



## ОГЛАВЛЕНИЕ

	Введение	3
ГЛАВА 1.	ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ В РАБОТУ ОРГАНИЗАЦИИ	8
1.1.	Вовлеченность персонала как объект научного исследования	8
1.2.	Факторы, влияющие на вовлеченность персонала	17
1.3.	Вовлеченность в системе мотивации труда	28
	Выводы по первой главе	39
ГЛАВА 2.	АНАЛИЗ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА МБДОУ № 8 Г. ЧЕБАРКУЛЬ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ЕГО ПОВЫШЕНИЮ	41
2.1.	Характеристика организационно хозяйственной деятельности МБДОУ д/с №8 Тополек г. Чебаркуль	41
2.2.	Исследование вовлеченности сотрудников МДОУ МБДОУ д/с №8 Тополек г. Чебаркуль	47
2.3	Разработка рекомендаций по повышению уровня вовлеченности персонала МБДОУ д/с №8 Тополек г. Чебаркуль	58
	Выводы по второй главе	69
	Заключение	72
	Список использованных источников	74

## Введение

**Актуальность исследования.** Персонал всегда выступает главным ресурсом и движущей силой любого предприятия, а управление персоналом является центральным звеном менеджмента. Среди функций управления персоналом его мотивация относится к одной из самых важных. В условиях конкуренции, динамично меняющейся внешней среды от мотивации персонала к достижению целей предприятия зависит его выживание и долгосрочное развитие. В отличие от крупных и средних предприятий условия деятельности современных российских малых предприятий характеризуются острой конкуренцией, крайне ограниченным доступом к финансовым ресурсам, небольшой численностью персонала, высокой интенсивностью труда. В этих условиях выживание и долгосрочное развитие малого предприятия еще в большей степени зависит от эффективности системы управления персоналом и в частности от управления вовлеченностью каждого сотрудника в деятельность предприятия, высокого уровня вовлеченности в деятельность организации, которой можно и нужно управлять.

Собственники малых предприятий, нанимая работников, ожидают от них высокой эффективности труда, экономного расхода ограниченных ресурсов, приложения максимальных усилий для достижения целей организации.

Однако отсутствие методического инструментария по управлению вовлеченностью персонала в условиях малых предприятий, как правило, не позволяет формировать отношения работника к развитию предприятия как к собственному делу, добиваться максимального участия работника в развитии бизнеса, приложения дополнительных усилий для успеха и процветания предприятия, поиска путей экономии ресурсов.

Это не позволяет достичь возможного уровня эффективности труда наемных работников, высокой вовлеченности в достижение целей

организации, что, в свою очередь, замедляет развитие предприятий, ухудшает экономические показатели, снижает эффективность инвестиций. Так, например, сравнительная оценка производительности труда работников малых предприятий показывает, что в одинаковых условиях производительность труда работников одного уровня квалификации может отличаться в 2-8 раз. Особенно эта разница заметна между предпринимателями и наемными работниками.

Повышение уровня оплаты труда, формирование системы оплаты труда за целевые результаты, система поощрений, дисциплинарные взыскания, широко используемые предпринимателями в практической деятельности, как правило, не приводят к достижению ожидаемого уровня вовлеченности в достижение целей организации, повышению эффективности труда. Необходима разработка методического инструментария по комплексному управлению вовлеченностью персонала в достижение целей организации, повышению эффективности труда и конкурентоспособности предприятия.

