её философии, бизнес-плане, правилах внутреннего трудового распорядка, коллективном договоре, положении об оплате труда, положении о кадровой службе и др.

В общем виде структуру управления персоналом можно представить в виде схемы: (Рисунок 1.).

Система управления персоналом является неременной составляющей управления и развития любой организации, она является объективной, т. к. возникает с возникновением самой организации и не зависимо от чьей-то воли. Являясь, по сути, одной из важнейших подсистем организации, система управления персоналом определяет успех ее развития.



Рисунок 1 – Структура системы управления персоналом [5]

Чтобы как можно лучше понять, что же представляет собой система управления персоналом и как добиться наиболее эффективного ее функционирования, необходимо рассматривать ее в непротиворечивом единстве всех подходов к управлению персоналом.

Для эффективного функционирования система управления персоналом должна быть построена на научно-обоснованных принципах, должна использовать оптимальные методы и технологии, соответствующие принципам, лежащим в ее основе, а также не противоречить общей концепции развития организации.

Обозначив суть системы кадрового менеджмента организации, можно определить в ней место управления лояльностью персонала. Лояльность выступает неким промежуточным объектом, который взаимодействует с такими подсистемами системы кадрового менеджмента как:

- Подсистема трудовых отношений;
- Подсистема условий труда;
- Подсистема развития персонала;
- Подсистема мотивации поведения персонала;
- Подсистема социального развития.

Стоит рассмотреть лояльность в каждой из данных подсистем.

В подсистеме трудовых отношений лояльность связана с моральным климатом коллектива во время работы.

В подсистеме условий труда лояльностью зависит от качества данных условий: тепло, свет, удобство рабочего места и т.д.

В подсистеме развития персонала лояльность зависит от того, сколько идет затрат на развитие сотрудника. Ведь это для него повышает ощущение важности для образовательной организации.

Подсистема мотивации поведения персонала напрямую связана с лояльностью. Как правило инструментами в данном случае выступают заработная плата и премии.

Подсистема социального развития также связана с лояльностью, ведь человек неразрывно связан с социумом и имеет необходимость находиться в нем, организация в данном случае берет на себя функцию укрепления социальных связей, к примеру, организую корпоративные выезды и мероприятия культурного характера.

Таким образом, одним из основных направлений деятельности кадровых служб в современных условиях должен быть комплекс мер для повышения лояльности сотрудников. Лояльность представляет отношение сотрудников к образовательной организации, характеризующееся привязанностью и гордостью сотрудников за свою организацию, «мягкое» восприятие организационных изменений и готовность идти на уступки, когда это необходимо.

Также лояльность персонала занимает весьма значительное место в системе кадрового менеджмента организации [6, 19], ввиду того что это понятие имеет неразрывную связь со многими подсистемами системы управления персоналом.

1.2. Методы управления лояльностью персонала в организации

Как справедливо отмечает Соловейчик А.В. [49], выработка лояльности у персонала организации - это непростой процесс, требующий наличия формальных и неформальных подходов к решению этого вопроса. Сложность во многом обуславливается тем, что понятие лояльности неразрывно связано со сложными психологическими составляющими человека: его характера, предпочтений и т.д.

Процесс формирования лояльности у персонала происходит непрерывно и имеет несколько уровней. Каждый уровень непосредственно является набором инструментов (методов) для развития лояльности. Так, профессор Федотова И.В. [52] выделяет ряд уровней лояльности.

Первый уровень – формальный. У членов рабочего коллектива присутствует внешняя атрибутика, свидетельствующая о его принадлежности к организации. Это могут быть одежда (униформа), значки, канцелярские товары с символикой. Данный уровень по большей части формирует коллектив и ожидаемое поведение сотрудника, однако не генерирует верность организации.

Второй уровень подразумевает выполнение определенных норм, правил, все это неразрывно связано с корпоративной культурой. Важную часть этого составляет психологический климат в коллективе организации, а также наличие различных традиций (поздравление отличившихся работников, проведение праздников и дней рождений), неформальных правил, которые будут положительно оцениваться большей частью трудового коллектива. Поощрение

подобного поведения будет способствовать росту доверия персонала, для которого работа может отчасти начать являться как «второй дом», а коллеги – «семья».

Третий уровень имеет более выраженную приверженность образовательной организации. Начинается анализ ценности навыков и компетенций сотрудника. Важной составляющей этого уровня выступает качественная работа рекрутера, чтобы на этапе подбора были правильно оценены личные и профессиональные качества кандидатов. Сотрудник, лояльный на уровне способностей, инициативен, ориентируется в происходящих изменениях, нацелен на перспективу достижений образовательной организации.

Следующим (четвертым) уровнем, отражающим более высокую лояльность, является комплекс факторов, при которых лояльность будет демонстрироваться на уровне принятия организационных ценностей, убеждений, целей, стратегий и идеологии образовательной организации. Как правило, к данному уровню можно отнести работников руководящих должностей, которые уже долгое время работают в настоящей организации и при этом удовлетворены условиями, внутренним психологическим климатом и заработной платой.

Однако данный уровень имеет «подводные камни» [52]. Сложность может возникнуть при серьезной смене позиции образовательной организации, изменений основной деятельности или стратегии образовательной организации. Некоторым сотрудникам просто будет сложно адаптироваться к таким кардинальным переменам ввиду большой привычки к прежнему ритму работы и виду деятельности.

Разумеется, пятый (наивысший) уровень лояльности характерен владельцу образовательной организации, который именно благодаря своим убеждениям и уверенности в своей идее, создал компанию и привел её к нынешнему состоянию, затрачивая на этом колоссальное количество средств, сил и времени.

Также стоит знать, что управление лояльностью также ведет к тому, что сотрудники, полностью удовлетворенные своей работой, будут более эффективны и мотивированы, тем самым они будут способствовать повышению лояльности клиентов и, как следствие, росту прибыли [2].

Определение уровня лояльности сотрудника подразумевает выявления факторов, которые способны сформировать лояльное отношение к образовательной организации.

Лояльность персонала формируется под воздействием как объективных, так и субъективных факторов.

Ответственным моментом при формировании лояльности персонала является определение уровня приверженности кандидата к предыдущему месту работы. Если лояльность к прежнему месту работы была низкой, руководителю потребуется приложить больше усилий для формирования верности к образовательной организации [18].

Другим немаловажным методом формирования лояльности персонала выступает учет человеческого фактора, проявление внимания к сотруднику, придания ощущения значимости его действий для образовательной организации. При этом нет смысла рассчитывать на лояльность новых сотрудников, которые только что приступили к работе, ведь завоевание доверия к образовательной организации, коллективу это постепенный, вовсе не быстрый процесс, длительность которого может заметно варьироваться от человека к человеку или различий характеров, предпочтений и других личностных особенностей.

Работник становится преданным лишь в случае, когда компания действительно к этому стремится и хочет. На некоторых сотрудников может оказать положительное влияние удобный рабочий график или частые мотивирующие напутствия, для других, может быть регулярная заработная плата или наличие общительного коллектива.

Также стоит всегда стараться привить членам рабочего коллектива чувство гордости и принадлежности к данной образовательной организации, мотивировать на постоянное участие в её развитии.

Говоря о понятии мотивации, которое весьма близко к понятию лояльности, можно выделить некоторые рекомендации, которые приводит Бакирова Г.Х. [4] в учебном пособии «Психология развития и мотивации персонала».

Автор пособия по мотивации персонала рекомендует узнавать и признавать индивидуальные различия работников. Нельзя ко всем сотрудникам относиться одинаково, а важно учитывать индивидуальные особенности каждого. Таким

образом появляется возможность индивидуализации вознаграждения, штатного расписания и проектирования задач в соответствии с индивидуальными потребностями членов коллектива.

Также рекомендуется разрешать работникам участвовать в решениях, которые в дальнейшем повлияют на них. К таким решениям можно отнести общую постановку целей работы, определение графика труда и подобное.

Бакирова Г.Х. также рекомендует «проверить систему на справедливость», т.е. вознаграждения должны восприниматься соизмеримо вкладу сотрудника в работу.

Для повышения лояльности через увеличение мотивации также можно создать систему материального стимулирования работников максимально ясной и понятной. Главным образом это должно относиться к системе бонусов, премий и процентов. На начальном этапе введения такой системы необходимы разъяснительные встречи с персоналом. В результате таких мер повышается уверенность сотрудников, что их труд и вклад не останется незамеченным и будет вознагражден, что, естественно, повысит доверие и уверенность, которые ведут к повышению лояльности.

Рекомендуется допускать некоторую долю независимости сотрудников. Это позволит работникам наиболее полно проявить себя и более широко приспособиться к рабочей среде.

Понятие мотивации и лояльностью весьма близки в системе кадрового менеджмента организации. Мотивация является процессом побуждения сотрудников к активной трудовой деятельности для удовлетворения их собственных потребностей, интересов, сочетая это с достижения целей организации. Мотивация выступает совокупностью набора различных мотивов, связанных с личностными особенностями человека. В рамках трудовой деятельности мотивация представляет собой стремление работника удовлетворять свои нужды засчёт труда, направленного на достижение целей организации.

В тот момент, когда новый сотрудник приступает к работе в образовательной организации, начинается естественный процесс сближения его интересов и интересов образовательной организации. В идеальном виде это

должно быть взаимовыгодное явление, когда сотрудник получает удовлетворение своих потребностей, а организация получает эффективное достижение поставленных целей и последующее развитие.

Это явление обуславливает существование двух групп факторов, влияющих на удовлетворенность работников.

Первая группа включает в себя «гигиенические» факторы:

- отношения в трудовом коллективе;
- условия труда;
- характеристики линейного руководства;
- заработная плата;
- кадровая политика образовательной организации и её методы управления;
- стабильность.

Также важно выделить фактор заработной платы. К.В. Харский [53] в статье «Эффективное вознаграждение менеджера по продажам» делает акцент на наличии обратной пропорциональности между корпоративной культурой и размером оплаты труда. Имеется в виду, что если в трудовом коллектив наблюдается неблагоприятная обстановка, то это нужно компенсировать заработной платой. Кроме этого Харский К.В. [53] отмечает, что уровень заработной платы зачастую не является эффективным мотивирующим фактором. Дело в том, что работники весьма быстро привыкают к нему и начинают воспринимать как нечто само собой разумеющееся.

В случае, если показатели этой группы снижаются ниже среднего, то работник начинает ощущать неудовлетворенность и, следовательно, снижается его лояльность.

Вторая группа включает мотивирующие факторы, которые способствуют позитивному отношению сотрудников к выполняемым обязанностям. Эта группа включает:

- достижения и успехи в процессе рабочего процесса;
- позитивная реакция начальства на достижения;
- положительное отношение клиентов;

- зона ответственности (возможность самоорганизации, право подписи документов и личного общения с клиентами);
- карьерный рост.

На рисунках 2 и 3 показана связь между значениями гигиенических и мотивационных факторов и эффективностью организации относительно базового уровня, определяемого общей политикой образовательной организации и стилем управления.

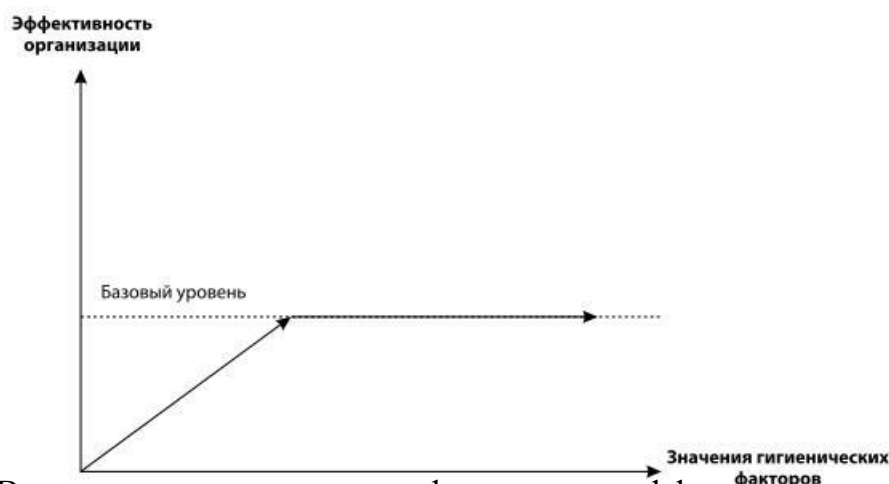


Рисунок 2. Влияние «гигиенических» факторов на эффективность организации

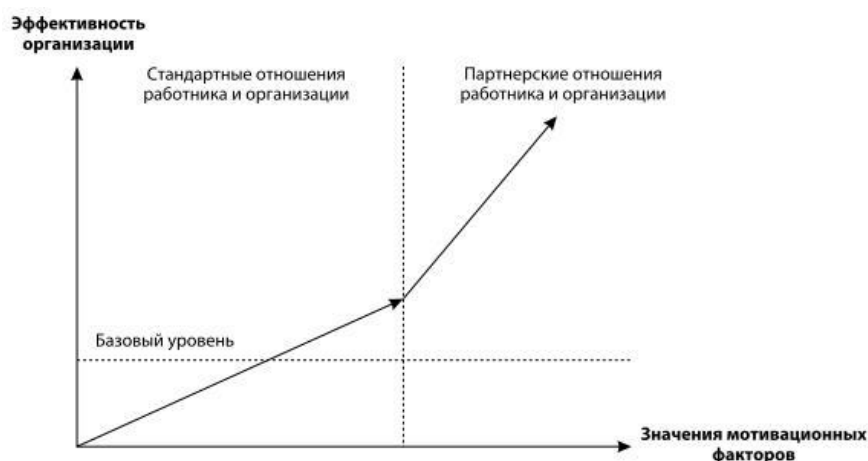


Рисунок 3. Влияние мотивационных факторов на эффективность организации

Как правило, основная цель любого сотрудника – реализация своих способностей и навыков, реализация себя в качестве творческой личности, способной. Людям свойственно искать способы самореализации в всех жизни, а работа – важная её часть. Поэтому чем больше у работника возможностей к самореализации, тем выше его лояльность к организации.

Несмотря на то, что организационную культуру принято считать стихийным явлением, управление отношением персонала к образовательной организации невозможно без внимательного управления самой организационной культурой. Организационная культура — это базовые ценности, на которых основываются все традиции, установки поведения и работы в образовательной организации [17]. Лояльность требует сильной, преемственной культуры с неизменными и четкими ценностными основами. Возникает вопрос: какие ценности важны именно для управления лояльностью?

Ответом является пример культуры японской школы менеджмента — ее эффективность в формировании лояльности персонала неоднократно доказывалась на примере компаний различных стран мира. Ключевыми для развития лояльности являются ценности коллективной направленности, уважения традиций, четкой властной иерархии и взаимной групповой ответственности. Эти ценности не являются ни новыми, ни сторонними для российской культуры. Однако политические и экономические изменения 1990-х гг. переориентировали отечественную культуру бизнеса на западные тенденции.

Лояльность имеет «восточные» корни и не может быть в полной мере сформирована на западных ценностях. В связи с этим современное управление лояльностью должно включать в себя не только закрепление восточных ценностей в миссии и философии образовательной организации, но и корректировку индивидуальных ценностей сотрудников [8].

Важным приемом развития лояльности является также вовлечение персонала в управление компанией на самых разных уровнях. Это достигается путем делегирования полномочий, разделения властных функций и ответственности высшего управляющего звена с сотрудниками нижележащих уровней образовательной организации. «Примеривание» роли руководителя, предполагающей необходимость быть в курсе дел и заниматься решением

повседневных организационных проблем, развивает у сотрудников чувство причастности к образовательной организации и ответственности за ее успехи и неудачи. Таким образом, преодолевается барьер — отчуждение рядовых сотрудников от участия в жизнедеятельности и управлении компанией. Привлечение персонала к решению актуальных задач и проблем, поощрение инициативных идей и активное вовлечение в развитие образовательной организации приводит к значительному повышению уровня лояльности.

Идея вовлечения персонала в жизнедеятельность организации подчеркивает важность для лояльности внутреннего локуса контроля образовательной организации, ее ориентации на человеческий потенциал и ценностную составляющую организации

Подводя итог, стоит сказать, что процесс управления лояльностью весьма сложен и для его грамотного осуществления необходимо понимать наличие нескольких уровней формирования лояльности персонала. Важным моментом в управлении лояльностью выступает мотивация труда, а также нужно всегда учитывать наличие личностных особенностей каждого работника.

1.3. Методические подходы к исследованию лояльности персонала в организации в системе HR - менеджмента

Ведущими учеными в области изучения лояльности [2, 4, 6, 8, 9] были разработаны несколько методов ее исследования. Все методы исследования лояльности можно условно разделить на две большие группы: эмпирические и математические методы. Следует иметь в виду, что в чистом виде эти методы представить трудно - они применяются в диалектическом единстве опытного и теоретического. Эмпирические методы исследования позволяют выявить наличие лояльности и определить ее уровень, в то время как математические методы позволяют построить кривую лояльности, выявить удовлетворенность, рассчитать чистый индекс поддержки, учесть и рассчитать влияние факторов, формирующих эту лояльность.

Первый метод исследования называется «метод разделения потребностей», возникший в 50-е годы XX века [4]. Суть метода состоит в том, что степень лояльности потребителя определяется в численном выражении.

Если человек, например, обратился за услугами бытового обслуживания в одну и ту же УК семь раз из десяти, считается, что УК занимает 70 % от потребностей данного клиента. Аналогично, если в доме устанавливает счетчики воды одна УК в соотношении пять к десяти, считается, что доля бренда УК составляет 50 % от потребностей в приборах учета конкретного дома и конкретной УК. Определение лояльных потребителей основывается, таким образом, на данных о том, сколько раз потребитель должен обратиться за услугами обслуживания конкретной УК или потребностях дома на установку индивидуальных счетчиков УК, чтобы считаться лояльным. Следовательно, лояльность марке можно определить исходя из того, как часто и в каком соотношении происходит процесс оказания услуги данной марки по отношению к другим маркам.

Многие специалисты полагают, что если доля повторных покупок составляет 67 %, то такой потребитель обязательно является лояльным. Потребители, уровень повторных покупок которых меньше 67 %, относятся к

«перебежчикам» (клиент колеблется, выбор клиента останавливается то на одной, то на другой образовательной организации, оказывающей услуги, работы).

Основная проблема данного метода состоит в том, что потребители не всегда покупают тот или иной бренд, потому что являются по-настоящему лояльными по отношению к нему. Очень сложно выделить из общего количества покупок именно те, которые были совершены исходя из истинной лояльности к товару или бренду, поэтому данный метод приводит к слишком большой погрешности. Кроме того, уровень повторных покупок (70 % или 67 %, или 50 %) - очень субъективная величина: кого причислять к лояльным клиентам, а кого нет.

Вторым методом исследования можно считать «конверсионную модель», предложенную Дж. Хофмеером (JanHofmeur) и Б. Райсом (ButchRice), позволяющую измерять степень/уровень приверженности [6]. В модели используются четыре основных показателя:

- удовлетворенность торговой маркой;
- альтернативы;
- важность выбора бренда;
- колебания.

Удовлетворенность торговой маркой показывает, что чем выше степень такой удовлетворенности, тем выше вероятность перехода ее в приверженность. Однако удовлетворенность плохо соотносится с поведением, и поэтому понимание природы удовлетворенности полностью не раскрывает причин тех или иных поступков потребителей. Тем не менее удовлетворенность является важнейшим компонентом в понимании отношений между потребителем и брендом.

Альтернативы. Одной из причин, по которым потребители не меняют бренд на другой, является следующая причина: они чувствуют, что альтернативы так же плохи, как и бренд, который они приобретают, или даже хуже его. Оценка бренда происходит не в изоляции от конкурирующих брендов. Также необходимо помнить, что высокая степень удовлетворенности не всегда означает, что связь с потребителем непоколебима: если потребитель видит конкурирующий бренд в более выгодном свете, это может привести к уходу от данного бренда.

Важность выбора бренда. Если выбор бренда не представляет для потребителя никакого значения, то достичь приверженности будет нелегко. Выбор бренда должен представлять для потребителя какой-то интерес. Только в этом случае можно говорить о наличии приверженности. Чем большее значение для потребителя имеет выбор бренда, тем больше вероятность того, что он потратит время на то, чтобы принять окончательное решение относительно того, какой бренд выбрать. В случае неудовлетворенности приобретенным брендом приверженный потребитель будет проявлять большую толерантность по отношению к нему. Следовательно, чем выше уровень приверженности, тем выше уровень толерантности/терпимости по отношению к бренду в случае неудовлетворенности им.

Колебания (степень неуверенности или двойственности отношения). Этот показатель является ключевым в модели. Чем более неуверен потребитель по поводу выбора того или иного бренда, тем более вероятно то, что он будет откладывать окончательное решение о покупке до последнего момента. Поэтому для таких потребителей необходим стимул, который они получают уже непосредственно в магазине, так как именно там происходит окончательный выбор.

Этот метод не даст четкого количественного ответа, поскольку будет сложно получить такие ответы на вопросы, касающиеся, например, «важности выбора бренда» или «степени неуверенности». Эта проблема настолько сложна, что в одном из исследований было предложено более 50 разных вариантов определений лояльности марке и способов ее измерения. В результате авторы, которые в попытке определить степень лояльности опирались на одни и те же объективные данные о покупках, пришли к разным результатам.

Третий метод исследования - «метод Райхельда». Автор считает, что истинно лояльный потребитель будет активно рекламировать и рекомендовать бренд среди своего окружения, тем самым создавая приток новых клиентов. Рекомендации - это своего рода ответственность, которую берет на себя лояльный потребитель перед своими друзьями и коллегами, т.к. в этом случае он лично готов поручиться за высокое качество товара или услуги [3].

На сегодняшний день большинство зарубежных компаний, которые занимаются вопросами управления лояльностью клиентов, используют именно эту методологию для определения уровня лояльности.

Расчет индекса NPS. Математическое представление метода изучения лояльности потребителей, основанного на разделении потребителей на три группы: «Промоутеры», «Нейтралы» и «Критики».

Часть наиболее лояльных к образовательной организации клиентов готова принять на себя личные репутационные риски и позитивно рекомендовать данную компанию на рынке (клиенты - промоутеры). Вторая часть клиентов, как правило, удовлетворена тем, как работает компания, но не готова принимать на себя репутационные риски и рекомендовать ее (пассивные клиенты). И, наконец, третья часть клиентов - это клиенты, получившие негативный опыт общения с компанией и дающие ей «контррекомендации» на рынке (клиенты - детракторы).

Математически концепция NPS выглядит так. При ответе на вопрос о вероятности рекомендации клиенты оценивают эту вероятность по шкале от нуля до десяти. Ноль баллов выставляют те, кто абсолютно не готов рекомендовать компанию. Десять баллов - те, кто, несомненно, готов это сделать. Промоутерами считаются те, кто оценивает вероятность рекомендации на девять и десять баллов, пассивными - те, кто выбирают семь и восемь баллов, а детракторами - клиенты, оценившие вероятность своего позитивного отзыва о образовательной организации на баллы от шести до нуля включительно.

Чистый индекс поддержки рассчитывается по формуле: $NPS = \text{Доля промоутеров} - \text{Доля детракторов}$, деленная на общее число опрашиваемых.

Индекс рассчитывается за период (месяц, год). В последующем строится кривая общей лояльности клиентов.

Однако «полезность» промоутеров для образовательной организации не исчерпывается только их готовностью рекомендовать ее потенциальным клиентам. С точки зрения экономического поведения, промоутеры - самая прибыльная часть клиентской базы образовательной организации.

Четвертый метод - это подход экспертов авиаобразовательной организации ANA [2]. В процессе исследования взаимосвязи между степенью

удовлетворенности клиентов и их лояльностью в японской авиаобразовательной организации ANA можно выделить следующие сегменты потребителей:

группа клиентов, не имеющих возможности выбора, которые по различным причинам вынуждены пользоваться товарами вашей образовательной организации;

группа неудовлетворенных клиентов, где присутствуют негативно настроенные потребители-«террористы»;

подвижная группа не определившихся потребителей;

группа постоянных клиентов, включающая так называемых потребителей-«проповедников».

Стремление к привлечению постоянных клиентов предполагает увеличение степени лояльности, как правило, за счет подвижной группы не определившихся потребителей.

Образовательной организации необходимо не просто удовлетворить потребителя, но превзойти его ожидания, поскольку частично удовлетворенный потребитель с высокой степенью вероятности может переключиться на марку конкурента. Потребитель при этом полагает, что он немного потеряет и в случае дальнейших поисков сможет осуществить более выгодную покупку. Поэтому образовательной организации пытаются сегодня не только привлечь новых клиентов, но и удержать потребителей, стимулируя их повторные покупки. Стратегический курс на повышение лояльности позволяет организации сохрaнить и приумножить количество постоянных клиентов и препятствует их уходу.

Подход П. Уилтона [7] - это пятый метод. Интересен этот подход с точки зрения градации уровней аффективной лояльности, где автор в своей модели «лестницы лояльности клиента» (TheCustomer'sLoyaltyLadder) разделяет потребителей по степени их аффективной лояльности на «адвокатов» и «союзников» бренда. «Адвокаты» бренда - это клиенты, которые имеют благоприятное отношение к бренду, лояльны бренду (покупают преимущественно продукцию данной образовательной организации) и рекомендуют бренды образовательной организации своим друзьям.

Конечная цель образовательной организации в формировании лояльности бренду - появление «союзников/партнеров», которые имеют высокую степень приверженности бренду (покупают только продукцию данной образовательной организации), основанную на очень благоприятном к нему отношении, и участвуют в бизнес-процессах образовательной организации.

Шестой метод - это подход Д. Аакера [5]. Автор предлагает несколько способов измерения лояльности, среди которых выделяются следующие:

1. наблюдение за моделями покупательского поведения;
2. учет затрат на переключение;
3. удовлетворение;
4. хорошее отношение к бренду;
5. приверженность.

Наблюдение за моделями покупательского поведения является прямым способом измерения лояльности. К параметрам измерения здесь можно отнести:

показатели повторной покупки;
процент покупок (из 5 покупок, сколько приходится на каждый бренд);
количество купленных брендов (какой процент покупателей товара купили только один бренд, два бренда).

Затраты на переключение. Потребители предпочитают покупать бренд и не желают менять его на еще более худший, опасаясь так называемого «риска изменений».

Измерение степени удовлетворенности / неудовлетворенности является ключевым фактором измерения лояльности.

Хорошее отношение к бренду может быть описано и оценено различными способами: хорошее отношение, уважение, дружба, доверие.

Другое проявление хорошего отношения к бренду - премиальная цена, которая превышает цену конкурентов, но которую готовы заплатить потребители за любимый бренд.

В результате анализа выявляются факторы, которые располагаются в порядке убывания регрессионных коэффициентов, т.е. в порядке убывания

важности для клиентов. Эти факторы являются основным инструментом воздействия на клиентов, на которые стоит обратить особое внимание.

Приверженность. Самые «сильные» бренды с наибольшим марочным капиталом имеют большое количество приверженных потребителей. Приверженность довольно легко распознать, так как она сама проявляется различными способами. Одним из ключевых показателей при этом служит количество взаимодействий приверженных потребителей с другими потребителями, связанными с брендом. Лояльные потребители любят говорить о бренде и рекомендовать его знакомым.

Рекомендации. Лояльность бренду может быть измерена как количество рекомендаций существующих потребителей, ведущих к привлечению новых потребителей. Стремление порекомендовать бренд друзьям, семье или коллегам является наилучшим показателем лояльности.

В настоящее время методика измерения степени лояльности, изложенная Д. Аакером, используется достаточно широко. Для этого применяются количественные исследования, в основном опросы (почтовые, телефонные, опросы on-line, интервью, карточки гостя и т.д.); очень часто такие исследования направлены на измерение того или иного фактора лояльности, например, поведенческого аспекта или измерение отношения.

На основании полученных данных строятся индексы лояльности, для расчета которых определяются арифметические значения для средних баллов по каждому аспекту лояльности.

Полученные эмпирическими методами данные (как правило, это проставленные баллы или графики) позволяют выявить общий уровень удовлетворенности клиентов. Построение математической модели позволяет измерить и учесть факторы, формирующие общий уровень лояльности.

Математическая модель измерения лояльности должна включать в себя набор факторов, которые определяют уровень лояльности. Однако каждый клиент индивидуален в своих требованиях, ожиданиях и по-разному может формировать свое отношение в зависимости от огромного количества факторов, поэтому

модель объективно носит обобщающий характер и не может отвечать на вопрос об уровне лояльности каждого конкретного потребителя.

Оценка лояльности, разработанная Ж. Ж. Ламбенем [9] (седьмой метод), производится по трем направлениям:

- 1) оценка качества ключевых выгод (товаров или услуг);
- 2) оценка процесса оказания услуг;
- 3) оценка воспринимаемой ценности услуги потребителем.

В процессе управления лояльностью компания должна измерять изменение лояльности клиентов и в соответствии с теми периодами, где произошли наибольшие скачки (повышение прибыли, за счет повторных покупок или приход новых клиентов), ориентироваться на решение задач, в которых произошли эти изменения, вырабатывать необходимые направления.

Таким образом, предложенные методы исследования помогают выявить лояльного покупателя, определить лояльность и её уровень, построить кривую лояльности, также оценить удовлетворенность услугами образовательной организации.

Полученные данные в ходе оценки дают возможность образовательной организации узнать, как необходимо строить дальнейшую работу по управлению лояльностью клиентов, как лояльность изменяется с течением времени, определить направления улучшения качества обслуживания, с учетом интересов клиента в соответствии с возрастом, статусом, профессией, семейным положением и прочими параметрами.

При написании магистерской диссертации в рамках исследования управления лояльностью персонала в системе кадрового менеджмента организации было проведено исследование в ГБПО «Миасский медицинский колледж», оказывающего услуги по профессиональной подготовке медицинских работников среднего звена.

Основным методом исследования было выбрано анкетирование как современный и удобный метод, который способен в наглядной форме представить результаты для дальнейшего проведения анализа. Неотъемлемым преимуществом данного способа исследования выступает получение широкой информации за

небольшое количество времени, при этом сохраняется объективность и складывается точная картина об исследуемой проблеме.

Для исследования была разработана анкета, которая распространялась в бумажном виде среди сотрудников организации. Анкета включает всего 25 вопросов. Из них 24 с вариантами ответов и 1 вопрос с выставлением баллов.

Разработанная анкета для удобства анализа была разделена на 4 смысловых раздела.

Первый раздел описывает основную информацию о респондентах и состоит из 3 вопросов. Данные этого раздела использованы для формирования общего представления о респондентах, их гендерном и возрастном составе, а также длительности работы в исследуемой организации. Например, в первый раздел был включен вопрос: «Как долго Вы работаете в ГБПОУ «Миасский медицинский колледж»?».

Второй раздел посвящен анализу факторов, формирующих лояльность персонала и состоит из 8 вопросов. Вопросы этого раздела подразумевают исследование факторов, благодаря которым у сотрудников вырабатывается лояльность к организации. К этому может относиться заработная плата, условия труда, график работы и прочее. Например, были включены вопросы «Справедливо ли распределяется заработок среди сотрудников?» и «Вас устраивает Ваш график работы?».

Третий раздел анкеты посвящен оценке уровня лояльности персонала и состоял из 5 вопросов. На основе анализа этого раздела можно выяснить уровень достигнутой лояльности сотрудников в данный момент. Уровень лояльности невозможно оценить в точном (числовом) виде, однако он оценивается в относительных показателях (высокий, низкий, средний и т.п.). Примером вопроса из данного блока является «Представьте ситуацию, что Вы общаетесь о работе со знакомым. Что вероятнее всего Вы расскажете про свою компанию?».

Четвертый раздел анкеты посвящен анализу методов управления лояльностью персонала и состоял из 9 вопросов. Данный блок вопросов требуется для оценки действующих в организации методов, формирующих и повышающих лояльность персонала. К примеру, в этот блок анкеты включен вопрос

«Прислушивается ли руководство к выдвигаемым предложениям со стороны сотрудников?»).

Всего респондентами стали 60 человек, работающих в организации. Анкетирование проводилось как в рабочее время, так и вне его. Каждому респонденту было подробно объяснена суть исследования и донесена информация о его анонимности. В среднем у респондентов требовалось от 7 до 10 минут для прохождения анкетирования. Большинство опрошенных восприняли участие в исследовании положительно и с энтузиазмом.

Полученные данные подробно проанализированы во второй главе диссертационного исследования. Анализ представлял собой подробный разбор каждого вопроса анкеты с графическим представлением полученных результатов в виде диаграмм и таблиц. На основе этого по каждому вопросу был сделан вывод о том, что полученные результаты означают для ГБПОУ «Миасский медицинский колледж».

Полученные данные во второй главе были использованы для написания третьего раздела выпускной квалификационной работы для разработки системы рекомендаций, направленных на повышение уровня лояльности сотрудников.

Выводы по первой главе

Проведенное исследование позволяет сделать объективные выводы по первой главе диссертационной работы.

Определено, что одним из центральных направлений деятельности служб управления персоналом в современных рыночных условиях выступает комплекс мер, направленных на повышение лояльности сотрудников организации. Лояльность выступает как отношение сотрудников образовательной организации, характеризующееся привязанностью и чувством гордости за свою организацию, «мягкое» восприятие изменений, проводимых руководством внутри образовательной организации и готовность идти на уступки, а также согласие на временные ограничения в плане трудовых условий, когда это необходимо.

Процесс управления лояльностью весьма сложен и для того, чтобы его грамотно осуществлять, необходимо обладать пониманием того, что лояльностью формируется на нескольких уровнях. Кроме того, важно понимать, что важным элементом, лежащим в основе формирования лояльности, выступает понятие мотивации персонала. Также принято считать, что важным объектом, формирующим лояльность, является поддержание внутриорганизационных традиций и ценностей, а также вовлечение сотрудников в процесс управления, которое развивает чувство причастности к образовательной организации и ответственности за ее успехи и неудачи.

Для проведения исследования лояльности персонала в ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» было проведено анкетирование с использованием специально разработанной анкеты, состоящей из 25 вопросов, разделенных на 4 смысловых блока. Анкетирование было выбрано как наиболее удобный и объективный способ оценки большого количества информации. Результаты анализ лояльности персонала и мероприятия по ее повышению будут рассмотрены нами в следующей главке диссертационного исследования.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ ГБПОУ «МИАССКИЙ МЕДИЦИНСКИЙ КОЛЛЕДЖ»

2.1. Анализ внутренней и внешней среды базы исследования

В первой главе нашего исследования были рассмотрены теоретико-методологические аспекты формирования модели лояльности персонала профессиональной образовательной организации. Теоретический анализ формирования позволил выдвинуть предположения, которые требуют проверки в ходе экспериментальной работы.

В соответствии с гипотезой и целью данного исследования сформулированы цель и задачи экспериментальной работы.

Цель экспериментальной работы заключается в внедрении модели лояльности персонал на примере ГБПОУ «Миасский медицинский колледж».

На основе цели экспериментальной работы были определены следующие задачи:

1. Проанализировать состояние модели лояльности персонала на рынке ГБПОУ «Миасский медицинский колледж»;
2. Осуществить внедрение модели лояльности персонала ГБПОУ «Миасский медицинский колледж»;
3. На основе полученных данных подвести итоги проделанной работы.

Разработка модели повышения модели лояльности персонала образовательной организации будет реализовываться в следующих этапах:

- Этап 1. Определение стратегической миссии образовательной организации.
- Этап 2. Анализ модели лояльности персонала образовательной организации.
- Этап 3. Описание (выбор) модели повышения модели лояльности персонала образовательной организации.
- Этап 4. Внедрение модели повышения модели лояльности персонала

образовательной организации.

Для этого образовательная организация вначале должна определиться с базовой идеей. Ее можно назвать также «концепцией», «миссией», «изюминкой» и т.д. То есть, прежде чем определяться с целевой аудиторией, на которую будет направлена разработка имиджа, административному персоналу необходимо задать себе вопрос: а кто мы? В чем наша особенность? Процесс «согласования ценностей» и поиска «своего лица» занимает определенное количество времени, но этот процесс является необходимым условием успешности дальнейшей работы.

Миссия является концепцией деятельности образовательной организации, выраженная в краткой и ясной форме. Она может сохраняться неизменной в течении продолжительного периода времени, даже в тех случаях, когда производятся корректировки действующей стратегии организации или разрабатывается новая стратегия.

Определение миссии должно включать четыре обязательных элемента:

- история образовательной организации;
- область деятельности;
- приоритетные цели и ограничения;
- стратегические притязания.

Сегодня ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» осуществляет подготовку по 3 профессиям и 26 специальностям, представленных в приложении 1.

Количество пролицензированных профессий и специальностей, входящих в перечень 50 наиболее перспективных и востребованных на рынке труда профессий и специальностей, требующих среднего профессионального образования- 8 шт., по которым осуществляется подготовка кадров – 5 шт.

Управление Колледжем осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации и Уставом учебного заведения. Общее руководство Колледжа осуществляет выборный представительный орган – Совет колледжа, в состав которого входят представители всех категорий работников, студенты. Председателем Совета по должности является директор колледжа. Решение Совета колледжа проводится в жизнь приказом директора. Срок полномочия Совета

колледжа составляет 5 лет.

В целях совершенствования качества обучения и воспитания студентов, повышения педагогического мастерства преподавателей в Колледже создан и действует учебно-методический Совет, объединяющий педагогических работников. Председателем Совета является заместитель директора по учебной работе. Совет организует работу по методическому обеспечению учебного процесса, планирует и направляет разработку и издание учебно-методических пособий в бумажном и электронном вариантах, занимается внедрением новейших информационных образовательных технологий.

Стратегическая цель и ключевые задачи развития колледжа ориентированы на:

1. совершенствование разработки и реализации образовательных программ на основе интеграции практико-ориентированного обучения и научно-исследовательской деятельности, сохранения фундаментальности образования, использования эффективных технологий обучения, модернизации учебной инфраструктуры;

2. обеспечение роста удовлетворенности сотрудников работой посредством повышения прозрачности профессиональных, карьерных и финансовых перспектив, получения справедливого вознаграждения пропорционального вкладу в развитие колледжа;

3. результативное осуществление молодежной политики, внедрение новых подходов к организации воспитательной работы и внеучебной деятельности обучающихся;

4. развитие финансово-экономической деятельности в направлении увеличения объема доходов колледжа и повышения эффективности их использования как основы успешного развития.

5. разработка и реализация концепции позиционирования колледжа;

Итогом этого этапа становится четкое понимание того, каковы сильные и слабые стороны организации.

Дальнейшая стратегия выстраивается достаточно просто: сильные стороны

необходимо актуализировать и делать их более популярными среди целевой аудитории, проблемные стороны необходимо анализировать и прилагать усилия их нейтрализации.

Второй этап анализа модели лояльности персонала образовательных услуг организации ГБПОУ «Миасский медицинский колледж», является одним из ключевых при выработке стратегии.

Результатом его является определение некоего состояния организации на данный момент времени.

Описание модели состоит в том, что могут быть сформулированы стратегии, то есть разработаны модели основных действий, необходимых для достижения поставленных целей путем последующей разработки конкретных мероприятий в составе целевой программы реализации стратегии.

Проведем анализ и изучение качества образовательных услуг в ГБПОУ «Миасский медицинский колледж», для этого нужно:

1. Выявить слабые и сильные стороны.
2. Вовремя выполнить преобразования.
3. Определить время реализации предложений (оперативное планирование).

В итоге, ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» сможет выбрать оптимальную конкурентную стратегию и занять выгодное положение в отрасли (на рынке) с целью привлечения потребителей в свою образовательную организацию, а также занять правильную позицию для защиты от конкурентов.

Таблица 1 – Анализ показателей качества образовательных услуг в ГБПОУ «Миасский медицинский колледж»

Направление	Сильные стороны	Слабые стороны
Образовательная деятельность	- широкий спектр направлений подготовки; - многоуровневая реализация основных профессиональных образовательных программ среднего профессионального образования; - наличие программ дополнительного образования;	- разрыв между потребностями рынка труда региона и структурой подготовки кадров; - количественный и качественный рост конкурентов в области подготовки специалистов (наличие образовательных организаций, осуществляющих подготовку студентов по направлениям

	<ul style="list-style-type: none"> - современные разработки в методике обучения (интерактивные и активные методы обучения); - смещение акцента на индивидуальную работу со студентом; - внедрение элементов дистанционного образования. 	<ul style="list-style-type: none"> подготовки). - Низкий процент программ по дополнительному образованию
Научная деятельность	<ul style="list-style-type: none"> - подготовка победителей (призеров, лауреатов) командных и индивидуальных олимпиад муниципальных, региональных, всероссийских и международных уровней; - разработка и издание методических рекомендаций и пособий; - разработка заданий к олимпиаде (меж)регионального, областного уровня; - научно-исследовательская деятельность преподавателей; - руководство НИР студентов; - научно – организаторская работа 	<ul style="list-style-type: none"> - недостаточное внедрение результатов научных исследований в реальный сектор экономики.
Инновационная деятельность	<ul style="list-style-type: none"> - участие в реализации федеральной целевой программы развития образования; - опыт участия в конкурсах грантов, конкурсах профессионального мастерства. 	<ul style="list-style-type: none"> - не в полной мере используются механизмы коммерциализации результатов инновационной деятельности; - усложнение получения и выполнения государственных заказов.
Кадровое обеспечение	<ul style="list-style-type: none"> - наличие четкой системы аттестации и повышения квалификации персонала; - наличие у преподавателей базового образования; - наличие преподавателей, имеющих первую и высшую квалификационную категорию; - низкий удельный вес совместителей. 	<ul style="list-style-type: none"> - доминирующее вовлечение преподавательского состава в образовательный процесс по сравнению с научной и инновационной деятельностью; - слабая мотивированность сотрудников в результатах своего труда. - Низкий процент преподавателей, имеющих высшую квалификационную категорию

Информационное и методическое обеспечение	Обеспеченность информационными ресурсами потребностей образовательного процесса; - доступ к информационно-библиотечным ресурсам; - высокое методическое обеспечение образовательных программ	- недостаточный уровень программного обеспечения потребностей образовательного процесса;
Материально-техническое обеспечение	- обеспеченность учебно-лабораторной базой - увеличение финансов на приобретение учебно-лабораторного оборудования.	- физический и моральный износ материально-технической базы по ряду направлений подготовки.
Система управления	- внедрена система менеджмента качества по МСИСО 9001;2008; - стратегическое планирование развития колледжа (использование целевых программ).	- избыточность административно-управленческого аппарата; - недостаточная эффективность работы подразделения.
Финансы	- стабильная государственная поддержка; - рост поступлений от внебюджетной образовательной деятельности.	- незначительная доля в структуре доходов поступлений от внебюджетной и иной деятельности; - отсутствие сформированной системы заинтересованности сотрудников при организации коммерческой деятельности.

Таким образом, проанализировав факторы, которые влияют на уровень качества образовательных услуг в образовательной организации, для того чтобы повысить данный уровень качества образовательной организации необходимо сосредоточить основные усилия руководства и коллектива на развитии сильных и устранении слабых сторон.

Образовательный процесс в колледже предполагает разнообразную деятельность по формированию профессиональных и нравственно-этических качеств специалиста. Она предусматривает:

- организацию образовательного процесса на основе выполнения требований федеральных государственных образовательных стандартов;

- разработку и утверждение основных профессиональных образовательных программ, реализация которых обеспечивает качество подготовки обучающихся;
- разработку фонда оценочных средств, позволяющего измерить уровень сформированности компетенций (ФГОС) и трудовых действий (Профессиональный стандарт) как основных образовательных результатов;
- открытие новых профилей подготовки в соответствии с требованиями потребителей;
- реализацию компетентного и системно-деятельностного подхода;
- укрепление материальной базы для учебной и научно-исследовательской деятельности;
- качественное учебно-методическое обеспечение образовательного процесса.

Система организации образовательного процесса в ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» представлена на рисунке 4.

Данная система организации образовательного процесса в ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» реализуется в представленной модели образовательного процесса (рисунок 5).



Рисунок 4 – Система организации образовательного процесса в ГБПОУ «Миасский медицинский колледж»



Рисунок 5 – Модель образовательного процесса в ГБПОУ «Миасский медицинский колледж»

Содержание и объем образования определяются образовательными стандартами, на основе которых разрабатываются основные профессиональные образовательные программы, включающие в себя учебный план, рабочие программы дисциплин и практик, оценочные средства, материалы государственной итоговой аттестации.

Образовательная деятельность регламентируется Положением об организации и осуществлении образовательной деятельности по образовательным программам среднего профессионального образования в ГБПОУ «Миасский медицинский колледж».

Переходом на Федеральные государственные образовательные стандарты третьего поколения и их актуализированные версии (ФГОС 3+) обусловлены существенные изменения в образовательном процессе. В разработке и экспертизе каждой новой образовательной программы непосредственное участие принимают работодатели: руководители муниципальных органов управления образованием, управления социальной защитой, руководители и ведущие специалисты образовательных организаций, представители бизнес-сообщества.

Все образовательные программы среднего профессионального образования разработаны на основе компетентного подхода, содержание программ позволяет поэтапно формировать общекультурные, профессиональные компетенции, заданные федеральным стандартом, а также дополнительные (специальные) компетенции, отражающие профильную направленность каждой

программы. В колледже разработана и внедрена собственная методика оценки сформированности компетенции, создан фонд оценочных средств для текущей, промежуточной и итоговой аттестации обучающихся, позволяющий измерить коэффициент сформированности компетенции. В число результатов практической подготовки (практики) вместе с компетенциями включены трудовые функции, определенные профессиональными стандартами.

Государственные аттестационные комиссии оценивают подготовку выпускников ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» в целом как хорошую, о чем свидетельствуют результаты защиты квалификационных работ за последние 3 года (таблица 2).

Таблица 2 – Результаты государственной аттестации ГБПОУ «Миасский медицинский колледж»

Год выпуска	2018-2019 учебный год	2019-2020 учебный год
Дипломы с отличием, %	25,1	30,2
Защитили квалификационные работы на 5,%	63,5	63,8
Защитили квалификационные работы на 4, %	30,0	28,8
Общая успеваемость, %	98,2	99,8
Сдали государственные экзамены на 5, %	48,7	49,1
Сдали государственные экзамены на 4 и 5, %	39,1	37,2
Общая успеваемость, %	98,3	99,8

Анализ результатов государственной аттестации выпускников за последние три года свидетельствует о том, что общая и качественная успеваемость остается стабильной.

По итогам Государственной аттестации в 2018 году дипломы с отличием получили 30,2% % выпускников (рисунок 6).