**Степень разработанности проблемы.** Многоаспектность исследуемой проблемы обусловила необходимость обращения к научным трудам российских и зарубежных ученых, посвященных проблемам управлению вовлеченностью персонала, повышению эффективности его труда. Вопросы управления вовлеченностью сотрудников рассматривались в трудах О.А. Антоновой, А. Апостолоу, А. Астина, Е.А. Бабковой, Е.Ф. Базык, В.Н. Белкина, Н.А. Белкиной, Ю.В. Безобразовой, К.И. Бочарского, И.В. Бочкаревой, С. Брауна, Н.Е. Брюховецкой, И.В. Бушмарина, П. Уорнера, Л.Б. Владыкиной, С. Вербы, Ю.М. Вершило, О.Н. Громова, Р.А. Долженко, А.Ю. Захаровой, Р. Кайзена, Е.А. Колосковой, О.О. Крыловой, Р. Карсана, К. Круза, М.Б. Курбатовой, Г.Р. Латфулина, Н.А. Лузина, В.В. Луцкиной, М.И. Магуры, В.О. Маслова, А. Митчелла, Е.С. Мищенко, И.Е. Моржовой, М. Мориса, Р.И. Озеранского, А.Н. Онучина, Д.Ю. Полякова, С.В. Пономарева, М.В. Розина, Е.А. Скриптуновой, Л.И. Соколовой, Р.

Стивена, Дж. Стори, Д.В. Стукалова, Й. Хейлвига, С.В. Царенко, К. Школьцмана, А. Шмидта и др.

**Объектом исследования** система управления персоналом МБДОУ д/с №8 Тополек г. Чебаркуль.

**Предмет исследования** — система организационно-экономических отношений работников по повышению их вовлеченности в деятельность дошкольной образовательной организации.

**Цель исследования** — разработка рекомендаций по повышению вовлеченности персонала в деятельность МБДОУ д/с №8 Тополек г. Чебаркуль.

Для достижения цели были поставлены следующие **задачи исследования:**

1. Анализ теоретического состояния проблемы формирования и управления вовлеченностью персонала.
2. Определение методов анализа уровня вовлеченности.
3. Выявление уровня вовлеченности непроизводственного персонала МБДОУ д/с №8 Тополек г. Чебаркуль.
4. Разработка и обоснование мероприятий по созданию условий для повышения уровня вовлеченности сотрудников МБДОУ д/с №8 Тополек г. Чебаркуль.

**Теоретическая и методологическая основа исследования.** Теоретической и методологической основой диссертационного исследования являются теории и концепции менеджмента, формирующие представление об управлении вовлеченностью персонала А. Астина, П. Уорнера, Института Гэллапа, теория мотивационного ядра В.А. Ядова, А.Г. Здравомыслова, теория отчуждения труда К. Маркса, экономическая теория труда В.Н. Белкина, теории человеческих ресурсов А. Маслоу, Ф. Герцберга, теория управления персоналом А.Я. Кибанова, теории человеческих отношений Э. Мэйо, К. Арджерис и др. Методологической основой исследования послужили процессный подход к управлению,

методы математической статистики, системного, факторного анализа, опроса, социально-психологические методы управления персоналом.

**Методы исследования.** В ходе написания выпускной квалификационной работы использовались теоретические (анализ, синтез, классификация) и практические (наблюдение, сравнение, опрос, моделирование) методы исследования.

**Практическая значимость** результатов исследования заключается в том, что они расширяют представления о причинах поведения персонала, а также позволяют установить направления управленческой деятельности по повышению вовлеченности персонала.

Результаты исследования могут быть востребованы при проведении работ по разработке программ повышения мотивации, развития персонала, укрепления корпоративной культуры, повышению уровня лояльности посредством создания необходимых условий для труда в дошкольных образовательных организациях.

Результаты исследования могут найти своё применение в деятельности управления по образованию и заведующих дошкольных образовательных организациях, в повышении квалификации воспитателей по развитию и совершенствованию системы управления вовлеченностью педагогического и обслуживающего персонала.

**База исследования.** Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад № 8 «Тополек» комбинированного вида. Адрес базы исследования: Россия, Челябинская область, город Чебаркуль, улица Каширина, дом 14А.

**Структура выпускной квалификационной работы** определяется решаемыми в ней задачами и логикой проведенного исследования. Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложений. В первой главе рассмотрены различные точки зрения на проблему вовлеченности, вторая глава посвящена анализу состояния уровня вовлеченности сотрудников муниципального

бюджетного дошкольного образовательного учреждения «Детский сад № 8 «Тополек» г. Чебаркуль и практических рекомендаций по его повышению.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ В РАБОТУ ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1 Вовлеченность персонала как объект научного исследования

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

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

В данном параграфе мы представим основные определения понятия вовлечённости персонала, а также определим связь и различия понятия вовлечённости с рядом других понятий.

Понятие «вовлечённость в работу» первым определил Уильям Кан. Под этим феноменом У. Кан понимал «направленное и организованное участие; когда работники вовлечены в рабочий процесс, то они начинают

самовыражаться физически, когнитивно, эмоционально и мысленно» [91].

По мнению У. Кана:

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

2. Эмоциональный аспект касается того, как сотрудники думают о каждом из этих трех факторов и имеют ли они положительное или отрицательное отношение к организации и ее руководителям.

3. Физический аспект вовлечения сотрудников касается физической энергии, которую вкладывают сотрудники в выполнение своих ролей [41, с. 132].

Одной из первых и основных работ, в которой вовлечённость рассматривалась в контексте организации, считают работу профессора Бирмингемского университета К. Томпсона, который в 1990 году своей книге “The Employee Revolution” писал: «Чтобы донести обещание вашего бренда до потребителя, работник должен полностью понимать и разделять ценности вашего бизнеса» [92, с. 109].

По мнению М. Магура «вовлечённость — это желание предпринимать личные усилия, вносить свой вклад как член организации для достижения ее целей». Вовлечённость в работу организации может быть достигнута лишь в том случае, если работа в организации побуждает и формирует у людей [46]:

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

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

3. Заинтересованность в достижении значимых для организации рабочих результатов.

4. Ответственность за результаты своей работы.

Определение вовлечённости, данное И. Хеллевигом, управляющим партнёром организации Awara Group: «вовлечённость — это отношение сотрудника к организации, ее руководству, обязанностям и условиям труда, при котором он проявляет неподдельный интерес к успехам организации и стремится выполнять свои обязанности, превосходя установленные стандарты» [80]. По мнению И. Хеллевига «лидер организации должен создать в ней такую атмосферу, чтобы все сотрудники работали с максимальной производительностью: чтобы они были полностью «включены», чтобы на рабочих местах присутствовали не только их тела, но и их разум. Иными словами, чтобы сотрудники были полностью преданы и вовлечены в работу точно так же, как предприниматель заботится о собственном бизнесе, или как каждый из нас заботится о собственном доме» [80].

«Вовлечённость сотрудников — это подход, позволяющий добиться того, чтобы каждый сотрудник искренне заботился о своей работе, о организации, в которой работает и о её клиентах, подход, помогающий добиться того, чтобы сотрудник полностью посвящал себя работе, прилагал все усилия в этом отношении. Это выражается в том, что сотрудник проявляет проактивность и энтузиазм по поводу работы и берет на себя полную ответственность [80].»

В книге Ж.Ж. Ламбена [40] дано следующее определение:

«вовлечённость — это состояние энергии (активация), переживаемое человеком по поводу деятельности, связанной с потреблением». Высокий уровень вовлечённости означает высокий уровень продуманности и сильную эмоциональную реакцию, в то время как низкий уровень вовлечённости наблюдается тогда, когда работники вкладывают меньше энергии в свои мысли и чувства.

«Вовлечённость — это нечто особенное. Ваш разум со всей внимательностью отдается делу. Ваши эмоции усилены. Ваше внимание сконцентрировано, а ваше поведение распределено», — таким образом

определяет «вовлечённость» А. Митчелл [54].