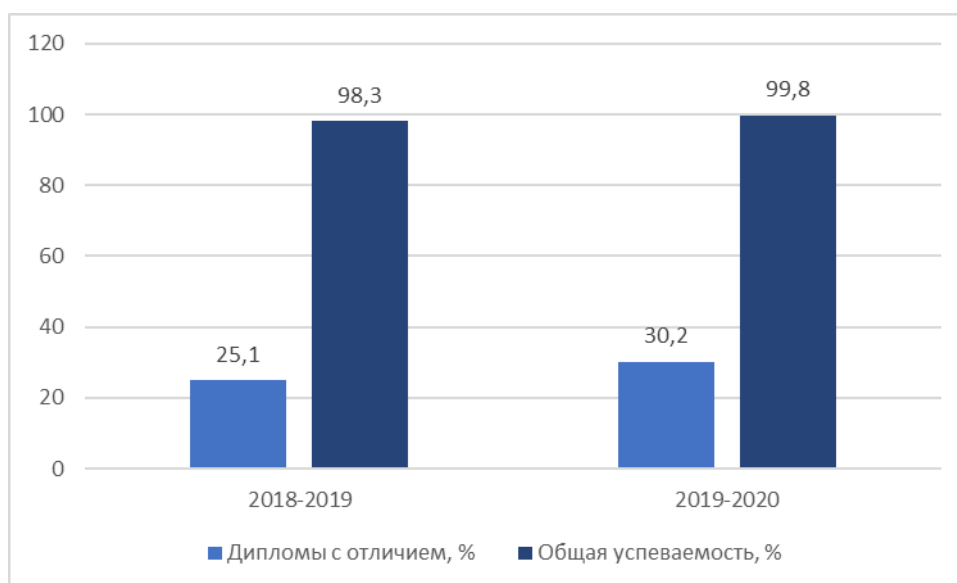


Рисунок 6 - Динамика численности выпускников, получивших дипломы с отличием (в %)

В колледже функционирует внутренняя система оценки качества образования как элемент системы менеджмента качества (СМК) образовательной организации.

Комплекс мер по сбору, учету, анализу и оценке внешних и внутренних требований к качеству образовательной деятельности колледжа регламентируется Положением о внутренней системе мониторинга образовательного процесса и качества образования .

Внутренняя система оценки ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» включает:

- процедуры самообследования, целью которых являются анализ деятельности колледжа, выработка рекомендаций по устранению несоответствий процедур, процессов и содержания качества образования;
- внутренний аудит качества, организуемый с целью систематического и независимого анализа системы менеджмента качества и позволяющий определить соответствие деятельности и результатов колледжа в области качества;
- рейтинговую оценку деятельности преподавательского состава, формируемую на основе информационной базы, всесторонне отражающей учебно-методическую и педагогическую деятельность преподавателей колледжа;
- входной контроль качества подготовки абитуриентов, целью которого является оценка уровня подготовленности абитуриентов, разработка системы,

способствующей дополнительной подготовке первокурсников, ее совершенствование в соответствии с уровнем требований колледжа;

- промежуточную аттестацию и текущий контроль, целью которых является оценка уровня освоения студентами содержаний учебных курсов, включение студентов в самооценку своих учебных достижений, в процесс выявления затруднений и способов их преодоления;

- итоговую аттестацию, которая осуществляется с целью оценки уровня профессионально-личностной компетенции выпускника, его готовность к творческой и профессиональной деятельности, готовность к профессиональному росту;

- самооценку эффективности функционирования системы менеджмента качества;

- иные формы и виды контроля, проводимые в рамках мониторинга научной, воспитательной и других видов образовательной деятельности.

Для оценки конкурентоспособности колледжа требуется исследовать внутреннюю среду колледжа (оценить степень оснащенности образовательного процесса и применяемых технологий) и внешнюю среду с целью выявления слабостей, возможностей для дальнейшего развития.

Основным источником финансирования учебной и хозяйственной деятельности, социального развития коллектива организации и оплаты труда ее работников служат средства местного бюджета, выделяемые по нормативам в расчете на одного студента согласно годовой смете.

Для анализа рассмотрим финансовый план за 2018-2020 гг. и составим таблицу 3 объема финансирования:

Таблица 3 – Объем бюджетного финансирования за 2018-2020 гг., тыс. руб.

Наименование показателя	2018 год (тыс. руб.)	2019 год (тыс. руб.)	2020 год (тыс. руб.)
Субсидия на выполнение учебного задания	9680,4	9822,7	9975,2
ИТОГО	9680,4	9822,7	9975,2

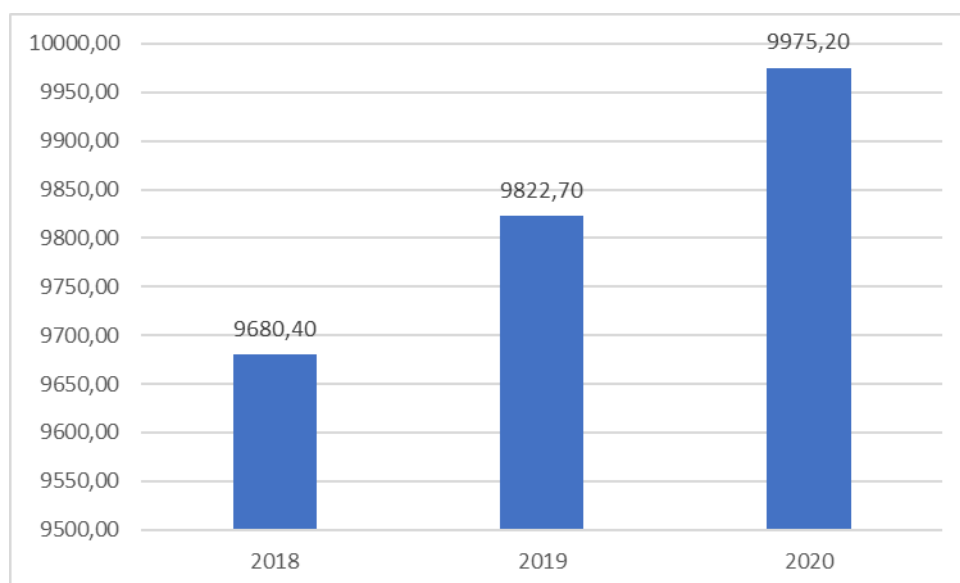


Рисунок 8 – Динамика бюджетного финансирования ГБПОУ «Миасский медицинский колледж»

Приведем сравнительный анализ затрат нашей образовательной организации на выполнение учебного задания за 2019 год и 2020 год. Из таблицы 3 видно, что не все статьи расхода увеличиваются.

Таблица 4 – Выполнение учебного задания за 2019-2020 гг.

Выполнение учебного задания в части:	Выделен о в 2019 год (тыс. руб.)	Выделен о в 2020 год (тыс. руб.)	Разница в финансировании
Обеспечение государственных гарантий прав граждан на получение общедоступного бесплатного образования (образовательная услуга).	676,5	855,2	178,7
Затраты на содержание недвижимого имущества и особо ценного движимого имущества (коммунальные услуги).	732,9	695,2	-37,7
Затраты на содержание недвижимого имущества и особо ценного движимого имущества (содержание имущества).	371,2	58,5	-312,7

Затраты на организацию временных рабочих мест.	37,0	63,9	26,9
Проведение мероприятий по противопожарной безопасности.	20,3	0	-20,3
Приобретение мебели, инвентаря.	138,6	163,8	-138,6
Приобретение мягкого инвентаря, посуды.	49,6	0	-49,6
Единовременные выплаты работникам.	77,4	0	-77,4
Оснащение зданий приборами учета.	329,1	0	-329,2
ИТОГО	2432,6	1836,6	-596

Но средства, выделяемые местным бюджетом все же малы и наша образовательная организация сталкивается с наболевшей проблемой– нехваткой финансовых средств. Для нормального функционирования необходимо дополнительное бюджетное финансирование на приобретение игрового оборудования, книгоиздательской литературы, канцелярских товаров, мягкого инвентаря, средств гигиены и многое другое.

На основе вышеизложенного можно сделать несколько выводов:

1. SWOT- анализ факторов внутренней среды качества показал, что профессиональная образовательная организация показывает преимущество сильных сторон, которые могут быть использованы для реализации возможностей, а также, что не менее важно, для компенсации или нейтрализации угроз.

2. Мониторинг качества образования предполагает комплексное взаимодействие показателей качества кадрового педагогического состава, результатов освоения основных профессиональных образовательных программ, оценки качества научно-исследовательской деятельности студентов, результаты государственной итоговой аттестации выпускников колледжа и показатель трудоустройства выпускников.

3. Проведенный анализ показал результаты изучаемых показателей в динамике, обозначил слабые стороны каждого из показателей, нуждающиеся в корректировке для повышения качества образовательных услуг в ГБПОУ «Миасский медицинский колледж», а также определил сильные стороны, что говорит об эффективном действии элементов внутренней системы оценки качества образования.

2.2. Анализ факторов, формирующих лояльность персонала

При всесторонней оценке лояльности персонала ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» важно определять не только уровень уже достигнутой лояльности, но также анализировать факторы, которые формируют лояльность персонала и способствуют повышению её уровня. К числу таких факторов может относиться всё, что каким-либо образом может влиять в восприятии колледжа работником, что дает возможность сложить впечатление и, следовательно, влиять на повышение или на понижение лояльности сотрудника к образовательной организации. Примерами этих факторов может быть: свет и тепло в помещении, режим труда и отдыха, психологический климат в коллективе, заработная плата и многое другое. Для настоящего анализа в разработанной анкете была подготовлена группа из восьми вопросов, непосредственно позволяющих сделать выводы о факторах, формирующих лояльность персонала в исследуемой организации.

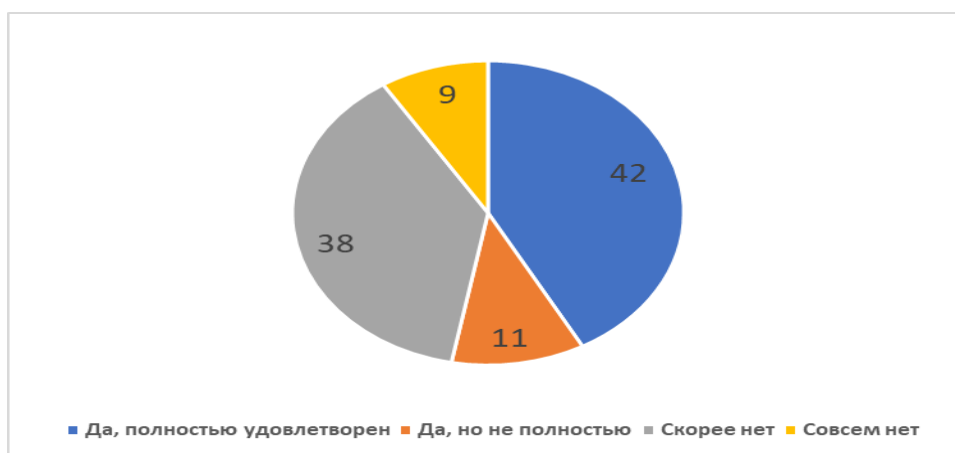


Рисунок 7. Анализ удовлетворенности персонала ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» оплатой труда, %

На основе ответа респондентов (Рисунок 7) можно сказать, что в основном работники удовлетворены заработной платой, но не полностью. Это говорит о том, что в целом руководство ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» понимает важность фактора оплаты труда, однако сотрудники не полностью удовлетворены этим и образовательная организация может потерять лояльность сотрудников, в случае если со временем на рынке будут происходить инфляционные процессы, а руководство не предпримет меры по соответствующему индексированию уровня заработной платы.

Результаты исследования показали, что 49% сотрудников ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» полностью удовлетворены условиями труда (Рисунок 8). Такое явление безусловно можно назвать положительным, оно свидетельствует, что руководству колледжа удалось создать благоприятные условия работы в помещении, в том числе неплохую эргономику рабочего места, обеспечили благоприятный уровень тепла и света, а также обеспечили качественной оргтехникой. Зачастую этот фактор имеет второе место по важности воздействия на лояльность после заработной платы и в данном случае образовательной организации удалось это полноценно учесть.



Рисунок 8. Анализ удовлетворенности персонала ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» условиями труда, %

Одним из немаловажных факторов стабильного функционирования крупной организации является опытный персонал и низкая текучесть кадров, ведь именно сотрудники работающие долгое время на своём месте способны освоить все

тонкости данной работы и накапливать набор решений для возникающих проблем.

По данным проведенного исследования было выяснено, что лишь половина опрошенных сотрудников определенно готовы работать в ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» долгое время и не планируют менять место работы (Рисунок 9). При этом вторая половина респондентов выразила неуверенность в том, что они будут работать в данной образовательной организации долгий срок. Однако следует учесть, что при этом большая часть сотрудников готова продолжать работу в колледже до тех пор, пока не появится более привлекательный вариант для работы. Несомненно, это важно учитывать руководству ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» и на фоне этого стараться поддерживать привлекательность и конкурентоспособность рабочих мест на местном рынке труда. Также всё это является свидетельством пониженного уровня лояльности у целой половины сотрудников и руководство обязано обратить на это повышенное внимание, если желает не допускать высокую текучесть кадров.



Рисунок 9. Перспективность места работы в ГБПОУ «Миасский медицинский колледж», %

Справедливое распределение заработка среди сотрудников ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» оказывает определенное воздействие на их лояльность.

В исследуемой образовательной организации половина сотрудников считает, что все получают соответствии с занимаемой должностью, при этом другая половина не согласна с этим и считает, что труд некоторых сотрудников ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» вознаграждается несправедливо (Рисунок 10). Такие результаты могут быть связаны с личностными особенностями каждого сотрудника и общим психологическим климатом в коллективе, который при данных ответах может быть весьма средним. Иными словами, при наличии недопонимания и конфликтов в коллективе ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» может иметь место среди сотрудников личное предвзятое отношение друг другу, соответственно на фоне этого некоторым может показаться, что труд других оплачивается несправедливо (как правило, завышено).



Рисунок 10. Справедливость связи результатов труда и его оплаты в ГБПОУ «Миасский медицинский колледж», %

В процессе исследования было выяснено, что большая часть сотрудников готова порекомендовать трудоустройство в ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» своим знакомым как место постоянной работы (Рисунок 11). Это является подтверждением того, что в колледже работает немалая часть сотрудников, которая не совсем лояльна и видит перспективу в дальнейшем продолжении работы. Однако следует не терять из виду тот момент, что

небольшая часть респондентов (5%) готова порекомендовать работу в ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» лишь на небольшой срок. Это говорит о недостаточной лояльности этой часть трудового коллектива ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» и у руководства имеется немалый «резерв» улучшения условий труда, чтобы как можно сильнее сократить число сотрудников с пониженным уровнем лояльности.



Рисунок 11. Готовность рекомендовать работу в ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» своим знакомым, %

Для быстрой и качественной адаптации сотрудников руководству необходимо подавать пример, как в отношении исполнения трудовых функций, так и в личной организации труда, ведь зачастую руководитель выступает наставником сотрудника при этом выступая неким эталоном, примером для подражания.

В ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» половина сотрудников уверена, что руководство чаще подает пример в отношении исполнения педагогических функций (Рисунок 12), что несомненно является хорошим явлением, ведь в первую очередь сотрудник должен знать, как правильно он должен выполнять возложенные на него трудовые обязанности.

Также 40% сотрудников заявили, что руководство ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» также подает пример и в отношении личной организации, что дополняет эффект от примера исполнения рабочих функций.



Рисунок 12. Ситуации, в которых руководство подает пример

Что касается такого немаловажного фактора, влияющего на лояльность персонала, как график работы, то практически все сотрудники им довольны, и они заявляют, что руководство готово идти на уступки в случае необходимости (Рисунок 13).



Рисунок 13. Удовлетворенность графиком работы ГБПОУ «Миасский медицинский колледж», %

Это можно назвать положительным моментом, ведь режим работы производит сильное впечатление о работе, т.к. работа зачастую отнимает немалую часть жизни и, кроме работы, у людей могут быть другие дела: семья, хобби, здоровье и многое другое.

Зачастую важную роль в формировании положительного отношения сотрудника к колледжу играет профсоюзная организация.

К сожалению, большое число сотрудников исследуемой организации не являются членами профсоюза работников (Рисунок 14). Это негативный момент и единственным объяснением такого положения дел может быть недостаточно эффективное функционирование профсоюзной организации внутри ГБПОУ «Миасский медицинский колледж», а, следовательно, работники не видят смысл вступать в него, раз они не получают ожидаемой поддержки.



Рисунок 14. Участие в профсоюзной организации ГБПОУ «Миасский медицинский колледж», %

Таким образом, проведя анализ факторов, формирующих лояльность персонала ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» можно сделать определенные выводы:

Почти все факторы оказывают сильное воздействие на уровень лояльности персонала колледжа, но при этом можно уверенно сказать, что достаточный уровень заработной платы и удобный режим работы оказывают наибольшее положительное влияние на лояльность. Также благоприятные условия труда несомненно оказывают положительное влияние на лояльность.

Негативным фактором в результате исследования было определено участие профсоюзной организации, т.к. большинство в ней не состоят. Следовательно, профсоюз работает плохо и слабо повышает лояльность персонала, хотя при качественной работе это могло бы быть эффективным инструментом.

2.3. Оценка уровня лояльности персонала ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» в системе HR - менеджмента

После того, как в предыдущем параграфе был произведен анализ факторов, формирующих лояльность персонала ГБПОУ «Миасский медицинский колледж», следует дать подробную оценку уже достигнутому уровню лояльности персонала в организации.

Ввиду того, что понятие уровня лояльности весьма субъективно, было решено, что для проведения исследования предпочтительным вариантом являлось включение в анкету группы из пяти вопросов, которые преимущественно моделируют различные ситуации, в которых может оказаться сотрудник. На основе этих ситуаций были сделаны следующие далее выводы, касательно уровня лояльности персонала ГБПОУ «Миасский медицинский колледж».

Участникам исследования было предложено представить ситуацию, что их неожиданно просят выйти на работу в выходной день (Рисунок 15). Из представленного рисунка можно увидеть, что большое число (65 %) работников согласны без проблем выйти на работу в выходной день, если их попросят. При этом небольшое число (25 %) опрошенных готовы выйти, но при этом не будут испытывать энтузиазма к работе. Отсутствие энтузиазма можно назвать нормой, т.к. зачастую такой легкий оттенок недовольства может быть связан со спешной сменой планов на выходные. Число работников, которые будут при такой просьбе сильно расстроены или постараются найти способ не выходить на работу, незначительно.

Из этого можно сказать, что подобная модель поведения в смоделированной ситуации характеризует высокий уровень лояльности персонала, т.к. большинство сотрудников без особого труда готовы выйти на работу, даже тогда, когда они не обязаны, если это требуется образовательной организации.



Рисунок 15. Реакция на просьбу о выходе на работу в выходной день, %

Достаточно часто в ходе неформального общения со знакомыми, человек начинает делиться отношением к своему месту работы. Если ему нравится организация, в которой он работает, то он безусловно об этом расскажет. Однако при этом могут также проявиться некие скрытые составляющие. То есть если человеку в целом нравится работа, но в ней имеются определенные недостатки и при этом человек продолжает рассказывать только положительное, то это будет говорить об очень высоком и при этом стабильном уровне лояльности к организации.

В анкете респондентам было предложено представить именно такую ситуацию: разговор со знакомым о работе. При этом был задан вопрос «Что вероятнее всего Вы расскажете про колледж где вы трудитесь?» (Рисунок 16). При этом большая часть сотрудников ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» ответила, что вероятнее всего рассказали бы знакомым частично положительно, частично отрицательное (т.е. честно, ничего не скрывая о образовательной организации). Это может говорить об уровне лояльности персонала выше среднего (ведь почти нет полностью идеальных образовательных организаций без недостатков и восприятие каждого человека весьма субъективно). Также положительным моментом является отсутствие тех, кто рассказал бы лишь отрицательное о образовательной организации. Это значит, что в ГБПОУ

«Миасский медицинский колледж» действительно мало недостатков и может подтверждать суждение об уровне лояльности выше среднего.

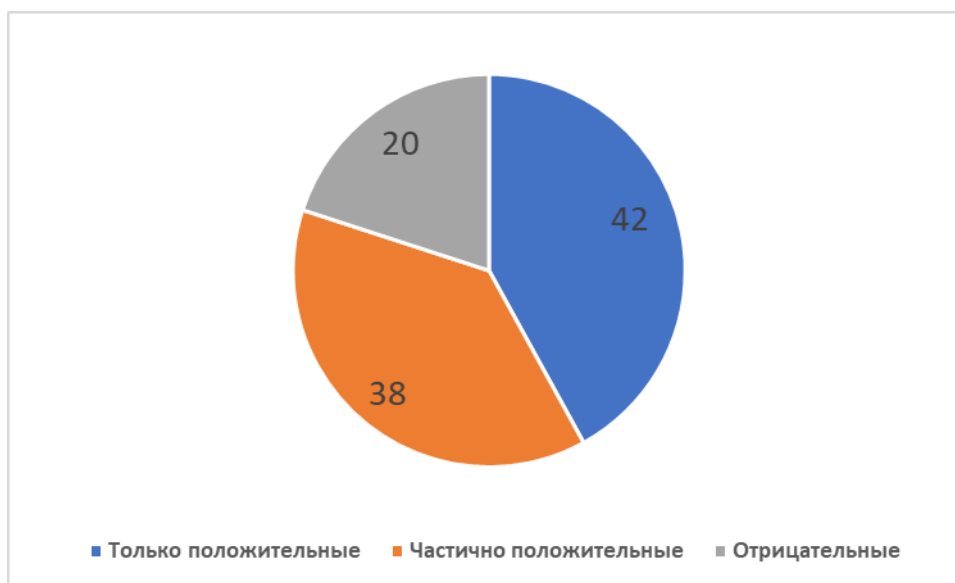


Рисунок 16. Общение со знакомым о работе в ГБПОУ «Миасский медицинский колледж», %

Иногда в современных образовательных организациях люди задерживаются на работе. На это есть несколько причин: по просьбе дирекции колледжа, из-за нехватки времени на исполнения обязанностей или просто по собственной инициативе.

По результатам проведенного исследования, наибольшее число опрошенных сотрудников чаще всего задерживаются на работе лишь по собственному желанию, чтобы завершить начатые дела или сделать их наиболее качественно (Рисунок 17).

Такой результат способен лишь говорить о высоком уровне лояльности, ведь можно наблюдать, что из-за нехватки времени или по просьбе начальства сотрудники Ростелекома задерживаются на работе на порядок реже. Из этого следует, что именно желание выполнить работу качественно и при этом в большем объеме движет персоналом.



Рисунок 17. Причина задержки на работе, %

Доверие между руководством и подчиненными является очень важным моментом в любой работе. При наличии доверия у подчиненных складывается определенное впечатление о работе, сходное с удовлетворенностью условиями рабочего места и графика работы. Доверие можно назвать залогом успешного и сплоченного коллектива.

В ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» большинство респондентов (65 %) заявляют о полном доверии между ними и руководителем (Рисунок 18). При этом лишь 35 % заявляют, что доверие определенно присутствует, но не во всех ситуациях.

Можно сказать, что это свидетельствует об уровне лояльности в отношении руководства выше среднего. Стоит также учитывать, что, возможно, ситуации, в которых не достигается полное доверие связаны с личными психологическими особенностями, т.к. которые весьма скептически и привыкли доверять в первую очередь только себе.

Следующий вопрос предлагал респондентам оценить некоторые параметры кадровой политики ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» (таблица 5). Респондентам было предложено оценить деятельность руководства в рамках реализации HR-менеджмента по таким направлениям, как: политика руководства при отборе персонала, политика при перемещении между должностями, при увольнении сотрудников, а также соблюдение трудового законодательства. При

анализе исследования был определен средний балл по всем оценкам респондентов.