Высокий уровень вовлечённости — это состояние человека, при котором возникает безусловная мотивация к тому, чтобы полностью посвятить себя работе или действиям в интересах организации. В этом состоянии человек проявляет инициативу и мобилизует все свои возможности и скрытые резервы для решения поставленной задачи. В литературе [32] подобное состояние принято называть эмоциональной вовлечённостью. Состояние эмоциональной вовлечённости, достигшей уровня преданности делу, можно также описать как «стремление работника отдать всю свою энергию организации и быть ей преданным» [32]. Возможно и другое состояние исполнителей, которое можно назвать вовлечённостью по необходимости. В этом случае исполнитель выполняет заданную работу потому, что это необходимо, или по приказу.

Вовлечённость сотрудников — теория о том, как достичь стратегических целей организации, создавая такие условия для развития персонала, где каждый сотрудник, менеджер и руководитель делает все возможное для блага организации. Существует несколько теорий менеджмента, которые часто путают с теорией вовлечённости сотрудников — на первый взгляд они действительно похожи. Среди них: теория о том, что работодатель должен добиться того, чтобы сотрудникам нравилась их работа, или теория удовлетворенности работой (она была особенно популярна в 70-х годах XX века); теория лояльности сотрудников (она вошла в моду в 80-х годах прошлого века); и теория полномочий сотрудников (возникшая в 90-х годах). Ниже мы рассмотрим эти теории и понятия.

Удовлетворённость персонала — это отношения людей к организации, в которой они работают. Удовлетворённость работой сотрудника складывается из двух частей. Первая часть связана с удовлетворённостью основными характеристиками своей работы в организации: нравится само содержание работы, нравится окружение на

работе, коллектив, сложность решаемых задач, вознаграждение со стороны организации. Вторая часть относится к удовлетворённости внутренними процессами организации: это все процессы управления персоналом (подбор, найм и адаптация персонала; развитие и обучение; мониторинг достижений и система кадровых передвижений; система вознаграждения, мотивации и корпоративных льгот), процессы коммуникации, сложившаяся корпоративная культура организации. То есть, сотрудник доволен тем, что он «получает» от своего работодателя, из чего следует его желание выполнять свою функцию в организации как можно эффективнее и лучше.

В большом психологическом словаре удовлетворённость трудом понимается как «состояние сбалансированности требований (запросов), предъявляемых работником к содержанию, характеру и условиям труда, а также субъективная оценка возможностей реализации этих запросов» [18]. Удовлетворённость трудом, как особое отношение к нему, предполагает ярко выраженную субъективную оценку личности, её некую пристрастность [28]. Таким образом, удовлетворённость можно в данном случае рассматривать как выражение общего отношения работника к своей работе. При данном подходе велико значение эмоциональных состояний, влияющих в каждый конкретный момент времени на восприятие сотрудником условий труда.

Основная идея концепции «удовлетворённости работой»: чем больше человек доволен своей работой, тем лучше он работает [80]. Основная проблема теории «удовлетворённости» - акцент лишь на одностороннем движении: работодатель обеспечивает сотрудникам удовлетворённость, но никто не говорит, чего нужно ожидать от сотрудников взамен. Проблему усугубляла традиция проводить опросы удовлетворённости работой в организациях. Считалось, что чем выше уровень удовлетворенности сотрудников, отраженный в опросе, тем лучше, эффективнее работает менеджмент в данной организации. В

результате менеджеры добивались удовлетворённости различными льготами, премиями и рабочей атмосферой, ничего не требуя взамен от сотрудников. Сегодня же, в организациях все чаще признают, что удовлетворённость персонала сама по себе не приводит к повышению качества работы. Напротив, зачастую сотрудники удовлетворены работой лишь потому, что она - достойно оплачивается, позволяет пользоваться льготами, в организации очень приятная атмосфера, а сам сотрудник при этом может заниматься другими вещами, не связанными с работой, в которые он больше вовлечён. Удовлетворённость не позволяет бросать вызов текущему положению дел в организации и создавать инновации — а именно этого ожидают от вовлечённых сотрудников. Удовлетворённость не побуждает концентрироваться и прилагать все возможные усилия, искать новые пути, — а эти качества и лежат в основе истинной вовлечённости.

Поляков Д. [64] подчеркивает, что вовлечённость не является показателем удовлетворённости. Скорее речь идет о чувстве похожем на влюбленность. Но гораздо более значимым фактом является то, что, в отличие от удовлетворённости, вовлечённость имеет прямое влияние на финансово-экономические показатели организации. Вовлечённость — когда сотрудник воспринимает цели и задачи организации как свои собственные [64, 65].

Еще одно понятие, также связанное с удовлетворенностью работой, приверженность организации [93], т.е. степень психологической идентификации с организацией. Приверженность работников своей организации является психологическим состоянием, которое определяет ожидания, установки работников, особенности их рабочего поведения и то, как они воспринимают организацию.

В статье М.И. Магуры [45] «Патриотизм персонала по отношению к своей организации решающее конкурентное преимущество» отмечается, что только патриоты, только люди, преданные своей организации,

приверженные ее целям, готовы без остатка отдавать свои способности, все свои силы для достижения победы над конкурентами. Приверженность работников своей организации является психологическим состоянием, которое определяет ожидания, установки работников, особенности их рабочего поведения и то, как они воспринимают организацию. Приверженность организации предполагает: идентификацию, вовлечённость, лояльность.

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

До недавнего времени, пока теория вовлечённости еще не получила широкого распространения и признания, руководители и менеджеры часто говорили о лояльности сотрудников. Сейчас специалисты спорят о том, каковы различия этих двух парадигм, если они вообще есть. Некоторые утверждают, что это просто разные термины для одной и той же концепции, другие считают, что это разные теории. Можно сказать, что теория вовлечённости — это более высокая стадия эволюции теории лояльности, ее усовершенствованная и более полная версия [80].

Слово «лояльность» произошло от французского слова «loyal», которое можно перевести как «верный» [18]. С обыденной точки зрения лояльного сотрудника можно охарактеризовать как сотрудника, который с гордостью отзывается о своей работе в настоящий момент.

Лояльность — внутренняя добровольность, присутствие положительного мотива на определенные действия [80]. Под лояльностью также понимается желание сотрудников оставаться в организации. Это позитивное отношение к организации, ее бренду, гордость работодателем,

которая, в том числе, демонстрируется сотрудниками вовне. Например, когда сотрудники хвалят компанию в неформальных беседах, позитивно пишут про компанию в своих личных блогах, социальных сетях, с удовольствием носят брендовые футболки и другую символику и т.п. [44]. Теория лояльности больше основана на создании в организации таких условий, в которых сотрудник чувствует себя обязанным продолжать работать в этой организации, тогда как теория вовлечённости стремится создать условия, в которых у сотрудника остается свобода выбора, и возникает внутреннее желание работать на благо организации. Лояльность можно назвать односторонним «привлечением», а вовлечённость взаимна: вовлечены как сотрудник, так и работодатель. Если руководство организации следует теории лояльности, оно стремится создать эмоциональную связь с сотрудниками, но вопреки теории вовлечённости: руководство организации пытается сделать так, чтобы сотрудники чувствовали, что они «что-то должны» организации, которая так много для них сделала; или «привязать» сотрудников большой зарплатой, или еще более популярной формой соблазна — предлагая сотрудникам опционы и другие льготные программы.

Вовлечённость также отличается и от еще одной концепции менеджмента, которая была популярной в последнее десятилетие: теории расширения полномочий. Согласно теории полномочий — сотрудникам необходимо предоставить полномочия принимать важные решения. Конечно, очень важно, чтобы сотрудники были уполномочены принимать решения в рамках своих задач и компетенций, и в этом смысле полномочия очень важный аспект вовлечённости. Но проблема в том, что полномочия не имеют смысла, и они неосуществимы без остальных аспектов вовлечённости. Полномочия можно предоставить лишь тем сотрудникам, которые демонстрируют достаточный уровень вовлечённости. Еще один важный аспект: при этом в организации должны работать «правильные» сотрудники; неразумно давать полномочия кому

угодно. Полномочия должны опираться на корпоративную культуру, основанную на принципах вовлечённости. Чтобы давать полномочия сотрудникам разных уровней ответственности и компетентности, в организации необходима культура самодисциплины, самореализации и саморазвития.