Рисунок 18. Доверие руководителю со стороны работников ГБПОУ «Миасский медицинский колледж», %

Наибольший балл получил показатель соблюдения трудового законодательства (4,65). Это положительное явление и определенно оно позитивно влияет в лучшую сторону на лояльность персонала, т.к. оно создает дополнительную уверенность в своих правах.

При этом наименьший балл (4) получило перемещение между должностями. Это означает, что меньше всего довольны этим, и политика, связанная со карьерным перемещением, работает наименее удовлетворительно. Определенно, такой фактор характеризует пониженную лояльность, связанную с перемещением в должностях и сотрудники видят недостаточно перспектив. Можно даже сказать, то отсюда и появляется некоторые процент респондентов, которые в предыдущих вопросах анкеты заявили, что не планируют работать в ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» долгий срок или планируют уйти, как только найдут более привлекательное место работы.

На относительно среднем уровне (4,35) находится показатель, характеризующий политику руководства при увольнении сотрудников. Средний уровень говорит о том, что сотрудники в целом удовлетворены настоящей политикой и можно сделать вывод о том, что руководство, вероятно, не увольняет без весомой причины и не проводит массовые сокращения кадрового состава.

Аналогично предыдущему показателю, показатель, характеризующий политику руководства при отборе (приеме на работу), находится на относительно среднем уровне (4,15). Из этого можно сделать вывод о том, что весьма вероятно руководство при приеме достаточно грамотно отбирает персонал: не выдвигает чрезмерных требований, но при этом не берет на работу неподходящий людей и полностью некомпетентных для работы в ГБПОУ «Миасский медицинский колледж».

Таблица 5. Анализ кадровой политики руководства по различным направлениям (5 – самый высокий балл, 1 – самый низкий балл)

Критерии оценки	Оценка (сред. балл среди 60 чел.)
При отборе персонала (приеме на работу)	4,15
При перемещении между должностями	4
При увольнении сотрудников	4,35
Соблюдение трудового законодательства	4,65

Таким образом, блок вопросов анкеты, моделирующий различные рабочие ситуации, позволил получить общую картину характеризующую уровень достигнутой лояльности персонала ГБПОУ «Миасский медицинский колледж».

Исходя из полученных ответов анкетирования, уровень лояльности можно оценить на уровне «выше среднего», ввиду того, что были как полностью положительные ответы, так и ответы, характеризующие лояльностью на среднем уровне.

При этом можно сказать, что это хорошая картина, т.к. даже такого уровня лояльности непросто добиться в современных рыночных условиях при наличии большого числа других колледжей города Миасс и округа.

2.4. Анализ методов управления лояльностью персонала в системе HR - менеджмента

Завершающим этапом изучения лояльности персонала выступает анализ методов управления лояльностью. Данный параграф подразумевает рассмотрение способов и различных мероприятий, которые проводит руководство ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» для повышения и поддержания лояльности. Провести оценку этих мероприятий нужно для того, чтобы иметь представление о стабильности образовательной организации, о возможных перспективах. Ведь, если руководство не уделяет внимание подчиненным, их лояльностью может достаточно резко упасть.

В ходе исследования, 60% процентов заявили, что в ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» допускается одежда по собственному выбору и 40%, что дресс-код определен преимущественно для тех, кто непосредственно лично общаются с обучающимися (Рисунок 19).



Рисунок 19. Дресс-код в организации ГБПОУ «Миасский медицинский колледж»,
%

Из этого можно сделать вывод, что руководство колледжа полностью понимает такую вещь, как строгий деловой стиль и стремится его поддерживать с помощью дресс-кода в глазах клиентов. При этом можно видеть, что руководство

позволяет остальным работникам (которые не имеют среди своих обязанностей личного общения с клиентами) носить свободную одежду. Это на первый взгляд удобно и практично, но при этом руководство упускает важный момент. Ведь единый стиль одежды также является важным элементом для создания более сплочённого коллектива. Дресс-код формирует в сознании работников особое отношение к образовательной организации, как правило, более доверительное, создает эффект причастности к большому делу, а, следовательно, это может выступать хорошим средством поддержания лояльности.

Исходя из представленного ниже рисунка (Рисунок 20), можно увидеть, что немалая часть работников знакома в той или иной мере с историей колледжа, в которой они трудятся. Однако важно рассмотреть этот момент с позиции методов управления лояльностью персонала.

Большее число сотрудников получили информацию об истории образовательной организации при приеме на работу, однако при этом достаточно большому числу персонала пришлось об этом узнать уже в ходе самостоятельной работы.

Руководство ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» при этом недостаточно эффективно задумывается о лояльности персонала, ведь рассказывать об истории нужно в момент трудоустройства (адаптации персонала), чтобы сразу сформировать положительное и доверительное отношение к образовательной организации у новых подчиненных.

Важно понимать, что знание истории исследуемой образовательной организации не только повышает кругозор и компетенции сотрудников, но также способно повышать лояльность аналогично дресс-коду. Сотрудники и педагоги знающие историю образовательной организации, имеют более уважительное отношение к внутриорганизационным традициям, образовательным услугам колледжа, также у них формируется ощущение причастности к чему-то важному и крупному, чувство гордости.



Рисунок 20. Знание истории организации ГБПОУ «Миасский медицинский колледж», %

Выплата стимулирующих доплат – это, пожалуй, наиболее важный инструмент, которым могут воспользоваться дирекция ГБПОУ «Миасский медицинский колледж», т.к. стимулирующие доплаты в современных нестабильных экономических условиях являются наиболее мотивирующим элементом к эффективной работе. Конечно, любой сотрудник имеет потребности в карьерном росте, самореализации и так далее, но финансовая мотивация, как правило продолжает работать наиболее эффективно, т.к. любому подчиненному нужно оплачивать коммунальные услуги, покупать пищу, содержать семью, платить за развлечения и хобби. Директорский состав исследуемой образовательной организации хорошо понимает вышеописанное и большинство респондентов заявили, что стимулирующие доплаты выплачиваются ежемесячно (Рисунок 21).

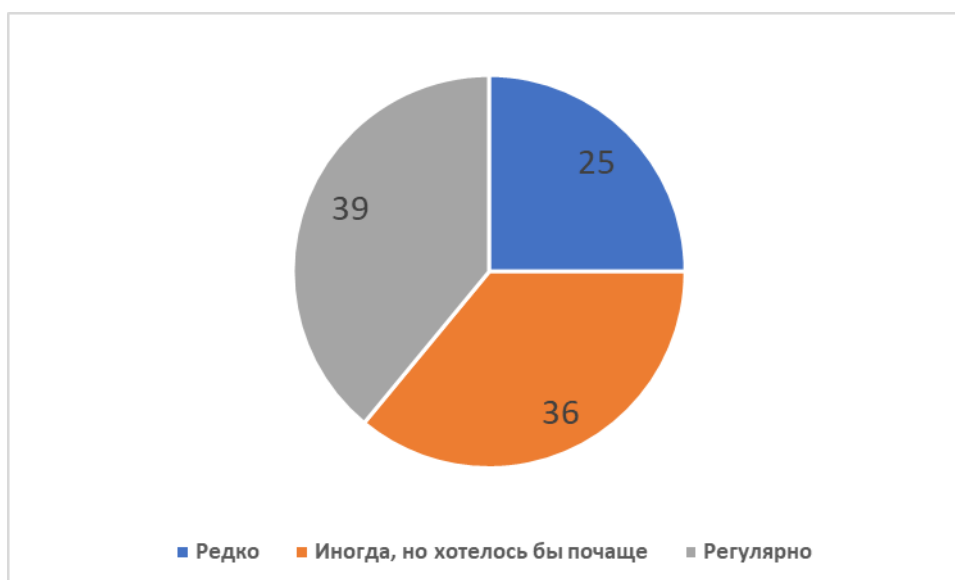


Рисунок 21. Периодичность выплат стимулирующих доплат в ГБПОУ «Миасский медицинский колледж», %

В данном параграфе уже было определено, что в исследуемой организации нет особых проблем с частотой выплат премий, однако важно обратить внимание на тот факт, что стимулирующие доплаты также должны выплачиваться справедливо т.е. за определенны заслуги.

В ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» большинство респондентов (65%) заявили, что стимулирующие доплаты (рисунок 22). В целом это сейчас является достаточно распространенной практикой среди многих государственных образовательных учреждений.

Сотрудники при этом мотивированы стабильно выполнять требования ФГОС, повышать учебно-методическое обеспечение образовательного процесса. Этот способ отличается прозрачностью и простотой подсчета выплат, можно сказать, что это хороший мотивационный подход руководства.



Рисунок 22. Порядок выплат стимулирующих доплат, %

Проведение культурных мероприятий – это также важный элемент для поддержания уверенного коллектива. Совместные поездки, посещения мест культуры, экскурсий способно развивать благоприятные межличностные отношения внутри трудового коллектива, а, следовательно, при наличии хороших отношений в коллективе формируется и лояльность, т.к. сотрудникам будет более приятно работать друг с другом.

Что касается ситуации в ГБПОУ «Миасский медицинский колледж», то здесь подобные культурные мероприятия проводятся, но редко (так заявили 45% респондентов) (Рисунок 23). Этот момент может негативно сказаться на межличностных отношениях коллектива и на общей удовлетворённости трудовыми условиями, следовательно, руководству необходимо пересмотреть данную политику.

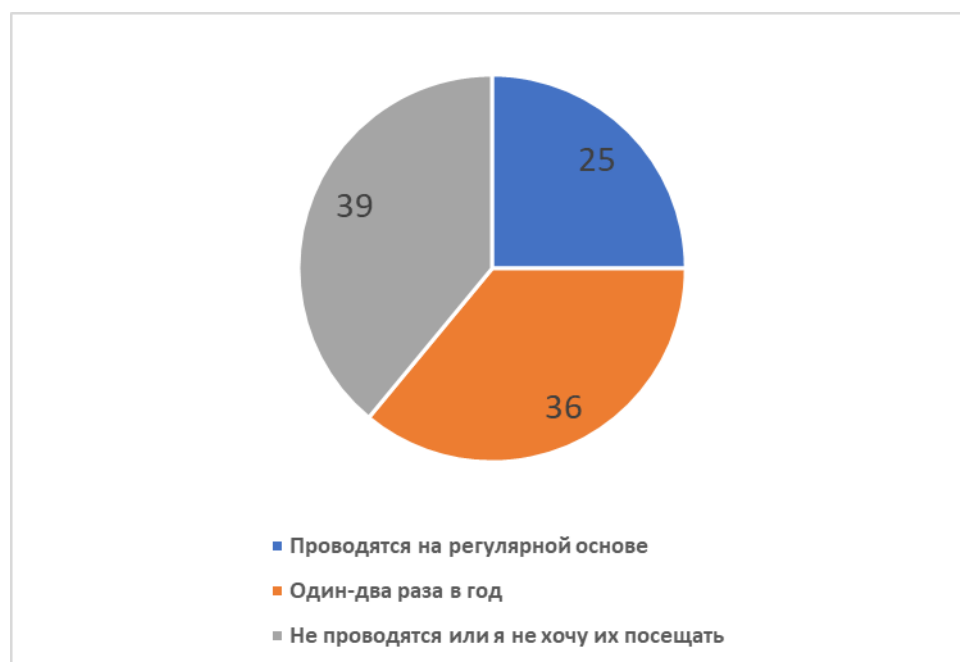


Рисунок 23. Проведение культурных мероприятий в колледже, %

В процессе работы государственных образовательных организаций может возникать ситуация, когда управленческий состав учреждения может не заметить различные возможности для улучшения труда, оптимизации производственного процесса и наиболее это становится видно рядовыми педагогами и ниже. При этом важно создавать возможности для обратной связи от сотрудников к руководству.

В ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» обратная связь в основном организована благодаря общим собраниям педагогического коллектива, где сотрудники могут подавать различные инициативы и предложения, связанные с работой (Рисунок 24).

Можно сказать, что это правильный вариант, он не только создает налаженный канал обратной связи, но и повышает некую открытость коллектива благодаря собраниям, на которых работники понимают, что их мнение важно. Это все способно положительно влиять на лояльность рабочего коллектива.

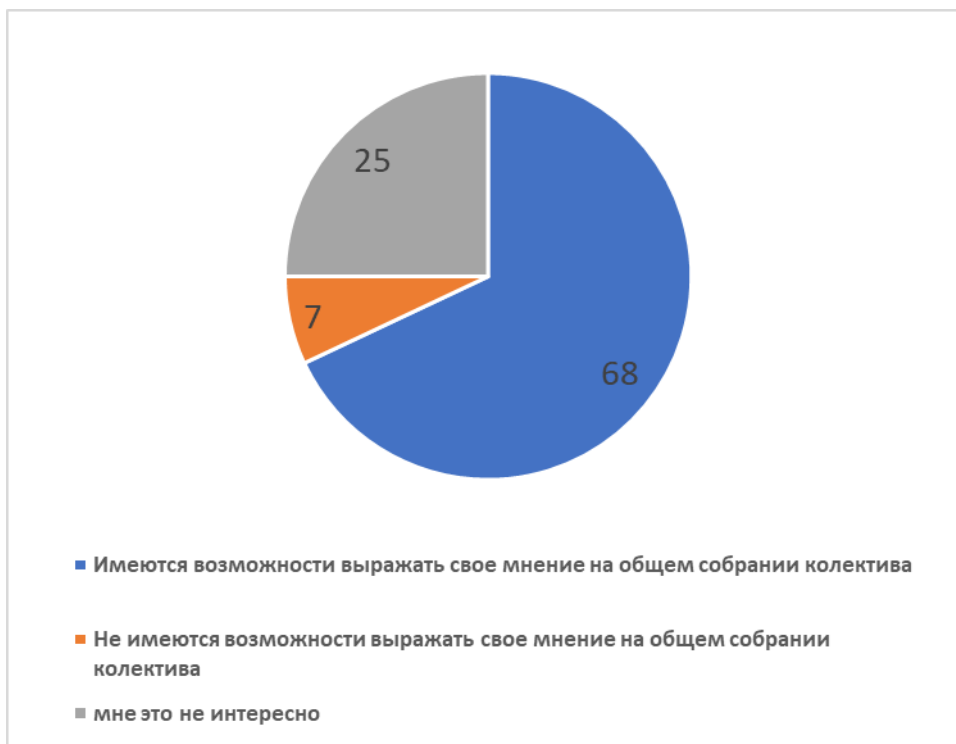


Рисунок 24. Возможность сотрудников вносить предложения по работе

В продолжении описания предыдущего рисунка, стоит заметить, что очень важно не только лишь качественно наладить систему обратной связи от подчиненных, но также и грамотно использовать полученную информацию. Во-первых, информация должна способствовать повышению эффективности работы образовательной организации. Во-вторых, информация должна использоваться на благо, и сотрудники должны это ясно видеть. Именно тогда у них возникнет полноценное ощущение причастности к образовательной организации, а, следовательно, привязанность, гордость, иными словами, все то, что можно отнести к понятию лояльности.

Если говорить, про ситуацию в исследуемой образовательной организации, то здесь трудно придаться (Рисунок 25). Большинство респондентов заявляют, что руководство колледжа чаще старается реагировать на все предложения или на наиболее важные, что является положительным моментом.

Продолжая речь про обратную связь, стоит плавно перейти к более тонкой вещи - восприятию руководством претензий от сотрудников. Не секрет, что даже в самый на первый взгляд идеальной образовательной организации всегда будут находиться сотрудники, которые чем-то недовольны. Их недовольство может

быть связано как типичным «ворчанием», так и с осознанием действительно существующих внутриорганизационных проблем.

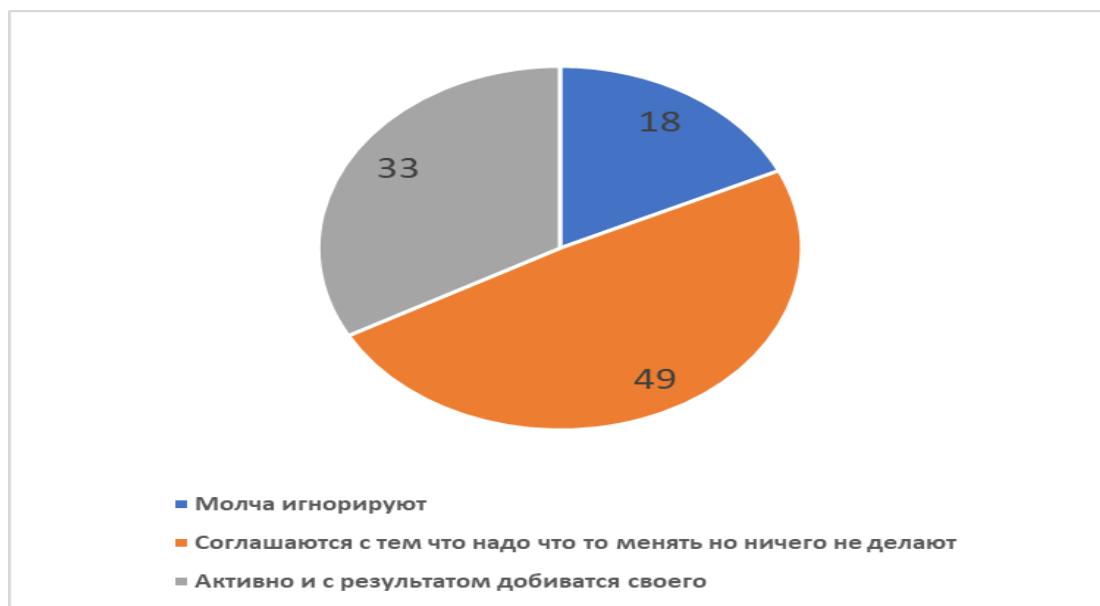


Рисунок 25. Восприятие руководством предложений от сотрудников колледжа, %

Руководство ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» достаточно правильно выбрало тактику подхода к этому вопросу. Как заявили респонденты, оно чаще сначала подробно изучает проблему, а лишь затем определяет пути её преодоления. Этот подход можно назвать правильным ввиду того, что среди проблем нужно отсеять несущественные, которые не слишком важны в данный момент, но потребовать большие экономические затраты.

В процессе исследования результаты ответа на вопрос о предоставлении льгот на услуги сотрудникам колледжа разделились почти поровну. Такая ситуация может быть связана с тем, что в ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» нет четко налаженной системы специальных льгот на образовательные услуги для сотрудников и членов их семей. Вероятно, получается, что чаще скидки получают лишь некоторые сотрудники, которые имеют более близкие отношения с руководителями. Соответственно, некоторая часть сотрудников, которые никогда не получали такие льготы, могут считать, что в ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» это вовсе не предусмотрено.

Рассмотрим в целях настоящего исследования текучесть персонала как индикатор лояльности персонала. Текучесть персонала указывает на его

отношение к действующей системе HR-менеджмента, на отношение дирекции колледжа к проблемам и потребностям персонала.

Таблица 6. Динамика показателя текучести персонала ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» в период 2018-2020 гг.

Показатель	2018	2019	2020
Численность персонала всего, в том числе:			
педагогов	160	163	168
прочего персонала	95	99	107
Уволилось всего, в том числе:			
педагогов	65	64	61
прочего персонала	8	6	11
Коэффициент текучести персонала всего, в том числе:			
педагогов	5,00%	3,68%	6,55%
прочего персонала	2,11%	1,01%	3,74%
	9,23%	7,81%	11,48%

Из таблицы 6 видно, что текучесть педагогов за период анализа составляет не высокое значение, но тем не менее в период анализа растет. Угрозу составляет текучесть прочего персонала.

представим графически данную динамику на рисунке 26.

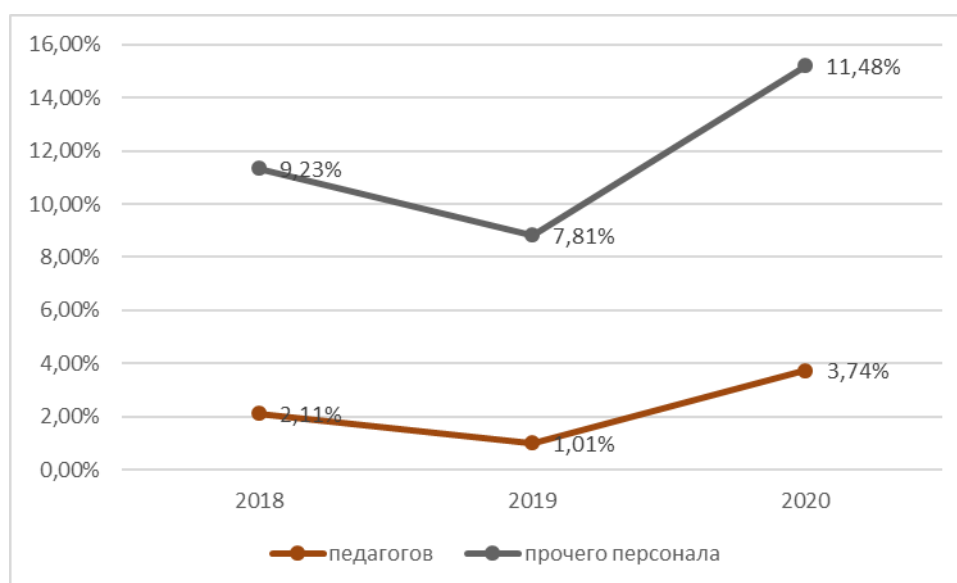


Рисунок 26. Динамика коэффициента текучести персонала ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» в период 2018-2020 гг, %.

Из этого можно сказать, что в ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» определенно не хватает для мотивации сотрудников четко налаженного

инструмента в виде предоставления льгот на услуги образовательной организации.

Таким образом, руководители ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» как правило применяют различные методы управления лояльностью персонала. Данные методы широко распространены и успешно применяются в других образовательных организациях.

Однако некоторые из используемых методов применяются в ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» недостаточно эффективно, у организации возникает резерв для управления лояльностью персонала.

К примеру, дресс-код введен не для всех сотрудников, хотя, как известно, единый стиль одежды является важным элементом для создания более сплочённого коллектива, дресс-код формирует в сознании работников особое отношение к образовательной организации, как правило, более доверительное, создает эффект причастности к большому делу.

Также к недостаткам можно отнести достаточно редкое проведение культурных мероприятий для сотрудников, несмотря на то, что этот метод повышает лояльность, улучшая при этом сплочённость трудового коллектива.

Проведенное исследование лояльности персонала в ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» дает возможность сделать некоторые выводы о текущей ситуации в образовательной организации касательно лояльности персонала.

Практически все факторы, относящиеся к трудовой сфере и персоналу в образовательной организации, оказывают сильное воздействие на уровень лояльности персонала, но при этом можно уверенно сказать, что достаточный уровень заработной платы и удобный режим работы оказывают наибольшее положительное влияние на лояльность. Также благоприятные условия труда несомненно оказывают положительное влияние на лояльность.

Негативным фактором является участие в профсоюзной организации, т.к. большинство сотрудников ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» в ней не состоят. Следовательно, профсоюз работает плохо и слабо повышает лояльность персонала, хотя при качественной работе это могло бы быть эффективным инструментом.

Что касается оценки уровня уже достигнутой лояльности, то его можно оценить на уровне «выше среднего».

При этом можно отметить позитивные результаты работы с персоналом ГБПОУ «Миасский медицинский колледж».

Эффективность применения руководством методов поддержания лояльности сотрудников находится на среднем уровне и некоторые из них при должном подходе можно использовать с большим конечным результатом.