Вовлечённость неразрывно связана с мотивацией. Но важно прояснить само понимание мотивации. В словаре «мотивация» определяется как «побуждение к действию или процесс мотивации» [97], или как «условия, при которых возникает мотивация». Чаще всего, в контексте теорий менеджмента, принято говорить о мотивации как об «акте или процессе мотивации» — внешняя мотивация. Но в теории вовлечённости речь идет о другом смысле мотивации: условия, при которых возникает внутренняя мотивация. В таком случае, задача менеджмента организации - создать такие условия, чтобы у сотрудников возникла внутренняя мотивация. Мотивация то есть, желание прилагать все возможные усилия, должно возникать изнутри, а не под внешним давлением (позитивным или негативным), и не под контролем руководства. В этом смысле работодатель стремится раскрыть источники внутренней мотивации сотрудников, создать такие условия работы и такие отношения в организации (между ее руководителями, менеджерами и сотрудниками), чтобы сотрудники были внутренне мотивированы делать лучшее, на что они способны. Конечно, зарплата и материальные льготы остаются важными, но они перестают быть единственными средствами мотивации.

Перечисляя основные задачи менеджмента в XXI в., Питер Друкер говорит [63], что управление персоналом должно строиться так, как если бы сотрудники работали добровольно. То есть мотивы сотрудника — это его мотивы, и думать, как их удовлетворить, он должен сам. «Мотивация», в смысле управленческой деятельности, не направлена на удовлетворение мотивов персонала. Она является одним из инструментов управления

удовлетворённостью и вовлечённостью.

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

## **1.2. Факторы, влияющие на вовлеченность персонала**

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

Основные факторы, оказывающие влияние на вовлечённость сотрудников в работу организации можно условно разделить на четыре группы:

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

возможностями развития.

Классификации основных факторов, оказывающих влияние на вовлечённость, приведена в таблице 1. Рассмотрим приведенные факторы более подробно.

### Политика организации

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

Таблица 1 – Классификация факторов вовлечённости

Группа факторов	Драйверы, входящие в группу
Политика организации	<ul style="list-style-type: none"><li>- стратегия организации;</li><li>- миссия, видение, ценности;</li><li>- политики и процедуры;</li><li>- корпоративная культура;</li><li>- руководство организации</li><li>- традиции организации;</li><li>- цели организации;</li><li>- имидж организации;</li><li>- коммуникации</li></ul>
Организационный климат	<ul style="list-style-type: none"><li>- отношения с руководителем;</li><li>- стили лидерства;</li><li>- отношения с коллегами;</li><li>- взаимодействие в команде;</li><li>- доверие, справедливость, уважение;</li><li>- условия, для проявления инициативы;</li><li>- наличие среды для обмена опытом;</li><li>- полномочия сотрудников;</li><li>- возможность принимать самостоятельно решения в зоне своей ответственности</li></ul>
Организация труда	<ul style="list-style-type: none"><li>- организационная структура;</li><li>- кадровая политика;</li><li>- система мотивации;</li><li>- справедливость заработной платы;</li><li>- организация рабочих процессов;</li><li>- рабочий график;</li><li>- условия труда;</li><li>обеспеченность необходимыми ресурсами;</li><li>прозрачные критерии оценки эффективности работы;</li><li>- регулярная обратная связь;</li><li>- управление изменениями;</li><li>ориентация на качество и удовлетворение потребностей потребителя</li></ul>