2.5. Рекомендации по повышению уровня лояльности персонала ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» в системе HR-менеджмента

Разработка путей повышения удовлетворенности персонала работой и степени приверженности образовательной организации

Процесс разработки рекомендаций по повышению уровня лояльности персонала ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» требует комплексного подхода, основанного на анализе, проведенного в предыдущей главе. Для этого требуется выявить моменты, которые имеют негативный характер и для них предложить конкретные пути улучшения и восстановления, включающие набор определенных задач и мероприятий, разрешаемые проблемы этой самой лояльности в системе HR-менеджмента (Рисунок 27).

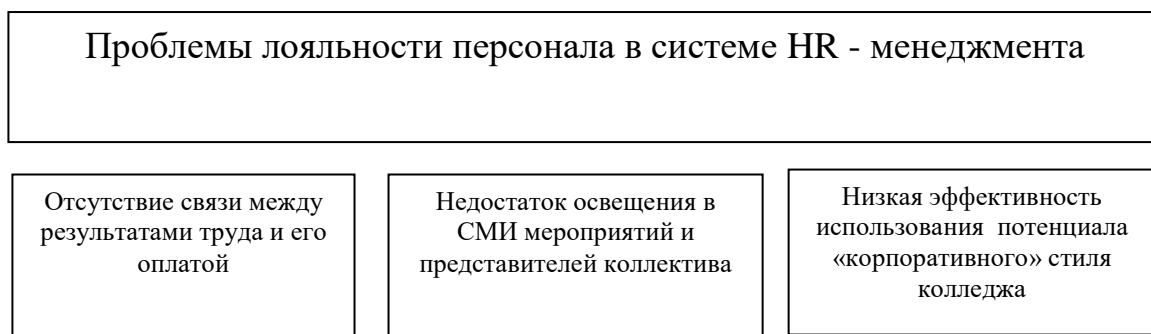


Рисунок 27. Основные проблемы диагностированной лояльности персонала ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» в системе HR-менеджмента

Для достижения цели настоящего исследования нами предложен ряд практических мероприятий по повышению лояльности персонала ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» в системе HR-менеджмента, обеспечивающие достижение оперативных и стратегических показателей деятельности образовательной организации (рисунок 28).

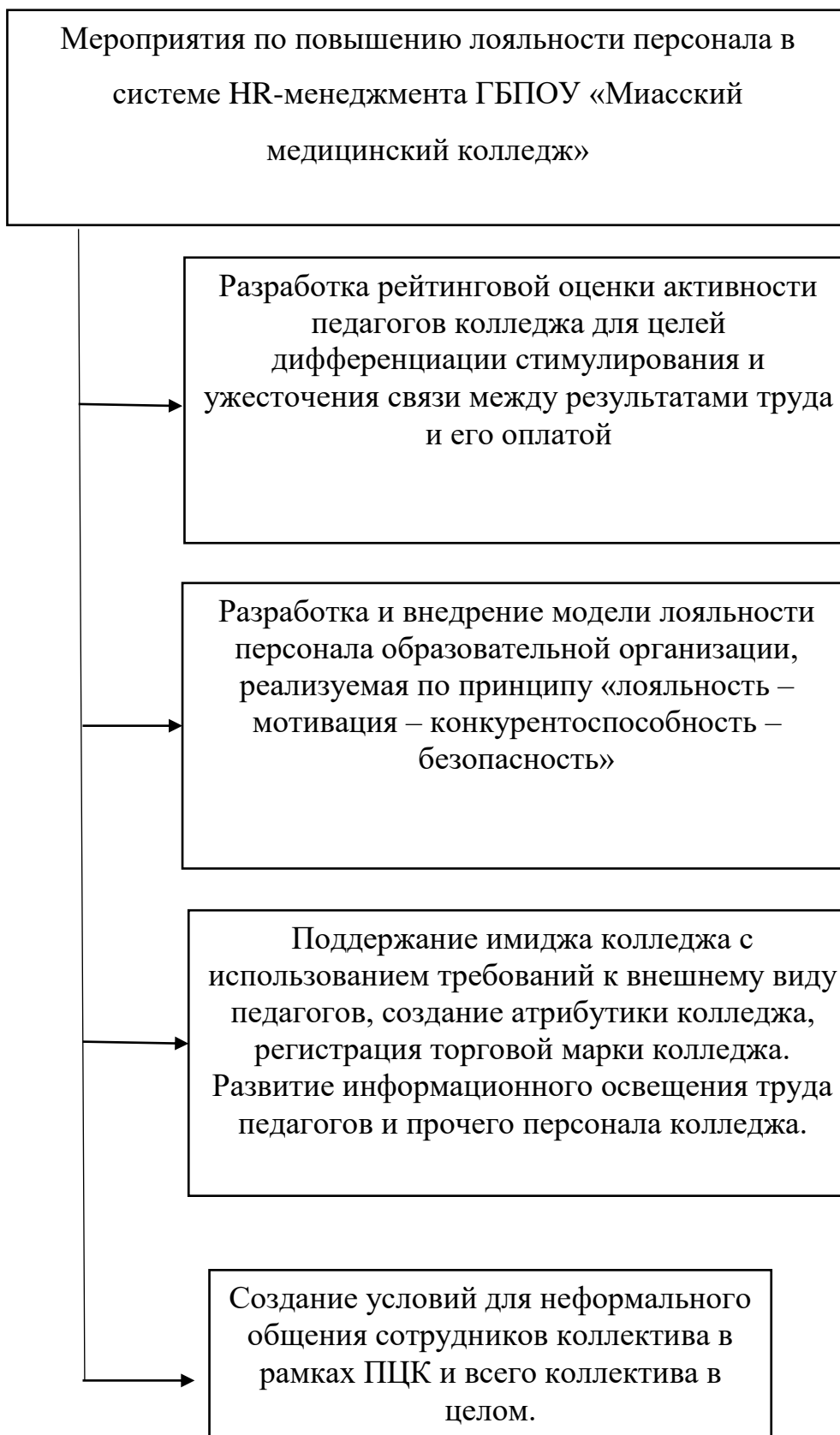


Рисунок 28. Предлагаемые мероприятия по повышению лояльности персонала ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» в системе HR-менеджмента

Первым этапом разработки рекомендаций является разработка рекомендаций, направленных на повышение удовлетворенности персонала оплатой труда. Известно, что оплата труда педагогов колледжа регулируются Майскими указами Президента РФ от 2012 года, указывающие на необходимость оплаты не менее 100% от средней по региону.

Для установление четкой связи между активностью педагогов колледжа и оплатой их труда необходимо разработать и утвердить положение о рейтинговой оценке труда.

Целью рейтинговой системы оценки качества профессиональной деятельности педагогических работников ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» (далее преподаватели) является стимулирование роста квалификации, профессионализма, результативности педагогической и научной работы, развитие творческой инициативы работников и создание условий для динамического развития на основе максимально полного использования имеющегося кадрового потенциала.

Основными задачами рейтинговой оценки и анализа являются:

- активизация всех видов деятельности, ориентированных на повышение рейтинга колледжа, создание условий для профессионального роста работников;
- формирование управленческих кадров и состава педагогических работников колледжа с учетом индивидуального вклада работников колледжа в повышение рейтинга университета в целом;
- создание системы внутреннего аудита эффективности деятельности педагогических работников колледжа;
- получение единых комплексных критериев для оценки и контроля эффективности работы, как отдельных преподавателей, так и предметно-цикловых комиссий (далее ПЦК);
- создание информационной базы данных, отражающей в динамике эффективность деятельности педагогических работников колледжа;

По результатам ежегодного рейтинга принимаются следующие управленческие решения:

– учет рейтинга при выделении финансирования на приобретение оборудования, поездки на конференции, стажировки и т.п.;

– дифференциация материального стимулирования (стимулирующая часть заработной платы, стимулирующие доплаты, единовременные доплаты) в зависимости от рейтинга педагогических работников колледжа.

Рейтинг педагогических работников колледжа включает результаты учебной деятельности (группа показателей У), научно-методической (группа показателей НМ) и воспитательной (группа показателей В) деятельности.

Рейтинг Р научно-педагогического работника рассчитывается как

$$P = 0,35 U + 0,35 \text{ НМ} + 0,3 \text{ В},$$

где У – сумма баллов по учебной работе, НМ – сумма баллов по научно-методической работе, В – сумма баллов по воспитательной деятельности.

Важность каждого частного показателя определяется его весом в баллах за единицу показателя. Индивидуальный рейтинг определяется как сумма произведений натуральных величин (значений) показателей на балл за единицу показателя.

Исходные данные для определения рейтинга педагогических работников колледжа представлены в Приложении. В нем указаны наименования показателей и их порядковые номера. Все показатели имеют строго однозначную интерпретацию, поэтому при внесении сведений преподаватель колледжа должен придерживаться принятого толкования показателей, раскрываемого в пояснениях.

Разработанное нами положение о рейтинге представлено в приложении 3.

Ожидаемые результаты от внедрения рейтинговой системы стимулирования будет рассмотрено в следующем параграфе диссертационного исследования.

Нами предлагается методическое переосмысление лояльности в образовательной организации, имеющую определенную специфику их работы в условиях российских реалий третьего тысячелетия.

Изучение научной и специальной литературы по исследуемой проблематике указало, что лояльность рассматривается как инструмент достижения конкурентоспособности посредством мотивации. Нами же *предлагается расширить целевую направленность безопасностью персонала,*

занятого в образовательной организации адекватным действующим условиям на базе фактора благонадежности.



Рисунок 29. Авторская модель лояльность персонала образовательной организации

Ввиду того, что лишь половина опрошенных сотрудников определенно готовы работать в ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» в долгосрочной перспективе, руководству нужно стараться поддерживать привлекательность и конкурентоспособность колледжа на местном рынке труда в системе профессионального образования. Уже на этапе устройства на работу у кандидата на должность должен быть сформирован положительный стереотип о будущей работе, которая должна выглядеть привлекательно для него.

Решение проблемы недостаточности освещения в медиасфере колледжа и города Миасс работы колледжа и отдельных педагогов кроется в направлении ресурсов на создание определенного медиапространства в сети интернет.

Конкретными задачами для осуществления этого является следующее использование медиасферы для привлечения внимания к работе, для этого можно давать интервью на созданном канале Ютуб или телевиденье, снимать информационные ролики для пользователей интернета, а также быть открытым для современного интернет-сообщества, публикуя интересную информацию в социальных сетях, а также своевременно отвечая на вопросы людей, заинтересовавшихся колледжем и работой в нем.

Освещать свою деятельность в городских газетах и журнальных изданиях. Данные меры способны оказать общее положительное влияние на восприятие работы для нынешних и будущих работников.

Как было замечено, это может быть связано с климатом коллективе, который может быть далеко не идеальным. Иными словами, при наличии недопонимания и конфликтов в коллективе может иметь место личное предвзятое отношение друг другу среди сотрудников, соответственно на фоне этого некоторым может показаться, что труд других оплачивается несправедливо (как правило, завышено). Исходя из этого руководству нужно принимать следующие меры:

- улучшать климат в педагогическом коллективе, путем проведения командных игр и тренингов, направленных на сплочение команды сотрудников;

1. проводить собрания, на которых кроме повседневных задач будет периодически обсуждаться схема распределения заработка, чтобы процесс оплаты труда стал прозрачным для всех членов рабочего коллектива;

2. при трудоустройстве нового сотрудника подробно доносить информацию о принципах оплаты труда.

Достаточно серьезным негативным моментом для ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» является удовлетворенность работой профсоюзной организаций. Судя по результатам проведенного исследования, работники не видят смысл вступать в неё, а значит они не получают ожидаемой поддержки.

Из этого необходимо в скором времени наладить работу профсоюзной организации. Для этого требуется провести выборы нового руководителя профсоюза, ввиду того, что действующий по всей видимости не обеспечивает должную работу.

Иными словами, профсоюз должен быть интересен для сотрудников, и он должен: отстаивать их интересы и защищать права, предоставлять различные льготы и в целом заниматься улучшением трудовых условий. При этом его деятельность должна быть достаточно эффективна, чтобы сотрудники самостоятельно имели желание вступать в него.

При проведении анкетного опроса среди респондентов низкий балл получило перемещение между должностями. Это означает, что политика, связанная со карьерным перемещением, работает наименее удовлетворительно. Определенно, такой фактор характеризует пониженную лояльность, и сотрудники видят недостаточно перспектив для карьерного развития.

Несомненно, в данной ситуации руководству требуется пересмотр политики карьерного роста, а именно:

- развивать политику «воспитания кадров», т.е. на высокие руководящие посты должны набираться люди не «с улицы», а из тех, кто начинал работу в Ростелекоме с самых простых должностей и за определенный период показал себя наиболее эффективно. Такие кадры наиболее опытны и знают множество особенностей именно данной организации;

- развивать систему стимулирования, используя как экономические, так и методы внутренней мотивации членов трудовой команды.

При данных мерах лояльность персонала будет иметь положительную динамику, так как у людей появится мотивация лучше работать, чтобы в дальнейшем занять более высокое должностное положение.

Выше в данном параграфе были описаны пути повышения лояльности, основанные на анализе ситуации внутри ГБПОУ «Миасский медицинский колледж», однако кроме этого существуют и другие пути, которые могут быть применены как в исследуемой организации, так и в других образовательных организациях. Речь о данных методах шла в первой главе настоящей работы.

Стоит заметить, что нельзя относиться ко всем сотрудникам совершенно одинаково. Важно узнавать их особенности, предпочтения, характер, возможности. Знание этого способно дать возможность руководству не только более эффективно делегировать полномочия между подчинёнными, но также использовать этот подход для повышения лояльности сотрудников. Иными словами, это дает возможность проводить индивидуализацию при распределении премий, составлении штатного расписания в соответствии с возможностями и особенностями каждого члена трудового коллектива. Получается, что данный подход является взаимовыгодным как для организации, так и для работающих в ней. Некоторые исследователи персонала организации, например, Бакирова Г.Х. в

своих трудах обращают внимание читателей на то, что нужно давать работникам возможность участвовать в принятии решений, которые могут касаться их самих. К таким решениям можно отнести общую постановку целей работы, определение графика труда и подобное. Также данная исследовательница рекомендует давать возможность сотрудникам проявлять определенную долю самостоятельности и независимости (в пределах разумного) для более полного раскрытия своего потенциала. Это означает, что сотрудников в процессе работы не загонять в строгие рамки инструкций, а давать возможность самостоятельно оптимизировать рабочий процесс под личностные особенности: темп работы, порядок действий, количество одновременно выполняемых дел, организация рабочего стола и т.д. По аналогии с предыдущей рекомендацией, это может не только повысить эффективность работы, но и повысить лояльность, ввиду того, что сотрудники не будут ощущать излишнего контроля и смогут достаточно комфортно чувствовать себя на работе.

Известно, что в момент, когда только новый сотрудник устраивается на работу, начинается некий процесс сближения его интересов и интересов образовательной организации. При этом сотрудник желает получить удовлетворение своих материальных потребностей, раскрыть собственный потенциал, а образовательная организация ожидает качественное исполнение поставленных задач.

Именно на этом этапе руководству ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» следует доносить до сотрудника основные выгоды и преимущества, которые он получит от предстоящей работы: раскрытие потенциала, удовлетворение финансовых потребностей, получение новых знаний и компетенций. Это дополнительно замотивирует нового сотрудника и поспособствует лояльности в будущем. Главный момент при этом: «обещания» должны быть вполне реальны и должны как минимум соответствовать ожиданиям.

Таким образом, для повышения удовлетворенности персонала работой и степени лояльности образовательной организации руководству были рекомендованы некоторые меры, среди которых: пересмотр политики карьерного роста, способствование улучшению функционированию профсоюзной

организации, проведение собраний и командных тренингов, а также повышение интереса к работе у нынешних и будущих сотрудников. Кроме того, были предложены более общие меры повышения лояльности, в основе которых преимущественно лежит создания рабочей среды, в которой работник будет чувствовать свою значимости и самостоятельность, будет иметь возможности для развития своего потенциала на основе решений и действий, которые он будет в праве осуществлять сам.

3.2. Рекомендации по развитию методов управления лояльностью персонала

Известно, что методы управления персоналом каждая организация может применять в различных сочетаниях, при этом эффективность их работы будет зависеть от множества факторов. Для наиболее эффективной работы системы управления кадрами и ее соответствия стратегическим задачам образовательной организации требуется соблюдение от руководителей базовых положений и норм в процессе управления персоналом, которые уже широко известны и признаны по всему миру. В основе данного управления лежат следующие принципы:

- плановости;
- научности;
- демократического централизма;
- единства распорядительных решений;
- ответственности главного лица образовательной организации;
- эффективного поиска и подбора персонала;
- оптимального соотношения проявлений единоначалия и коллегиальности,
- централизации и децентрализации в образовательной организации;
- оперативного целевого, линейного и функционального управления;
- контроля по исполнению решений.

Базовые принципы управления персоналом можно дополнить сформированными за рубежом важными концепциями в сфере управления кадрами:

- отношение к сотрудникам как к важнейшему фактору эффективности и модели лояльности персонала предприятия;
- экономически обоснованные вложения в обучение и развитие кадров;
- использование профессиональных стандартов управления персоналом;
- создание эффективных вертикальных обратных связей;
- улучшение качества труда; социальное партнерство и демократичность в управлении.

Описанные выше принципы несомненно должны выполняться во всех организациях и в частности это нужно соблюдать руководству ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» для эффективного управления кадрами.

Теперь стоит рассмотреть каждый из методов подробнее.

У достаточно большого числа образовательных организаций зачастую неэффективно используется такой важный инструмент поддержания лояльности как предоставление льгот услуги, оказываемых самой образовательной организацией. Подобная ситуация наблюдается и в медицинском колледже. В образовательной организации нет налаженной системы предоставления льгот на образовательные услуги для детей и родственников сотрудников. Это проявляется в том, что некоторые сотрудники даже не осведомлены о таких возможностях получения скидок. На основе этого руководителям рекомендуется:

- наладить систему предоставления льгот, определив четкий порядок их предоставления;
- повысить информированность сотрудников о возможности получения скидок.

Также стоит отметить, что предоставление льгот можно использовать как мотивационный инструмент, то есть наибольшие привилегии должны получать наиболее эффективные сотрудники. Этим можно внести некий соревновательный элемент в трудовую деятельность.

В ходе проведенного исследования было определено, что не все сотрудники имеют деловой дресс-код, а лишь те, кто непосредственно контактирует с клиентами.

Из этого руководителям можно рекомендовать введение единого стиля одежды полностью для всех сотрудников, ведь единый стиль одежды также является важным элементом для создания сплочённого коллектива. Дресс-код выступает элементом формирования в сознании работников особого отношения к образовательной организации, как правило, доверительного, создает эффект причастности к большому делу, внушает ответственность, а, следовательно, этот метод может выступать хорошим средством поддержания лояльности.

Иными словами, у всех сотрудников колледжа должен быть определенный дресс-код. При этом это вовсе *не значит*, что полностью все сотрудники обязаны выглядеть идентично. Современные представления о едином стиле зачастую понимают под дресс-кодом наличие в одежде единой цветовой гаммы, присущей стилю медицинского колледжа, знаков отличия, именных бейджиков и т.д. То есть не обязательно заказывать пошив единых костюмов для всего коллектива, хотя, если на это имеются финансовые ресурсы, то это лишь пойдет на пользу образовательной организации.

Знание истории колледжа сотрудниками выступает важным аспектом для функционирования образовательной организации. Было определено, что достаточно большее число сотрудников получили информацию об истории образовательной организации при приеме на работу, однако при этом достаточно большому числу персонала пришлось об этом узнать уже в ходе начала самостоятельной работы.

В данной ситуации руководству можно порекомендовать проводить информирование сотрудников об истории ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» на этапе приема на работу, ведь именно в этот момент у кандидата на должность наиболее активно формируется представление и впечатление о колледже, где он собирается работать, и именно на данном этапе полученная информация об истории (при правильном донесении) способна замотивировать будущего работника на эффективную трудовую деятельность.

Потенциальный сотрудник должен хорошо знать при этом цели организации, миссию, стратегию, основные идеи, которые были заложены в принцип работы. Комплекс этой информации способен создавать впечатление причастности к большому и полезному делу.

Анкетный опрос показал, что культурные мероприятия и поездки для сотрудников в исследуемой образовательной организации являются редким явлением.

При таком положении дел, высшему руководству определенно нужно обратить на это внимание, ведь совместные мероприятия обычно несут положительное воздействие на лояльность сотрудников, являясь эффективным средством укрепления коллектива, дружеских и партнерских связей в нём. Из этого, как можно понимать, будет улучшаться климат внутри коллектива, а, как следствие, эффективность работы сотрудников, что в свою очередь даст положительный экономический эффект для образовательной организации.

Точнее говоря, в организации могут периодически проводиться:

- культурные мероприятия: коллективные походы на концерты, в театр, кино, галереи, выставки, музеи;
- туристические поездки для сотрудников по городам России, а также выезды на природу;
- корпоративные мероприятия по случаю больших праздников, важных дат для образовательной организации, а также в случае больших профессиональных успехов.

Что касается методов, которые до настоящего времени не были применены в ГБПОУ «Миасский медицинский колледж», то к этому можно отнести создание так называемых «внутренних СМИ».

Внутрикорпоративные связи с общественностью («внутренние СМИ») — это функция высшего руководства медицинского колледжа, которая устанавливает и поддерживает взаимовыгодные отношения между руководством и сотрудниками. Внутрикорпоративный PR направлен на повышение уровня лояльности и мотивированности сотрудников фирмы. Внутренние коммуникации служат для того, чтобы каждый сотрудник образовательной организации осознавал обязанности, возложенные на него.

Главной целью внутренней коммуникации является формирование и поддержание положительного внутрикорпоративного имиджа образовательной организации.

Для ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» наиболее удобным (с учетом специфики деятельности образовательной организации) будет вариант внедрения внутрикорпоративной связи в виде специального интернет-портала (либо группы в социальной) сети. Это позволит руководству как оперативно доносить информацию, так и повышать лояльность сотрудников.

В рамках каждого метода были даны рекомендации, касаемо проводимых мероприятий: при этом были пересмотрены существующие и предложены новые. В частности, было рекомендовано введение единых элементов в стиле одежды, чаще проводить культурные мероприятия, поездки и другие. В рамках новых мер, не использованных ранее было предложено введение соревновательного элемента работу: большее количество льгот на услуги образовательной организации будут получать наиболее эффективные сотрудники, что повысит мотивацию на качественный труд и соответственно повысит уровень лояльности. Также в качества нового метода управления лояльностью сотрудников было предложено создание внутреннего средства массовой информации в виде интернет-портала.

Экономическая и социальная оценка предложенных мероприятий

Практически любое исследование своей конечной целью ставит получение результатов, которые принесут выгоду, пользу или положительное воздействие. Так и в данном случае, исследование лояльности персонала в ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» должно не только улучшить ситуацию в образовательной организации, но и повысить социальную стабильность в коллективе.

Разработка и внедрение мероприятий повышению лояльности персонала в системе HR-менеджмента ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» позволит прогнозировать снижение текучести персонала, как индикатора лояльности (рисунок 30).

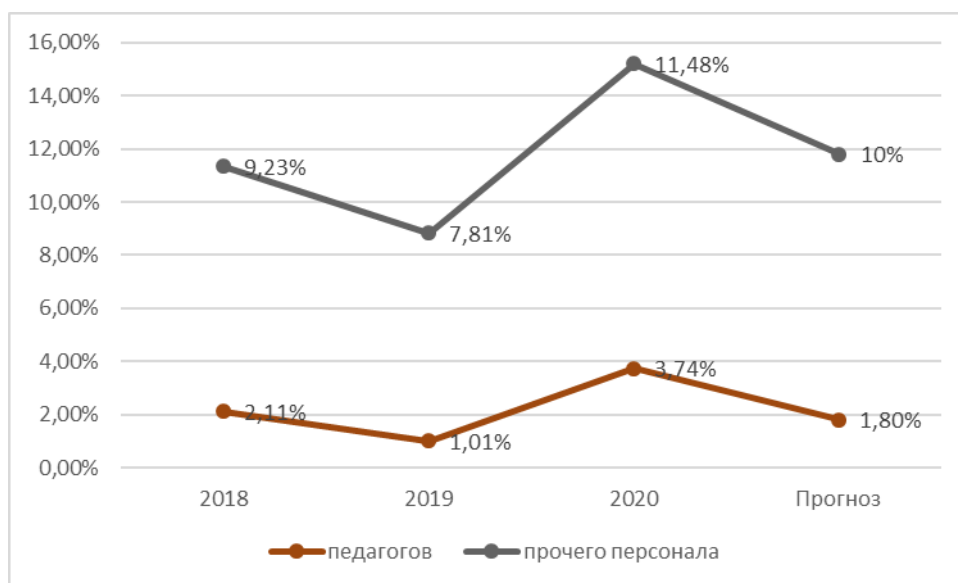


Рисунок 30. Динамика прогнозного значения текучести персонала ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» в результате внедрения мероприятий

Важно отметить и изменение индикатора лояльности в рамках HR-менеджмента ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» на основе прогнозирования социальных показателей и настроения внутри коллектива.

Таблица 7. Анализ HR-менеджмента по различным направлениям (5 – самый высокий балл, 1 – самый низкий балл)

Критерии оценки	Оценка (сред. балл среди 60 чел.)	Оценка (сред. балл среди 60 чел.)
	2020 год	2021 год (прогноз)
При отборе персонала (приеме на работу)	4,15	4,8
При перемещении между должностями	4	4,5
При увольнении сотрудников	4,35	5
Соблюдение трудового законодательства	4,65	6

Выводы по второй главе

Базой исследования послужило крупное учреждение профессионального образования в городе Миасс – ГБПОУ «Миасский медицинский колледж».

в ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» определенно не хватает для мотивации сотрудников четко налаженного инструмента в виде предоставления льгот на услуги образовательной организации.

Таким образом, руководители ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» как правило применяют различные методы управления лояльностью персонала. Данные методы широко распространены и успешно применяются в других образовательных организациях.

Однако некоторые из используемых методов применяются в ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» недостаточно эффективно, у организации возникает резерв для управления лояльностью персонала.

К примеру, дресс-код введен не для всех сотрудников, хотя, как известно, единый стиль одежды является важным элементом для создания более сплочённого коллектива, дресс-код формирует в сознании работников особое отношение к образовательной организации, как правило, более доверительное, создает эффект причастности к большому делу.

Также к недостаткам можно отнести достаточно редкое проведение культурных мероприятий для сотрудников, несмотря на то, что этот метод повышает лояльность, улучшая при этом сплочённость трудового коллектива.

Проведенное исследование лояльности персонала в ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» дает возможность сделать некоторые выводы о текущей ситуации в образовательной организации касаясь лояльности персонала.

Практически все факторы, относящиеся к трудовой сфере и персоналу в образовательной организации, оказывают сильное воздействие на уровень лояльности персонала, но при этом можно уверенно сказать, что достаточный уровень заработной платы и удобный режим работы оказывают наибольшее положительное влияние на лояльность. Также благоприятные условия труда несомненно оказывают положительное влияние на лояльность.

Негативным фактором является участие в профсоюзной организации, т.к. большинство сотрудников ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» в ней не состоят. Следовательно, профсоюз работает плохо и слабо повышает лояльность персонала, хотя при качественной работе это могло бы быть эффективным инструментом.

Что касается оценки уровня уже достигнутой лояльности, то его можно оценить на уровне «выше среднего».

При этом можно отметить позитивные результаты работы с персоналом ГБПОУ «Миасский медицинский колледж».

Эффективность применения руководством методов поддержания лояльности сотрудников находится на среднем уровне и некоторые из них при должном подходе можно использовать с большим конечным результатом.

Как говорилось ранее, внедрение комплекса предложенных мероприятий должно позволить получить не только финансовую выгоду, но также и способствовать иным элементам деятельности исследуемой образовательной организации. В частности, можно выделить ожидаемые результаты от предложенных мероприятий, среди которых:

- повышение среднего срока работы в организации, а, следовательно, снижение текучести кадров;
- повышение качественных и количественных показателей работы ввиду повышения приверженности сотрудников образовательной организации;
- улучшение взаимоотношений внутри рабочего коллектива;
- улучшение взаимоотношений и повышение доверия между руководителями и подчинёнными;
- повышение доверия и уважения к образовательной организации у потенциальных кандидатов на трудоустройство;
- повышение доверия и положительных впечатлений о образовательной организации в медиасфере: на радио, телевиденье, в печатных изданиях, интернете;
- улучшение функционирования профсоюзной организации;
- повышение удовлетворенности сотрудников политикой карьерного роста;

- повышение эффективности делегирования полномочий;
- сокращение времени от принятия управленческого решения до его исполнения;
- общее повышение лояльности сотрудников к организации благодаря грамотному применению методов управления лояльности.

Данные свободные средства можно использовать как для дальнейшего вложения в развитие персонала, так и для частичной модернизации оборудования или программного обеспечения. Также в настоящем разделе были представлены пути повышения лояльности персонала, носящие рекомендательный характер для руководства предприятия, а также приведены рекомендации по развитию методов управления лояльностью персонала, при этом была предложена модернизация существующих, а также предложены к внедрению новые, ранее не использованные в образовательной организации.

Заключение

Проведенное в рамках настоящего исследования лояльности персонала образовательной организации профессионального образования позволяет сделать следующие выводы и рекомендации:

Существует несколько точек зрения к определению понятия лояльности персонала. На основе первой лояльность рассматривается как профессиональная пригодность и надёжность работников с точки зрения организации. На основе другой под лояльностью подразумевается положительное отношение сотрудников к образовательной организации, включающее в себя гордость от осознания принадлежности к ней.

Также один из подходов к изучению рассматривает лояльность персонала с точки зрения заинтересованности самой образовательной организации, а второй со стороны психологических аспектов, важных для самого сотрудника.

В магистерской диссертации принято следующее определение лояльности персонала. Лояльность выступает как отношение сотрудников образовательной организации, характеризующееся привязанностью и чувством гордости за свою организацию, «мягкое» восприятие изменений, проводимых руководством внутри образовательной организации и готовность идти на уступки, а также согласие на временные ограничения в плане трудовых условий, когда это необходимо.

Применительно к трудовой деятельности, лояльность можно рассматривать как некоторую эмоциональную составляющую восприятия сотрудника, выраженную в полном принятии ценностей и следование целям образовательной организации, её идеологии, а также мотивацию работать в ней.

2. Методами формирования лояльности сотрудников могут выступать различные факторы как материальные, так и нематериальные среди которых проявление внимания к сотруднику, придания ощущения значимости его действий для образовательной организации, удобный рабочий график, хорошая заработная плата, комфортные условия труда, сплоченный коллектив и другие.

3. Базой данного исследования выступает в ГБПОУ «Миасский медицинский колледж». Образовательная организация оказывает услуги по подготовке специалистов среднего звена в области медицины.

4. Основным методом исследования было выбрано анкетирование, как наиболее удобный и объективный способ исследования. Всего респондентами стали 60 человек, работающих в ГБПОУ «Миасский медицинский колледж», среди которых 12 руководителей и 48 педагогов.

5. Изучены факторы, формирующие лояльность персонала, что позволило сделать следующие выводы:

- практически все сотрудники (95%) довольны графиком работы, и они заявляют, что руководство готово идти на уступки в случае необходимости. Это можно назвать положительным моментом, ведь режим работы производит сильное впечатление о работе, т.к. работа зачастую отнимает немалую часть жизни и, кроме работы, у людей могут быть другие дела: семья, хобби, здоровье и многое другое;

- большая часть сотрудников (60%) готова порекомендовать трудоустройство в ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» своим знакомым как место постоянной работы;

- лишь половина опрошенных сотрудников (50%) определенно готовы работать в ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» долгое время и не планируют менять место работы;

- большая часть сотрудников (60%) заявили, что удовлетворены оплатой труда, но не полностью;

- Значительная часть сотрудников (55%) не состоят в профсоюзной организации;

Почти все факторы оказывают сильное воздействие на уровень лояльности персонала, но при этом можно сказать, что достаточный уровень заработной платы и удобный режим работы оказывают наибольшее положительное влияние на лояльность.

6. Результаты изучения уровня лояльности персонала заключаются в следующем:

- большое число работников (65%) согласны без проблем выйти на работу в выходной день, если их попросят. При этом небольшое число (25 %) опрошенных готовы выйти, но при этом не будут испытывать энтузиазма к работе;

- наибольшее число опрошенных сотрудников (65%) чаще всего задерживаются на работе лишь по собственному желанию, чтобы завершить начатые дела или сделать их наиболее качественно. Такой результат способен говорить о высоком уровне лояльности.

Результаты оценки кадровой политики приведены в оценке в баллах (5 – самый высокий балл, 1 – самый низкий балл) наибольший балл получил показатель соблюдения трудового законодательства (4,65). При этом наименьший балл (4) получило перемещение между должностями. Определенно, такой фактор характеризует пониженную лояльность, связанную с перемещением в должностях и сотрудники видят недостаточно перспектив.

Исходя из полученных ответов анкетирования, уровень лояльности можно оценить на уровне «выше среднего», ввиду того, что были как полностью положительные ответы, так и ответы, характеризующие лояльностью на среднем уровне.

7. Были определены следующие выводы относительно методов управления лояльностью персонала ГБПОУ «Миасский медицинский колледж»:

- 60% процентов респондентов заявили, что в образовательной организации допускается одежда по собственному выбору и 40%, что дресс-код определен преимущественно для тех, кто непосредственно лично общаются с клиентами образовательной организации;

- несколько меньше половины (45%) сотрудников познакомились с историей образовательной организации во время трудоустройства, большинство остальных ознакомились самостоятельно после начала работы;

- достаточно большое число работников (45%) считают, что культурные мероприятия в организации проводятся редко. Этот момент может негативно сказаться на межличностных отношениях коллектива и на общей удовлетворённости трудовыми условиями, следовательно, руководству необходимо пересмотреть данную политику.

- множество сотрудников не получают или вовсе не осведомлены о возможности получения льгот на услуги, оказываемые самим колледжем. Из этого можно сказать, что образовательной организации определенно не хватает

для мотивации сотрудников четко налаженного инструмента в виде предоставления льгот на услуги образовательной организации.

Эффективность применения руководством методов поддержания лояльности сотрудников находится на среднем уровне и некоторые из них при должном подходе можно использовать с большим конечным результатом.

8. В рамках разработки путей повышения удовлетворенности персонала работой и степени приверженности образовательной организации было предложено следующее:

- использование медиасферы для привлечения внимания к вакансии,

- формирование положительного отношения у нынешних и будущих работников;

- проведение семинаров, тренингов, направленных на сплочение коллектива;

- проведение дополнительных собраний по разъяснению принципа распределения заработка;

- информирование о принципах оплаты на этапе трудоустройства;

- развитие политики «воспитания кадров»;

- развитие системы стимулирования на основе материальных и нематериальных методов мотивации;

- предоставление возможности сотрудникам проявлять определенную самостоятельность;

- информирование сотрудников при трудоустройстве о преимуществах предстоящей работы.

9. В целях развития методов управления лояльностью персонала разработаны следующие рекомендации:

- введение единого дресс-кода;

- знакомство с историей и стратегией образовательной организации;

- проведение корпоративных мероприятий и поездок для сотрудников;

- создание канала колледжа на платформе Ютуб и Инстаграмм;

- развитие системы предоставления льгот на услуги, оказываемых колледжем.

Список использованных источников

1. Александрова Н.А. Повышение степени удовлетворенности трудом как направление кадровой политики организации [Текст] // Аграрное образование и наука Издательство: Уральский государственный аграрный университет (Екатеринбург). - 2016. - №2. - С. 1.
2. Анисимова С.Н. Роль кадровой службы в формировании лояльности персонала [Электронный ресурс] // Студопедия URL: <http://studepedia.org/index.php?vol=1&post=109484> (дата обращения: 10.04.17).
3. Баженов С.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] // Интернет-журнал Науковедение. - 2015. - №4 (29). - С. 4.
4. Бакирова Г.Х. Психология развития и мотивации персонала [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Бакирова Г.Х.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 439 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/15454>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю. - (дата обращения: 18.11.16).
5. Баранская С. Новый взгляд на управление лояльностью персонала [Электронный ресурс] // HR-Portal URL: <http://www.hr-portal.ru/article/novyy-vzglyad-na-upravlenie-loyalnostyu-personala> (дата обращения: 25.12.16).
6. Берлизева Я.В. Интегральная модель организационной лояльности персонала [Текст] // Вестник КемГУ. - 2013. - №4 (56). - С. 174-178.
7. Боброва Л. Н. Методы оценки эффективности внутриорганизационного маркетинга [Текст] // Вестник Московского государственного лингвистического университета. - 2013. - №6. - С. 29-40.
8. Богомазова И. В. Особенности организации корпоративного отдыха как основного фактора диверсификации деятельности предприятия [Текст] // Научный результат. Серия «Технологии бизнеса и сервиса». - 2014. - №2. - С.64-70.

9. Верц С.В. Влияние корпоративной культуры на формирование внутреннего корпоративного имиджа [Текст] // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. - 2013. - №2 (50). - С. 3.
10. Верц С.В. Особенности методологии оценки лояльности персонала и определения факторов воздействия на лояльность сотрудников хозяйствующего субъекта [Текст] // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. - 2013. - №2 (50). - С. 18.
11. Виноградова Ю.Л. Оценка лояльности персонала как способ осуществления управленческих воздействий [Текст] // Концепт. - 2017. - №1. - С. 2-9.
12. Восканян Л. В. Кадровая политика как фактор повышения эффективности деятельности предприятия [Текст] // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. - 2013. - №2-1. - С. 101-108.
13. Гладкова О.И. Обоснование концепции маркетинга персонала [Текст] // Экономика транспортного комплекса. - 2016. - №27. - С. 5-14.
14. Гордейко С.Г. Управление лояльностью персонала на базе системного подхода [Текст] // Мотивация и оплата труда. - 2014. - №2. - С. 94-109.
15. Гришина В.А. Мотивация персонала в рамках системы менеджмента качества промышленного предприятия [Текст] // Социально-экономические явления и процессы. - 2012. - №1. - С. 53-56.
16. Джабраилов М.А. Современные подходы к организации труда персонала телекоммуникационных компаний [Текст] // Социально-экономические явления и процессы. - 2015. - №10 (Том 2). - С. 38-43.
17. Довлекаева А.А. Корпоративное обучение как метод повышения лояльности персонала [Текст] // Молодой учёный. - 2017. - №5. - С. 101-103.
18. Долженко Р.А. Удовлетворенность, лояльность, вовлеченность персонала: уточнение и конкретизация понятий [Текст] // Вестник АГАУ. - 2014. - №9. - С. 157-162.

19. Дупленко Н.Г., Леванова Н.Е. Повышение инновационной активности предприятия с помощью инструментов внутреннего маркетинга // Экономика. Управление. Право. - 2011. - №4. - С. 3-7.
20. Заводчиков С.В. Методы управления персоналом // Институт управления и оценки бизнеса. Учебные материалы для студентов и аспирантов URL: <http://investobserver.info/metody-upravleniya-personalo/> (дата обращения: 02.05.20).
21. Зонин Н.А., Кашпаров Д.В. Система управления моделью повышения модели лояльности персонала малого предпринимательства [Текст] // Молодой ученый. - 2014. - №7-1 (66). - С. 7-10.
22. Ильинский С.В. Социально-психологические факторы лояльности работников к организации [Текст] // Вестник Самарской гуманитарной академии. Серия: Психология. - 2014. - №2 (16). - С. 69-84.
23. Каз Е.М. Лояльность сотрудников: от концепции продуктивности деятельности к практике [Текст] // Вестник Томского государственного университета. Экономика. - 2015. - №2 (30). - С. 35-42.
24. Когдин А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом [Текст] // Основы ЭУП. - 2012. - №4 (4). - С. 80-83.
25. Комарова И.В. Управление лояльностью персонала [Текст] // Кадровик. - 2014. - №6. - С. 8-14.
26. Коргова М.А. Деятельность кадровых служб в современных организациях и направления ее совершенствования [Текст] // Научные проблемы гуманитарных исследований. - 2012. - №1. - С. 191-196.
27. Корзенко Н.И. Эффективные методы мотивации и стимулирования персонала [Текст] // Вестник Челябинского государственного университета. - 2012. - №3 (257). - С. 66-69.
28. Крячко К. С. Эффективная мотивация персонала [Текст] // Экономическая наука и практика: материалы II Междунар. науч. конф. (г. Чита, февраль 2013 г.). — Чита: Издательство Молодой ученый, 2013. — С. 65-71.
29. Лобачева М.М. Лояльность к образовательной организации как инструмент управления мотивацией персонала [Текст] // Известия Саратовского

университета. Новая серия. Серия Социология. Политология. - 2012. - №4. - С. 46-48.

30. Лячин М.А. Лояльность в системе мотивации трудовой деятельности [Текст] Вестник Томского государственного университета. Экономика. - 2014. - №4 (28). - С. 32-45.

31. Лячин М.А. Лояльность персонала как инновационная составляющая трудовой мотивации [Текст] // Вестник Томского гос. университета. Экономика. - 2012. - №2 (18). - С. 55-61.

32. Малиц Е.М. Лояльность персонала в организации как объект социологического анализа [Текст] // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Социология. Политология. - 2012. - №3 (Том 12). - С. 57-60.

33. Мельникова Е.В. Лояльность персонала в обеспечении стратегической устойчивости организации [Текст] // Universum: экономика и юриспруденция. - 2014. - №7-8. - С. 2-8.

34. Нечаева Е. С. Анализ и прогнозирование кадровых рисков в организациях [Текст] // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. - 2013. - №1-1. - С. 145-154.

35. Оксина К.Э. Лояльность и преданность персонала [Электронный ресурс] // Элитариум, 2012. - URL: http://www.elitarium.ru/lojalnost_predannost_personala/ (дата обращения: 18.11.20).

36. Пережогина К. А. Инновационные изменения в системе управления персоналом [Текст] // Молодой ученый. - 2015. - №4. - С. 403-408.

37. Подвербных О.Ф. Лояльность персонала как фактор развития инновационной экономики [Текст] // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета им. академика М.Ф. Решетнева. - 2012. - №1 (41). - С. 210-214.

38. Позднякова Т.В. Лояльность персонала организаций: анализ теоретико-методологических и методических аспектов [Текст] // ПНиО. - 2013. - №2. - С.95-103.

39. Полосухина М.В. Построение алгоритма управления лояльностью персонала с системе HR-менеджмента [Текст] // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. - 2012. - №12 (48). - С. 69.
40. Полосухина М.В. Формирование модели управления лояльностью персонала современной организацией [Текст] // Управление экономическими системами.2012. - №36 (12). - С. 117.
41. Прудникова К. О. Актуальность применения системы HR-брендинга в управлении персоналом для компаний в условиях высокой конкуренции на рынке труда [Текст] // Вопросы экономики и управления. — 2016. — №4. — С. 67-70.
42. Резник С.Д. Персональный менеджмент. [Текст]: учебник. - М.: ИНФРА-М,2013. - 622 с.
43. Резник С.Д., Барбарская М.Н. Методические аспекты оценки потенциала человеческих ресурсов строительной организации. [Текст]: монография // Вестник Университета ГУ. - 2011. - №9. - С. 9-15.
44. Резник С.Д., Игошина И.А., Шестернина О.И. Организационное поведение (практикум: деловые игры, тесты, конкурентные ситуации). [Текст]: Учебное пособие. – 2-е изд., перераб и доп. / Под ред. С.Д. Резника.. - М: ИНФРА-М, 2013. - 214 с.
45. Резник С.Д., Черницов А.Е., Копякова Т.И. Исследование трудовых конфликтов на предприятии: структура и причины возникновения. [Текст]: монография // Управление экономическими системами. - 2012. - №12. - С. 23.
46. Резник С.Д., Черницов А.Е., Копякова Т.И. Управление трудовыми конфликтами на предприятии: резервы повышения эффективности. [Текст] // Человек и труд. - 2012. - №12. - С. 43-45.
47. Самохвалова С.М. Формирование лояльности персонала в организации [Текст] // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. - 2015. - №11. - С. 727-728.
48. Сандалова К. В. Сравнительный анализ уровней лояльности сотрудников образовательной организации [Текст] // Молодой ученый. - 2015. - №10.2. - С. 130-132. 76

49. Соловейчик А.В. Лояльность персонала и факторы, характеризующие организацию [Текст] // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. - 2012. - №125. - С. 76-80.
50. Соловьева Я.А., Чувашова А.А. Разработка системы управления лояльностью персонала организации: основные положения [Текст] // Science Time. - 2015. - №4 (16). - С. 734-741.
51. Ткаченко Л.Н. Методы и принципы управления персоналом [Электронный ресурс] // Директор по персоналу URL: <http://www.hr-director.ru/article/63435-red-qqq-15-m4-metody-i-printsipy-upravleniya-personalom-predpriyatiya> (дата обращения: 02.05.17).
52. Федотова И.В. Оценка уровня лояльности персонала предприятия [Текст] // Экономика транспортного комплекса. - 2014. - №23. - С. 73-75.
53. Харский К.В. Эффективное вознаграждение менеджера по продажам [Текст] Управление продажами. - 2013. - №6. - С. 366-374.
54. Челнокова Н.Ю. Лояльность сотрудников как способ повышения эффективности управления персоналом организации [Текст] // Инновационная наука. - 2012. - №11-1. - С. 277-181.
55. Чернышева Е.В, Лояльностью персонала как условие успешного функционирования организации [Текст] // Символ науки. - 2015. - №5. - С.146-148.
56. Шевченко А. А., Новгородов А. С. Корпоративные мероприятия как один из элементов корпоративной культуры, повышающий лояльность сотрудников // [Текст] Молодой учёный. - 2015. - №13. - С. 206-209.
57. Шеляпин В. Н., Федотова Г. А. Формирование корпоративной культуры организации: теоретический аспект [Текст] // Вестник Новгородского государственного университета им. Ярослава Мудрого. - 2012. - №70. - С. 62-
58. Шмелёв В.К. Методы управления персоналом [Электронный ресурс] // Экономическая библиотека URL: <http://econom-lib.ru/4-12.php> (дата обращения: 02.05.17).

59. Шубин В.Д. HR исследование «Лояльность персонала как конкурентное преимущество» [Электронный ресурс] // Компетенции URL: <http://hr-media.ru/hr-issledovaniya-loyal-nost-personala-kak-konkurentnoe-preimushhestvo/> (дата обращения: 25.02.17).

60. Якименко Н. В., Сальченкова Е. В. Управление лояльностью персонала с целью обеспечения эффективности деятельности предприятия [Текст] // Вестник экономики транспорта и промышленности. - 2013. - №41. - С. 251-254.