Самореализация, обучение и развитие	<ul style="list-style-type: none"> <li>- признание;</li> <li>- карьерный рост;</li> <li>- обучение;</li> <li>- личностное развитие;</li> <li>возможность использовать свои интеллектуальные ресурсы;</li> <li>- условия для самореализации;</li> <li>- уверенность в своей ценности для организации;</li> <li>- новые, интересные задачи;</li> <li>полномочия</li> </ul>
-------------------------------------	--

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

По мнению И. Хеллевинг [80] основной вопрос, связанный с вовлечённостью сотрудников — это корпоративная культура. Вовлеченность должна быть встроена в корпоративную культуру, стимулирующую и поддерживающую вовлечённость. Корпоративную культуру организации И. Хеллевинг определяет как общий стиль ведения бизнеса. В создании корпоративной культуры ключевую, стратегически важную роль играет руководство организации. Эффективное руководство особое внимание уделяет следующим ключевым компонентам культуры:

1. Определение миссии, видения и ценностей организации.

Миссия и видение определяют конкурентные преимущества организации, ее образ в сознании различных потребителей и общества в целом и подход к управлению персоналом как в текущей, так и в стратегической перспективе. Ценности организации становятся для руководства инструментом реализации стратегических целей. Определив миссию и видение, необходимо сразу же обозначить те ценности, которые будут внедряться в организации и позволят реализовать поставленные задачи [78]. Затем их нужно довести и донести до всех сотрудников, ведь нет никакого смысла в положениях о видении и стратегии, если о них не знают те, кому предстоит воплощать их в жизнь. Чтобы добиться вовлечённости сотрудников, организации нужно добиться доверия к фундаментальным заявлениям о целях и задачах организации, ее стратегии и месте данного сотрудника. Сотруднику нужно понимать ценность и цель

работы, которой от него ожидают. Понимание общей картины придает смысл усилиям каждого отдельного сотрудника. Для разных организационных уровней (функций) важно подготовить отдельные стратегии, чтобы каждый сотрудник понимал, как его работа связана с общей стратегией и бизнес — целями организации.

Руководители на всех уровнях умело выражают свои ожидания относительно работников [96].

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

#### Коммуникации

Чем эффективнее коммуникации на всех уровнях, тем успешнее работает компания [26]. Для культуры вовлечённости важны как внешние, так и внутренние коммуникации. Внешние коммуникации оказывают влияние на бренд организации и на ее репутацию, а также на удовлетворенность клиентов и потребителей. Репутация бренда организации, в том числе бренда организации как работодателя, сама по себе, отражает степень вовлечённости, ведь имидж организации в обществе повышает уровень вовлечённости ее сотрудников и привлекает талантливых людей в компанию. Менеджеры компаний должны обеспечивать эффективные внутренние коммуникации между различными

уровнями управления. Если сотрудники имеют возможность открыто высказывать свое мнение относительно рабочего процесса и участвовать в процессе принятия решений, уровень их вовлечённости возрастет. Правильно выстроенные внутренние коммуникации — залог слаженной работы сотрудников любой организации. Сотрудники хотят понимать, куда движется компания, почему принимаются те или иные решения, хотят быть причастными к принятию важных решений, хотят быть услышанными и иметь возможность вести диалог [13]. Чем эффективнее коммуникации между сотрудниками, тем успешнее управляет предприятие своими бизнес—процессами.

2. Помогают сотрудникам увидеть связь между их личным вкладом и успехом всей организации. Как правило, работники делают то, чего от них ожидают. В культурах с низкой вовлечённостью менеджеры просто не выражают своих ожиданий от сотрудников понятным образом [96]. Хотя у многих организаций есть системы для установления стандартов производительности и измерения результативности, большинство из них не столь успешны, когда речь идет о прояснении ожиданий относительно поведения сотрудников, какую бы работу они не выполняли.

3. Руководители формируют культуру общности.

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

организации.