АНКЕТА

Кафедра «Менеджмент» ПГУАС проводит исследование на тему: Управление лояльностью персонала в системе кадрового менеджмента организации (на примере публичного акционерного общества «Ростелеком», г.Пенза), в рамках которого Вам предлагается ответить на ряд вопросов. Данные, полученные в ходе опроса, будут использованы в обобщенном виде при написании выпускной квалификационной работы.

1. Пол.

- мужской
- женский

2. Возраст.

- 16-18
- 18-21
- 21-27
- 27-33
- 35-40
- 40 и более

3. Как долго Вы работаете в ГБПОУ «Миасский медицинский колледж»?

- Менее 1 года
- 1-3 года
- Более 3-х лет

4. Удовлетворены ли Вы оплатой труда в Вашей образовательной организации?

- Да, полностью
- Да, но не полностью

○ Скорее нет
80

- Абсолютно нет

5. Удовлетворены ли Вы условиями труда (свет, тепло, эргономика рабочего места и т.д.)?

- Да, полностью
- Да, но не полностью
- Скорее нет
- Абсолютно нет

6. Находите ли Вы настоящее место работы перспективным для себя, планируете ли работать здесь в ближайшие годы?

- Определенно да
- Да, но только если не попадётся вариант лучше
- Не планирую работать тут долгий срок
- Собираюсь увольняться в ближайшее время

7. Справедливо ли распределяется заработок среди сотрудников?

- Да, каждый получает в соответствии со своей пользой организации
- Нет, некоторые сотрудники заслуживают большей оплаты труда
- Варьируется в зависимости от важности должности

8. Готовы ли Вы порекомендовать знакомым трудоустройство в ПАО «Ростелеком»?

- Определенно да, это хорошее место работы
- Да, но только в случае отсутствия альтернатив
- Да, но только на короткий срок
- Нет, я бы не стал (а) рекомендовать знакомым работу в данной образовательной организации

9. Считаете ли Вы, что руководство для Вас подает пример?

- Да, в отношении личной организации труда

- Да, в отношении исполнения рабочих функций
- Нет, для меня руководство не является примером

10. Вас устраивает Ваш график работы?

- Да, полностью устраивает, руководство готово идти на уступки в случае необходимости
- Да, но руководство редко идет на уступки
- Не устраивает, график неудобный и руководство не готово это менять

11. Как вы оцениваете деятельность профсоюзной организации?

- Состою в ней, положительно оцениваю её деятельность
- Состою в ней, но её работу оцениваю неудовлетворительно
- Не состою в профсоюзной организации

12. Представьте ситуацию, что Вас просят выйти на работу в выходной день.

Какова будет Ваша реакция?

- Без проблем соглашусь
- Соглашусь, но без энтузиазма
- Соглашусь, но буду сильно расстроен (а)
- Постараюсь найти способ не выйти на работу
- Категорически откажусь

13. Представьте ситуацию, что Вы общаетесь о работе со знакомым. Что вероятнее всего Вы расскажете про свой колледж?

- Только положительное
- Частично положительное, частично отрицательное
- Только отрицательное

14. Если Вы задерживаетесь на работе, обычно это происходит из-за того, что:

- Исключительно по просьбе руководства

- Чаще из-за недостатка времени на исполнение срочных дел
- Чаще по своей инициативе, чтобы завершить дела и сделать их наиболее качественно

15. Доверяете ли Вы своему руководителю?

- Да, во всем и всегда
- Да, но не во всех ситуациях
- Как правило не доверяю

16. Оцените от 1 до 5 (5-высший балл), на сколько Вы поддерживаете политику руководства в следующих ситуациях. Поставьте оценку во втором столбце в соответствии каждому пункту.

Критерии оценки	Оценка
При отборе персонала (приеме на работу)	
При перемещении между должностями	
При увольнении сотрудников	
Соблюдение трудового законодательства	

17. Имеется ли в организации определенный дресс-код?

- Да, все сотрудники обеспечены униформой единого стиля
- Нет, допускается работы в одежде по собственному выбору
- Частично, дресс-код определен лишь для сотрудников, которые лично общаются с клиентами.

18. Знакомы ли Вы с историей Вашей образовательной организации?

- Да, об рассказывалось при приеме на работу
- Да, но об этом узнал (а) самостоятельно в процессе работы
- Известна лишь малая часть
- Нет, мне неизвестна история образовательной организации

19. Как часто руководство выплачивает Вам стимулирующие доплаты?

- Часто (каждый месяц)
- Иногда (раз в 3-4 месяца)
- Только при действительно больших трудовых успехах
- Никогда

20. Проводятся ли в Вашей образовательной организации общие культурные мероприятия (выезды на природу, совместные походы с кино, бассейн, спортзал и т.д)?

- Проводятся, они традиционны
- Проводятся, но редко (раз в год и реже)
- Не проводятся совсем
- Проводятся только для определённой группы сотрудников

21. За какие заслуги обычно выплачивается премия?

- Премия не выплачивается
- За заключенные сделки, проданные услуги
- За выполненный план продаж
- За качество исполнения работы

22. Имеется ли в Вашей образовательной организации у сотрудников возможность приносить предложения по улучшению организации?

- Да, такие возможности имеются при личном общении с руководством
- Да, возможность подать инициативу есть на общем собрании
- Имеется возможность передавать предложения анонимно
- В образовательной организации у сотрудников не принято выдвигать предложения

23. Прислушивается ли руководство к выдвигаемым предложениям со стороны сотрудников?

- Да, старается реагировать на все предложения

- Да, но прислушивается только над важными и действительными необходимыми предложениями
 - Руководство чаще оставляет предложения без внимания
24. Как руководство реагирует на критику и претензии от сотрудников?
- Молча игнорирует
 - Делает вид понимания, но в итоге чаще игнорирует
 - Сразу старается исправить недостатки
 - Сначала подробно выясняет проблему, а лишь потом начинает действовать
25. Предоставляет ли ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» скидки на услуги своим сотрудникам?
- Предоставляет на все виды услуг
 - Предоставляет на некоторые услуги
 - Предоставляет только возможность более качественного и быстрого сервиса
 - Не предоставляет или это бывает очень редко

Благодарим за участие в исследовании!

СВОДНЫЕ ДАННЫЕ РЕЗУЛЬТАТОВ АНКЕТИРОВАНИЯ

Номер вопроса	Вопрос анкеты	Варианты ответа	Количество респондентов, выбравших вариант ответа, чел	Уд. вес респондентов, выбравших вариант ответа в %
1	Пол.	Мужской	12	20
		Женский	48	80
2	Возраст.	16-18	0	0
		18-21	9	15
		21-27	18	30
		27-33	18	30
		35-40	12	20
		40 и более	3	5
3	Как долго Вы работаете в ПАО «Ростелеком»?	Менее 1 года	27	45
		Менее 1 года	21	35
		Более 3-х лет	12	20
4	Удовлетворены ли Вы оплатой труда в Вашей образовательной организации?	Да, полностью	12	20
		Да, но не полностью	36	60
		Скорее нет	12	20
		Абсолютно нет	0	0
5	Удовлетворены ли Вы условиями труда (свет, тепло, эргономика рабочего места и т.д.)?	Да, полностью	42	70
		Да, но не полностью	18	30
		Скорее нет	0	0
		Абсолютно нет	0	0
6	Находите ли Вы настоящее место работы перспективным для себя, планируете ли работать здесь в ближайшие годы?	Определенно да	30	50
		Да, но только если не попадётся вариант лучше	21	35
		Не планирую работать тут долгий срок	9	15
		Собираюсь уволиться в	0	0

		ближайшее время		
7	Справедливо ли распределяется заработок среди сотрудников?	Да, каждый получает в соответствии со своей пользой организации	30	50
		Нет, некоторые сотрудники заслуживают большей оплаты труда	3	5
		Варьируется в зависимости от важности должности	27	45
8	Готовы ли Вы порекомендовать знакомым трудоустройство в ПАО «Ростелеком»?	Определенно да, это хорошее место работы	36	60
		Да, но только в случае отсутствия альтернатив	21	35
		Да, но только на короткий срок	3	5
		Нет, я бы не стал (а) рекомендовать знакомым работу в данной образовательной организации	0	0
9	Считаете ли Вы, что руководство для Вас подает пример?	Да, в отношении личной организации труда	24	40
		Да, в отношении исполнения рабочих функций	30	50
		Нет, для меня руководство не является примером	6	10
10	Вас устраивает Ваш график работы?	Да, полностью устраивает, руководство готово идти на уступки в случае необходимости	57	95
		Да, но руководство	0	0

		редко идет на уступки		
		Не устраивает, график неудобный и руководство не готово это менять	3	5
11	Как вы оцениваете деятельность профсоюзной организации?	Состою в ней, положительно оцениваю её деятельность	18	30
		Состою в ней, но её работу оцениваю неудовлетворительно	9	15
		Не состою в профсоюзной организации	33	55
12	Представьте ситуацию, что Вас просят выйти на работу в выходной день. Какова будет Ваша реакция?	Без проблем соглашусь	39	65
		Соглашусь, но без энтузиазма	15	25
		Соглашусь, но буду сильно расстроен (а)	3	5
		Постараюсь найти способ не выйти на работу	3	5
		Категорически откажусь	0	0
13	Представьте ситуацию, что Вы общаетесь о работе со знакомым. Что вероятнее всего Вы расскажете про свой колледж?	Только положительное	24	40
		Частично положительное, частично отрицательное	36	60
		Только отрицательное	0	0
14	Если Вы задерживаетесь на работе, обычно это происходит из-за того,	Исключительно по просьбе руководства	15	25
		Чаще из-за недостатка времени на исполнение срочных дел	9	15

	что:	Чаще по своей инициативе, чтобы завершить дела и сделать их наиболее качественно	36	60
15	Доверяете ли Вы своему руководителю?	Да, во всем и всегда	39	65
		Да, но не во всех ситуациях	21	35
		Как правило не доверяю	0	0
16	Оцените от 1 до 5 (5-высший балл), на сколько Вы поддерживаете политику руководства в следующих ситуациях. Поставьте оценку во втором столбце в соответствии каждому пункту.	<i>Критерии оценки</i>	<i>Оценка (сред. балл среди 60 чел.)</i>	
		При отборе персонала (приеме на работу)	4,15	
		При перемещении между должностями	4	
		При увольнении сотрудников	4,35	
		Соблюдение трудового законодательства	4,65	
17	Имеется ли в организации определенный дресс-код?	Да, все сотрудники обеспечены униформой единого стиля	0	0
		Нет, допускается работы в одежде по собственному выбору	36	60
		Частично, дресс-код определен лишь для	24	40

		сотрудников, которые лично общаются с клиентами		
18	Знакомы ли Вы с историей Вашей образовательной организации?	Да, об рассказывалось при приеме на работу	27	45
		Да, но об этом узнал (а) самостоятельно в процессе работы	21	35
		Известна лишь малая часть	12	20
		Нет, мне неизвестна история образовательной организации	0	0
19	Как часто руководство выплачивает Вам стимулирующие доплаты?	Часто (каждый месяц)	30	50
		Иногда (раз в 3-4 месяца)	15	25
		Только при действительно больших трудовых успехах	15	25
		Никогда	0	0
20	Проводятся ли в Вашей образовательной организации общие культурные мероприятия (выезды на природу, совместные походы с кино, бассейн, спортзал и т.д.?	Проводятся, они традиционны	15	25
		Проводятся, но редко (раз в год и реже)	27	45
		Не проводятся совсем	18	30
		Проводятся только для определённой группы сотрудников	0	0
21	За какие заслуги обычно выплачивается	Премия не выплачивается	0	0
		За написание статей в научных журналах	18	30

	я премия?	сделки, проданные За учебно – методические разработки	39	65	
--	-----------	--	----	----	--

		За качество исполнения работы	3	5
22	Имеется ли в Вашей образовательной организации у сотрудников возможность привносить предложения по улучшению организации?	Да, такие возможности имеются при личном общении с руководством	21	35
		Да, возможность подать инициативу есть на общем собрании	30	50
		Имеется возможность передавать предложения анонимно	6	10
		В образовательной организации у сотрудников не принято выдвигать предложения	3	5
23	Прислушивается ли руководство к выдвигаемым предложениям со стороны сотрудников?	Да, старается реагировать на все предложения	33	55
		Да, но прислушивается только над важными и действительными необходимыми предложениями	21	35
		Руководство чаще оставляет предложения без внимания	6	10
24	Как руководство реагирует на критику и претензии от сотрудников?	Молча игнорирует	0	0
		Делает вид понимания, но в итоге чаще игнорирует	6	10
		Сразу старается исправить недостатки	21	35
		Сначала подробно выясняет проблему,	33	55

		а лишь потом		
		начинает действовать		
25	Предоставляет ли колледж скидки на услуги своим сотрудникам?	Предоставляет на все виды услуг	21	35
		Предоставляет на некоторые услуги	12	20
		Предоставляет только возможность более качественного и быстрого сервиса	3	5
		Не предоставляет или это бывает очень редко	24	40

ГБПОУ «Миасский медицинский колледж»

**ПОЛОЖЕНИЕ
О РЕЙТИНГОВОЙ СИСТЕМЕ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ
РАБОТНИКОВ ГБПОУ «Миасский медицинский колледж»**

2020

1. Общие положения

1.1 Целью рейтинговой системы оценки качества профессиональной деятельности педагогических работников ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» (далее преподаватели) является стимулирование роста квалификации, профессионализма, результативности педагогической и научной работы, развитие творческой инициативы работников и создание условий для динамического развития на основе максимально полного использования имеющегося кадрового потенциала.

Основными задачами рейтинговой оценки и анализа являются:

- активизация всех видов деятельности, ориентированных на повышение рейтинга колледжа, создание условий для профессионального роста работников;
- формирование управленческих кадров и состава педагогических работников колледжа с учетом индивидуального вклада работников колледжа в повышение рейтинга колледжа в целом;
- создание системы внутреннего аудита эффективности деятельности педагогических работников колледжа;
- получение единых комплексных критериев для оценки и контроля эффективности работы, как отдельных преподавателей, так и предметно-цикловых комиссий (далее ПЦК);
- создание информационной базы данных, отражающей в динамике эффективность деятельности педагогических работников колледжа;
- формирование системы материального и морального стимулирования.

1.2 В рейтинговой системе оценки качества профессиональной деятельности могут принимать участие штатные преподаватели ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» .

1.3 Проведение рейтингового анализа и внутреннего аудита эффективности работы педагогических работников колледжа осуществляет рабочая группа, в состав которой входят заместители директора колледжа, начальник отдела управления реализацией образовательных программ, начальник отдела научных исследований и инновационной деятельности, начальник Управления воспитательной работы. Общее руководство рабочей группой осуществляет заместитель директора по научной работе.

Рабочая группа выполняет следующие функции:

- организация и координация деятельности, ориентированной на разработку критериев оценки и контроля эффективности работы ПЦК и преподавателей колледжа;

- разработка методики определения рейтинга;
- разработка программного обеспечения рейтинговой системы оценки качества профессиональной деятельности;
- оказание содействия руководству ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» и педагогическим работникам колледжа в проведении рейтинговой оценки;
- формирование базы данных и рейтингов работников;
- подготовка аналитической и статистической информации о качестве профессиональной деятельности педагогических работников колледжа для руководства колледжа.

В состав рабочей группы могут быть включены педагогические работники колледжа, представители структурных подразделений колледжа, научно-педагогические работники.

1.4 Итоги рейтинговой оценки деятельности педагогических работников колледжа подводит комиссия по рейтинговой оценке качества, назначаемая приказом ректора. Заседания комиссии проводятся не реже одного раза в год.

1.5 По результатам ежегодного рейтинга принимаются следующие управленческие решения:

- учет рейтинга при выделении финансирования на приобретение оборудования, поездки на конференции, стажировки и т.п.;
- дифференциация материального стимулирования (стимулирующая часть заработной платы, премии, единовременные доплаты) в зависимости от рейтинга педагогических работников колледжа.

2. Проведение рейтинга

2.1. В основу определения рейтинга положено представление о нем, как об акте признания коллегами и администрацией колледжа конечных результатов деятельности конкретного преподавателя, продуктивности и качества его работы по подготовке специалистов СПО.

2.2. Показатели рейтинговой оценки, коэффициенты и методика количественной оценки (ранжирования) деятельности преподавателей разработаны на основе:

- Распоряжения Правительства РФ от 30 апреля 2014 г. № 722-р «Об утверждении Плана мероприятий («дорожная карта») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки»;
- Распоряжения Правительства РФ 26.11.2012 г. № 2190-р «Об утверждении Программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных учреждениях на 2012-2018 гг.»;
- Международного стандарта ISO 9001:2015 Системы менеджмента качества - Требования;
- Научно-методических разработок по опыту внедрения рейтинговой оценки деятельности научно-педагогических работников ГБПОУ «Миасский медицинский колледж».

2.3. В рейтинге могут участвовать постоянные штатные преподаватели ГБПОУ «Миасский медицинский колледж»; внутренние совместители.

2.4. Для обеспечения сравнимости результатов предусмотрены две квалификационные группы педагогических работников колледжа: преподаватели колледжа и внутренние совместители.

2.5. Рейтинг педагогических работников колледжа включает результаты учебной деятельности (группа показателей У), научно-методической (группа показателей НМ) и воспитательной (группа показателей **В**) деятельности.

Рейтинг Р научно-педагогического работника рассчитывается как

$$P = 0,35 У + 0,35 НМ + 0,3 В,$$

где У – сумма баллов по учебной работе, НМ – сумма баллов по научно-методической работе, В – сумма баллов по воспитательной деятельности.

Важность каждого частного показателя определяется его весом в баллах за единицу показателя. Индивидуальный рейтинг определяется как сумма произведений натуральных величин (значений) показателей на балл за единицу показателя.

Исходные данные для определения рейтинга педагогических работников колледжа представлены в Приложении. В нем указаны наименования показателей и их порядковые номера. Все показатели имеют строго однозначную интерпретацию, поэтому при внесении сведений преподаватель колледжа должен придерживаться принятого толкования показателей, раскрываемого в пояснениях.

2.6. Ответственность за правильное и своевременное обновление индивидуальной базы данных, на основании которой проводится рейтинговая оценка, возлагается на педагогических работников колледжа. В случае предоставления заведомо ложной информации преподаватель исключается из рейтинга за отчетный период.

2.7. В целях придания рейтинговой системе функций управления качеством деятельности педагогических работников колледжа предусматривается введение коэффициентов, позволяющих увеличивать весовое значение отдельных показателей. Значение коэффициентов и оцениваемые формы активности, требующие дополнительного экономического стимулирования, определяются комиссией по рейтинговой оценке на срок не более одного года.

3. Внедрение рейтинговой системы оценки профессиональной деятельности

3.1. Для определения рейтинга педагогических работников колледжа используется единая информационно-аналитическая система «CSPU Report» (далее ЕИАС), размещенная в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».

3.2. Внесение сведений по показателям рейтинговой оценки производится преподавателем в течение всего отчетного периода, за который осуществляется рейтинговая оценка.

Вход в ЕИАС осуществляется по индивидуальному логину и паролю, получаемым при регистрации. Порядок внесения сведений регулируется Инструкцией по работе в ЕИАС.

3.3. Подсчет баллов за отчетный период осуществляется по тем сведениям, которые были проверены должностными лицами в соответствующий отчетный период.

Предусматривается апелляция педагогических работников колледжа по итогам рейтинга на основании личного заявления на имя председателя комиссии. Сроки проверки достоверности данных и апелляции устанавливаются распоряжением ректора (заместитель директора по научной работе). Апелляцию проводит комиссия по рейтинговой оценке.

3.4. Подведение итогов и принятие решения о моральном и материальном поощрении осуществляется не позднее 45 дней после окончания отчетного периода.

3.5. По итогам рейтинга ректор принимает решение об установлении стимулирующей доплаты на год при наличии финансовых ресурсов. Группы работников, которым устанавливается стимулирующая доплата, определяются приказом ректора.

4. Методика определения рейтинга

В каждой квалификационной группе педагогических работников колледжа определяется **средний (P_{ср})** абсолютный рейтинг (как среднее арифметическое суммы рейтингов преподавателей этой группы).

На основании индивидуального рейтинга определяется уровень рейтинга каждого преподавателя. Уровень устанавливается в соответствии с принятым интервалом значений, который рассчитывается относительно среднего значения в каждой профессиональной группе:

Уровень	Положение относительно среднего	Интервал
Первый	Выше среднего значения, P _{ср}	$P > 1,5 P_{ср}$
Второй		$P_{ср} < P < 1,5 P_{ср}$
Третий	Ниже среднего значения, P _{ср}	$0,5 P_{ср} < P < P_{ср}$
Четвертый		$P < 0,5 P_{ср}$

Приложение

**ПОКАЗАТЕЛИ И ИХ ВЕСОВЫЕ ЗНАЧЕНИЯ ДЛЯ РЕЙТИНГОВОЙ
ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ ГБПОУ «МИАССКИЙ
МЕДИЦИНСКИЙ КОЛЛЕДЖ»**

№	Показатель			Примечание
1	2			5
1. Учебная и учебно-методическая деятельность				
	<i>Руководство ОПОП</i>			Подтверждающий документ — приказ о назначении руководителей ОПОП
	Среднего профессионального образования			
<i>1.2.</i>	<i>Разработка нового учебного плана по ОПОП к лицензированию</i>			Подтверждающий документ – наличие нового учебного плана, служебная записка директора колледжа
	Среднего профессионального образования		За учебный план.	

	Разработка новых рабочих программ дисциплин, профессиональных модулей, учебных и производственных практик и актуализация уже имеющихся к лицензированию			Подтверждающий документ – утвержденная РПД, РПП, МДК
	Актуализация программы дисциплины / практики / профессионального модуля		За одну программу	
1.4.	Разработка новой программы государственной итоговой аттестации по действующей основной профессиональной образовательной программе		За одну программу.	Подтверждающий документ – утвержденная программа ГИА
1.5.	Разработка положений и других локальных актов, касающихся текущего и итогового контроля на основе программы государственной итоговой аттестации по действующей основной профессиональной образовательной программе		За каждое положение или локальный акт	Подтверждающий документ – утвержденные документы (положения, ФОСы, тесты на электронных носителях и т. п) + подтверждение от директора колледжа или его заместителей, протокол решения педсовета или ПЦК.
	Разработка ФОС по дисциплине для текущего контроля		За каждую разработку	+ предоставление ссылки, логина и пароля для электронных носителей
	Разработка ФОС по дисциплине для промежуточной аттестации		За каждую разработку	
	Разработка и создание личных сайтов или web-страниц для методической поддержки обучающихся		За каждую разработку	
1.6.	Разработка программ повышения квалификации педагогических работников среднего профессионального звена		За каждую утвержденную программу	Подтверждение от директора ИДОиПО
	От 16 до 72 ч			
	от 73 до 250 ч	20		
	Разработка программ профессиональной переподготовки и обучению дополнительным педагогическим профессиям педагогических работников среднего профессионального звена и студентов		За каждую утвержденную программу	Подтверждение от директора ИДОиПО или ИДТПП
	от 250 до 500 ч			
	свыше 500 ч			
1.8	Издание учебников и учебных пособий		за каждое издание, К – число авторов	Учитываются только издания, имеющие ISBN, и допущенные к печати издательствами, соблюдающими

				нормы РИС
1.9.	<i>Разработка и издание методических рекомендаций, указаний по дисциплине (практике)</i>		за каждую дисциплину, практику К – число авторов	Подтверждающий документ – утвержденные документы, протокол заседания педсовета или ПЦК
1.10.	<i>Разработка методических материалов для инвалидов и лиц с ОВЗ, адаптированных к ограничениям их здоровья</i>		за каждый материал	Подтверждающий документ – утвержденные методические материалы
	<i>Членство в учебно-методическом совете ГБПОУ «Миасский медицинский колледж»</i>			Подтверждающий документ – приказ/распоряжение о составе УМК
	Председатель учебно-методического совета ГБПОУ «Миасский медицинский колледж»			
	Секретарь учебно-методического совета ГБПОУ «Миасский медицинский колледж»			
	Член учебно-методического совета ГБПОУ «Миасский медицинский колледж»			
	<i>Подготовка победителей (1 место) и лауреатов (2 и 3 места) всероссийских студенческих олимпиад организованных федеральными и муниципальными органами исполнительной власти, (в том числе в системе СПО)</i>		за каждого победителя, N – место Призеры (лауреаты) олимпиад (по положению об олимпиаде без указания места) учитываются как занявшие 3-й места	Необходимо прикладывать диплом участника с указанием места, документ, подтверждающий подготовку участника, положение об олимпиаде
	Всероссийский, межрегиональный			
	Региональный, областной уровень			
	Городской, вузовский уровень			
	Уровень колледжа			

	Подготовка команд победителей (1 место) и лауреатов (2 и 3 места) командных олимпиад, проводимых образовательными организациями организованных федеральными и муниципальными органами исполнительной власти, (в том числе в системе СПО)				
	Всероссийский, межрегиональный			Необходимо прикладывать диплом команды с указанием места, документ, подтверждающий подготовку команды, положение об олимпиаде	
	Региональный, областной уровень				
	Городской, вузовский уровень				
	Уровень колледжа	9 / N			
1.14	Организация олимпиады в ГБПОУ «Миасский медицинский колледж:		За каждое мероприятие	Учитываются олимпиады, проводимые в ГБПОУ «Миасский медицинский колледж или в иных вузах и колледжах по договору о сотрудничестве	
	<i>Международного или Всероссийского уровня</i>				Приказ ректора или распоряжение директора колледжа + договор о сотрудничестве
	Председатель орг. комитета				
	Зам. председателя орг. комитета				
	Член орг. комитета	5			
	Разработчик заданий к олимпиаде		За комплект заданий, К – число разработчиков комплекта	Подтверждающий документ – утвержденные документы, протокол заседания педсовета	

				или ПЦК
	<i>Межрегионального, регионального, областного или городского уровня:</i>		За каждое мероприятие	Приказ ректора и ли распоряжение директора колледжа + договор о сотрудничестве
	Председатель орг. комитета			
	Зам. председателя орг. комитета	8		
	Член орг. комитета			
	Разработчик заданий к олимпиаде		За комплект заданий, К – число разработчиков комплекта	Подтверждающий документ – утвержденные документы, протокол заседания педсовета или ПЦК
	<i>Вузовского или уровня колледжа:</i>			
	Председатель орг. комитета	10		
	Зам. председателя орг. комитета		За каждое мероприятие	Приказ ректора или распоряжение директора колледжа
	Член орг. комитета	5		
	Разработчик заданий к олимпиаде		За комплект заданий, К – число разработчиков комплекта	Подтверждающий документ – утвержденные документы, протокол заседания педсовета или ПЦК
1.15	<i>Профориентационная работа в общеобразовательных школах, учреждениях и дошкольных образовательных учреждениях</i>		За каждое мероприятие	Подтверждающий документ – приказ / распоряжение директора
	Проведение совместных с образовательными организациями профориентационных мероприятий			
1.16	<i>Участие в Дне открытых дверей</i>		За каждое мероприятие	Подтверждающий документ – приказ / распоряжение ректора, или распоряжение директора колледжа
	С выступлением	4		
	Без выступления			
1.17	<i>Чтение открытых лекций</i>		За каждую лекцию	Подтверждающий документ – приказ / распоряжение ректора или сканированная страница объявления на сайте ГБПОУ «Миасский медский колледж»
	В качестве лектора (ведущего мастер-класса)			
1.18	<i>Участие в методических мероприятиях для муниципальных образовательных систем (доклад, выступление, сопровождение выставки)</i>			Подтверждающий документ – приказ/распоряжение ректора

2. Научная работа				
2.1 Научно-исследовательская деятельность				
	<i>Очное (дистанционное) представление докладов на пленарных заседаниях научно-практических конференций, конгрессов, форумов и пр.</i>		за каждый доклад (К=1 – доклад на русском языке, К=2 – доклад на иностранном языке)	К записи необходимо прикладывать программу конференции с указанием доклада сотрудника
	Международный уровень			
	Всероссийский уровень			
	Межрегиональный, региональный и областной уровень			
	Городской, вузовский уровень			
	Уровень колледжа			
	<i>Очное (дистанционное) представление докладов на заседаниях секций, научно-практических конференций, конгрессов, форумов и пр., проведение в рамках конференций мастер-классов и тренингов</i>		за каждое выступление (К=1 – на русском языке, К=2 – на иностранном языке)	К записи необходимо прикладывать программу конференции с указанием выступления сотрудника
	Международный уровень			
	Всероссийский уровень			
	Межрегиональный, региональный			

	и областной уровень			
	Городской, вузовский уровень			
	Уровень колледжа			
	<i>Защита кандидатской / докторской диссертации, наличие ученой степени / ученого звания</i>			
	Защита кандидатской диссертации		В год защиты	
	Защита докторской диссертации		В год защиты	
	Ученая степень кандидата наук			
	Ученая степень доктора наук			
	Наличие ученого звания доцента			
	Наличие ученого звания доктора			
	<i>Подготовка и представление работ и проектов преподавателей на конкурсах учебно-методической, воспитательной и научной направленности</i>		За каждую работу, где (К=1 – работа на русском языке, К=2 – работа на иностранном языке	
	Международный уровень			
	Всероссийский уровень			
	Межрегиональный, региональный и областной уровень			

	Городской, вузовский уровень, в том числе другие учреждения СПО			
	Уровень колледжа			
	Победа на конкурсах работ и проектов преподавателей на конкурсах учебно-методической, воспитательной и научной направленности		За каждую работу, где К=занятому месту	
	Международный уровень			
	Всероссийский уровень			
	Межрегиональный, региональный и областной уровень			
	Городской, вузовский уровень, в том числе другие учреждения СПО	6 / N		
	Уровень колледжа			
2.2 Научно-издательская деятельность				
2.2.1	Монографии	$100/K* ([Q/5] + 1)$	За каждое издание, К – число авторов, Q – число печатных листов	К записи необходимо прикладывать оригинал-макет монографии либо скан-копии оборота титула, последнего листа и содержания. Учитываются только издания, имеющие ISBN, и допущенные к печати издательствами, соблюдающими нормы РИС
2.2.2	Главы в коллективных монографиях	$20/K* ([Q/20] + 1)$	За каждую главу, К – число авторов главы, Q – число страниц в главе	Учитываются только издания, имеющие ISBN, и допущенные к печати издательствами, соблюдающими нормы РИС
2.2.3	Статьи в научных журналах		За каждую статью	Учитываются только

				научные журналы, имеющие ISSN
	Индексируемых Web of Science		I – импакт-фактор журнала	Обязательно указание адреса размещения статьи в Web of Science
	Индексируемых Scopus			Обязательно указание адреса размещения статьи в Scopus
	Входящих в перечень ВАК РФ	$15 * (1 + I)$		Журнал должен быть включен в перечень ВАК на момент публикации статьи
	Индексируемых РИНЦ	10 / К	За каждую статью, К – число авторов	Обязательно указание адреса размещения статьи в РИНЦ
	Прочие статьи	5 / К		Предоставление печатного или электронного экземпляра сборника в библиотеку
2.2.4	Научные статьи, опубликованные в сборниках научных статей (трудов), в сборниках материалов конференций			Учитываются только издания, имеющие ISBN
	Индексируемых в Web of Science и (или) Scopus		За каждую статью	
	Индексируемых РИНЦ	30 / К	За каждую статью, К – число авторов	
	Иных сборниках	15 / К		
2.2.5	Индекс Хирша		К – Индекс Хирша	
	Индекс Хирша в РИНЦ	$10 * \frac{1 - 1,05^K}{1 - 1,05}$		
	Индекс Хирша в Scopus	$30 * \frac{1 - 1,15^K}{1 - 1,15}$		
	Индекс Хирша в Web of Science	$30 * \frac{1 - 1,15^K}{1 - 1,15}$		
2.3 Руководство НИР студентов и школьников				

2.3.1	Подготовка публикаций студентов в научных журналах, сборниках научных статей и материалов конференций (без соавторов из числа преподавателей)		За каждую статью, где (К=1 – работа на русском языке, К=2 – на иностранном языке)	Необходимо прикладывать скан-копию статьи с указанием ФИО научного руководителя или указывать адрес размещения статьи в РИНЦ
	Международный, всероссийский или межрегиональный,	9		
	Региональный, областной, городской уровень			
	Вузовский или уровень колледжа			
2.3.2.	Подготовка докладов студентов на научных и научно-практических конференциях		За каждый + 2 балла в случае выступления на пленарном заседании и + 2 балла за очное участие в выездной конференции	К записи необходимо прикладывать программу конференции с указанием выступления студента
	Международный, всероссийский или межрегиональный,	9	За каждый доклад, где (К=1 – доклад на русском языке, К=2 –на иностранном языке)	
	Региональный, областной, городской уровень			
	Вузовский или уровень колледжа			
2.3.3.	Руководство научно-исследовательской работой студентов в рамках научного кружка	5		
	За руководство кружком	10		Подтверждающий документ – приказ / распоряжение ректора, или распоряжение директора колледжа, положение и план работы кружка с журналом посещаемости
2.3.4.	Участие в конкурсах научных (реферативных, проектных) работ студентов (подготовка и представление)		За каждую работу	Подтверждающий документ – приказ / распоряжение ректора, или распоряжение директора колледжа, список студентов, заверенный зам директора ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» по учебной работе
	Международный, всероссийский или межрегиональный уровень			
	Региональный, областной, городской уровень	9		
	Вузовский, факультетский или уровень колледжа			
2.3.4.	Участие в конкурсах научных (реферативных, проектных) работ студентов (подготовка и представление команды)		За каждую работу, где К количество участников в команде	Подтверждающий документ – приказ / распоряжение ректора, или распоряжение директора колледжа, список студентов, заверенный зам директора ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» по учебной работе
	Международный, всероссийский или межрегиональный уровень			

	Региональный, областной, городской уровень			
	Вузовский, факультетский или уровень колледжа			
2.3.5.	<i>Подготовка команды победителей на конкурсе научных (реферативных, проектных) работ студентов:</i>		За каждую работу, где N=занятому месту	Необходимо прикладывать диплом участника с указанием места, документ, подтверждающий подготовку участника, положение о конкурсе
	Международный, всероссийский или межрегиональный уровень			
	Региональный, областной, городской уровень			
	Вузовский, факультетский или уровень колледжа			
2.4 Научно-организаторская работа				
2.4.1	<i>Организация в колледже научно-практического, научно-методического мероприятия (конгресса, симпозиума, форума, конференции, научного семинара, «круглого стола», мастер-класса, тренинга) в том числе и с дистанционным участием (интернет-конференции)</i>		за каждое мероприятие	Необходимо указывать номер и дату распорядительного документа (приказ директора)
	<i>Международного, всероссийского, межрегионального уровня</i>			
	Председатель орг. комитета			
	Зам. председателя орг. комитета			
	Член орг. комитета			
	Руководитель секции, научного семинара, «круглого стола»,			

	мастер-класса, тренинга			
	Ответственный секретарь			
	Ответственный редактор сборника трудов конференции			
	Член редколлегии сборника			
	<i>Регионального, областного, городского, уровня</i>			
	Председатель орг. комитета			
	Зам. председателя орг. комитета			
	Член орг. комитета			
	Руководитель секции, научного семинара, «круглого стола», мастер-класса, тренинга			
	Ответственный секретарь			
	Ответственный редактор сборника трудов конференции			
	Член редколлегии сборника			
	Вузовского, уровень колледжа			
	Председатель орг. комитета			
	Зам. председателя орг. комитета			
	Член орг. комитета			
	Руководитель секции, научного семинара, «круглого стола», мастер-класса, тренинга			
	Ответственный секретарь			
	Ответственный редактор сборника трудов конференции			
	Член редколлегии сборника			
3. Воспитательная деятельность со студентами				
3.1	Организация преподавателем мероприятий со студентами колледжа по приоритетным направлениям воспитательной деятельности			Приоритетные направления представлены в Концепции воспитательной деятельности ГБПОУ «Миасский медицинский колледж»
	<i>Совместно с Управлением воспитательной работы:</i>		За 1 мероприятие	Подтверждающие документы – приказы, планы работы, информационные письма, программы и положения мероприятий, даты проведения соревнований и выставок, составы команд
	Уровень колледжа			
	Организатор мероприятия	2		
	Руководитель команды студентов	2		
	На уровне колледжа			
	Организатор мероприятия			
	Руководитель команды студентов			
	Городских, областных, межрегиональных, окружных			
	Руководитель команды студентов			
	Всероссийских, международных			
	Руководитель команды студентов			
	<i>Совместно со Студенческим спортивным клубом:</i>		За 1 мероприятие	Подтверждающие документы – приказы, планы работы,

				информационные письма
	Уровень колледжа			
	Организатор мероприятия	2		
	Руководитель команды студентов	2		
	На уровне колледжа			
	Организатор мероприятия			
	Руководитель команды студентов			
	Городских, областных, межрегиональных, окружных			
	Руководитель команды студентов			
	Всероссийских, международных			
	Руководитель команды студентов			
	<i>Совместно с Институтом дополнительных творческих педагогических профессий:</i>		За 1 мероприятие	Подтверждающие документы – приказы, планы работы, информационные письма
	Уровень колледжа			
	Организатор мероприятия	2		
	Руководитель команды студентов	2		
	На уровне колледжа			
	Организатор мероприятия			
	Руководитель команды студентов			
	Городских, областных, межрегиональных, окружных			
	Руководитель команды студентов			
	Всероссийских, международных			
	Руководитель команды студентов			
	<i>Совместно с отделом учебных и производственных практик</i>		За 1 мероприятие	Подтверждающие документы – приказы, планы работы, информационные письма
	Уровень колледжа			
	Организатор мероприятия	2		
	Руководитель команды студентов	2		
	На уровне колледжа			
	Организатор мероприятия			
	Руководитель команды студентов			
	Городских, областных, межрегиональных, окружных			
	Руководитель команды студентов			
	Всероссийских, международных			
	Руководитель команды студентов			
	<i>Совместно с отделом научных исследований и инновационной деятельности:</i>		За 1 мероприятие	Подтверждающие документы – приказы, планы работы, информационные письма
	Уровень колледжа			
	Организатор мероприятия	2		
	Руководитель команды студентов	2		

	На уровне колледжа			
	Организатор мероприятия			
	Руководитель команды студентов			
	Городских, областных, межрегиональных, окружных			
	Руководитель команды студентов			
	Всероссийских, международных			
	Руководитель команды студентов			
	Совместно с музейно-выставочным комплексом:		За 1 мероприятие	Подтверждающие документы – приказы, планы работы, информационные письма справка от дирекции музейно-выставочного комплекса
	Уровень колледжа			
	Организатор мероприятия	2		
	Руководитель команды студентов	2		
	На уровне колледжа			
	Организатор мероприятия			
	Руководитель команды студентов			
	Городских, областных, межрегиональных, окружных			
	Руководитель команды студентов	6		
3.2.	Подготовка студентов – победителей и призеров мероприятий по приоритетным направлениям воспитательной деятельности			Приоритетные направления представлены в Концепции воспитательной деятельности ГБПОУ «Миасский медицинский колледж»
	Совместно с Управлением воспитательной работы			
	<i>Индивидуальных номинаций</i>		За 1 каждого победителя – студента, N – место	Подтверждающие документы – приказ о направлении студентов и ссылка на электронный ресурс с публикацией результатов участия студентов в мероприятии, протоколы соревнований, дипломы, грамоты
	Уровень колледжа	3 / N		
	На уровне колледжа	6 / N		
	Городских, областных, межрегиональных, окружных	9 / N		
	Всероссийских, международных	12 / N		
	Всероссийских, международных	15 / N		
	Командных номинаций		За 1 каждого победителя – команду, N – место	
	Уровень колледжа	6 / N		
	На уровне колледжа	9 / N		
	Городских, областных, межрегиональных, окружных	12 / N		
	Всероссийских, международных	15 / N		
	Всероссийских, международных	18 / N		
	Совместно со Студенческим спортивным клубом:			
	<i>Индивидуальных номинаций</i>		За 1 каждого победителя – студента, N – место	Подтверждающие
	Уровень колледжа	3 / N		

	На уровне колледжа	6 / N		документы – приказ о направлении студентов и ссылка на электронный ресурс с публикацией результатов участия студентов в мероприятии, протоколы соревнований, дипломы, грамоты
	Городских, областных,	9 / N		
	Межрегиональных, окружных	12 / N		
	Всероссийских, международных	15 / N		
	Командных номинаций			
	Уровень колледжа	6 / N	За 1 каждого победителя – команду, N – место	
	На уровне колледжа	9 / N		
	Городских, областных	12 / N		
	Межрегиональных, окружных	15 / N		
	Всероссийских, международных	18 / N		
	<i>Совместно с Институтом дополнительных творческих педагогических профессий:</i>			
	<i>Индивидуальных номинаций</i>			Подтверждающие документы – приказ о направлении студентов и ссылка на электронный ресурс с публикацией результатов участия студентов в мероприятии, протоколы соревнований, дипломы, грамоты
	Уровень колледжа	3 / N	За 1 каждого победителя – студента, N – место	
	На уровне колледжа	6 / N		
	Городских, областных,	9 / N		
	Межрегиональных, окружных	12 / N		
	Всероссийских, международных	15 / N		
	Командных номинаций			
	Уровень колледжа	6 / N	За 1 каждого победителя – команду, N – место	
	На уровне колледжа	9 / N		
	Городских, областных	12 / N		
	Межрегиональных, окружных	15 / N		
	Всероссийских, международных	18 / N		
	<i>Совместно с отделом учебных и производственных практик</i>			
	<i>Индивидуальных номинаций</i>			Подтверждающие документы – приказ о направлении студентов и ссылка на электронный ресурс с публикацией результатов участия студентов в мероприятии, протоколы соревнований, дипломы, грамоты
	Уровень колледжа	3 / N	За 1 каждого победителя – студента, N – место	
	На уровне колледжа	6 / N		
	Городских, областных,	9 / N		
	Межрегиональных, окружных	12 / N		
	Всероссийских, международных	15 / N		
	Командных номинаций			
	Уровень колледжа	6 / N	За 1 каждого победителя – команду, N – место	
	На уровне колледжа	9 / N		
	Городских, областных	12 / N		
	Межрегиональных, окружных	15 / N		
	Всероссийских, международных	18 / N		
	<i>Совместно с отделом научных исследований и инновационной деятельности</i>			
	<i>Индивидуальных номинаций</i>			Подтверждающие документы – приказ о направлении студентов и ссылка на
	Уровень колледжа	3 / N	За 1 каждого победителя – студента, N – место	
	На уровне колледжа	6 / N		
	Городских, областных,	9 / N		
	Межрегиональных, окружных	12 / N		

	Всероссийских, международных	15 / N		электронный ресурс с публикацией результатов участия студентов в мероприятии, протоколы соревнований, дипломы, грамоты
	Командных номинаций			
	Уровень колледжа	6 / N	За 1 каждого победителя – команду, N – место	
	На уровне колледжа	9 / N		
	Городских, областных	12 / N		
	Межрегиональных, окружных	15 / N		
	Всероссийских, международных	18 / N		
	<i>Совместно с музейно-выставочным комплексом:</i>			
	<i>Индивидуальных номинаций</i>			Подтверждающие документы – приказ о направлении студентов и ссылка на электронный ресурс с публикацией результатов участия студентов в мероприятии, протоколы соревнований, дипломы, грамоты
	Уровень колледжа	3 / N	За 1 каждого победителя – студента, N – место	
	На уровне колледжа	6 / N		
	Городских, областных,	9 / N		
	Межрегиональных, окружных	12 / N		
	Всероссийских, международных	15 / N		
	Командных номинаций			
	Уровень колледжа	6 / N	За 1 каждого победителя – команду, N – место	
	На уровне колледжа	9 / N		
	Городских, областных	12 / N		
	Межрегиональных, окружных	15 / N		
	Всероссийских, международных	18 / N		
	Организация воспитательной, научной и учебной работы со студентами ГБПОУ «Миасский медицинский колледж»			
	<i>Директор ГБПОУ «Миасский медицинский колледж»</i>			
	Организация мероприятий по приоритетным направлениям воспитательной научной и учебной деятельности, проводимых на базе колледжа с участием студентов			По специальному поручению ректората (приказу)
	<i>Заместители директора колледжа по воспитательной и учебной работе</i>			
	Выполнение функций заместителя директора колледжа по воспитательной и учебной работе			Без подтверждения
	Подготовка победителей и призеров На уровне колледжа мероприятий, организованных Управлением воспитательной работы, Институтом			За 1 студента / команду

	дополнительных творческих педагогических профессий			
	Участие студентов колледжа в мероприятиях курируемых Управлением воспитательной работы, отделом трудоустройства и профессиональной социализации		За 1 студента команду	
	Выступление об опыте работы со студентами ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» на мероприятиях		За 1 выступление	Приказ, программа проведения мероприятия, письмо-приглашение
	На уровне колледжа			
	Городских, областных			
	Всероссийских, международных			
	Руководители ПЦК			
	Организация мероприятий по приоритетным направлениям воспитательной научной и учебной деятельности, проводимых на базе колледжа с участием студентов ГБПОУ «Миасский медицинский колледж»			По специальному поручению ректората (приказу)
	На уровне колледжа или колледжа		За 1 мероприятие	
	На более высоких уровнях			
3.3.4	Преподаватели ГБПОУ «Миасский медицинский колледж»			
	Выступление об опыте воспитательной, научной и учебной работы со студентами ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» на:			
	Педагогическом совете или учебно-методическом совете ГБПОУ «Миасский медицинский колледж»			Протокол заседания
	На заседании ПЦК			Протокол заседания
	Кураторы академических групп			Без подтверждения
	Выполнение функций куратора академической группы			
3.3.6.	Участие в конкурсе «Лучший			Приказ, программа

	<i>куратор академической группы»</i>			проведения мероприятия
	Участник			
	Призер			
	Победитель			
3.3.7.	Подготовка курируемой группы к участию в конкурсе «Лучшая академическая группа»			Приказ, программа проведения мероприятия
	Участник			
	Призер			
	Победитель			
3.3.8	Выступление куратора с докладом об опыте воспитательной работы со студентами на мероприятиях		За 1 выступление	Приказ, программа проведения мероприятия, письмо-приглашение; Протокол заседания педагогического совета ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» или заседания ПЦК
	Педагогическом совете ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» или заседании ПЦК			ГБПОУ «Миасский медицинский колледж» или заседания ПЦК
	На уровне колледжа			
	Городских, областных			
	Всероссийских, международных			
3.4	Взаимодействие с социальной средой			
	Участие в разработке и реализации (в качестве эксперта) общественных проектов и программ неформального образования для детей, подростков, молодежи, взрослого населения:		Каждому эксперту за 1 участие в мероприятии общественного проекта (программы)	Подтверждающие документы – письма с обращениями внешних партнеров, приказ ректора
	Муниципального уровня			
	Регионального уровня			