### Организационный климат

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

Организационный климат — это восприятие людьми рабочей обстановки, восприятие того, насколько комфортно и легко в этой обстановке выполнять свою работу. Организационный климат в том числе определяется поведением человека на работе, восприятием сотрудником себя и своих коллег как членов команды, профессионального сообщества, неформальных групп [76].

Компанией Aon Hewitt разработан так называемый «код ДНК вовлекающего лидера»:

1. «Настроены» на людей. Знают свою команду, мотивацию каждого участника. Политика открытых дверей и беспрестанный доступ для разрешения сложных ситуаций.

2. Подают пример другим эффективной работой. Помогают другим сотрудникам, занимаются их обучением.

3. Побуждают персонал расти. Сами ставят высокие цели, а также помогают другим поверить в достижимость их глобальных и грандиозных замыслов.

4. Сопоставляют сильные стороны команды с возможностями для организации. Они знают наверняка, кто из сотрудников способен справиться с тем или иным сложным проектом.

5. Продвигают двустороннюю коммуникацию. Готовы выслушать ответное мнение, побуждают персонал вступать в общение с компанией.

6. Делают то, что обещали.

7. Создают «командный дух». Празднуют общие успехи, пусть

даже самые незначительные на первый взгляд, совместно с персоналом.

8. «Держат руку на пульсе» коллектива. Следят за взаимоотношениями в команде, готовы предотвратить любые конфликты, отреагировать на просьбы и недовольства [19].

Сотрудникам важны и отношения с непосредственным руководителем, и репутация высшего руководства. Вовлечённость повышается, когда сотрудник знает, что руководство (и высшее, и непосредственное) слушает и слышит своих работников. И еще один важнейший вопрос, который входит в данный фактор и напрямую коррелирует с вовлечённостью: вера в возможность устранить организационные барьеры внутри организации. Если сотрудник еженедельно пишет отчет и точно знает: говори не говори, хоть лбом об стену бейся, ничего не изменится — его вовлечённость падает. Если же он в силах изменить неэффективный бизнес-процесс, т. е. знает из практики, что его услышат, — его вовлечённость растет [71].

Сила доверия определяет силу организации [80]. Никто не будет чувствовать себя вовлечённым и действовать соответствующим образом, если не может доверять организации, ее лидерам или своему непосредственному руководителю. Ниже приведены основные принципы руководителей для формирования доверия в организации:

1. Умение выслушать и понять: действительно уделять внимание сотрудникам и показывать, что их проблемы и заботы небезразличны.

2. Слова не расходятся с делом: быть честными, верными своему слову, выполнять обещанное.

3. Поддержка идей и предложений: давать возможность сотрудникам высказаться о рабочем процессе [61].

Руководители должны постоянно укреплять доверие, поступать по справедливости и относиться к людям с необходимым уважением. Если руководство организации выполняет свои обещания, если с людьми

общаются честно, относятся к ним справедливо и уважительно, у сотрудников возникает естественное желание вести себя также. Чтобы возникла атмосфера вовлечённости, сотрудники должны чувствовать, что для них проявлять инициативу и действовать самостоятельно — безопасно.

Вовлечённость выше в тех компаниях, в которых сформирована инновационная среда, способствующая как появлению инновационных идей, так и более быстрому их внедрению. Если инновация внедряется сверху происходит это обычно долго и тяжело. Если же инициатива исходит от рядовых работников или же они быстро понимают суть инноваций, предложенных руководством, и включаются в их реализацию, то сроки внедрения сокращаются в разы [74].

Способствует вовлечённости и прогрессивность системы управления. Практика создания межфункциональных рабочих групп, организации обмена опытом, разного рода горизонтальных коммуникаций приводит к увеличению участия персонала в принятии решений, и как следствие к росту вовлеченности [74].

#### Организация труда

Культура вовлеченности немыслима без современной организационной структуры, позволяющей устранить устаревшую иерархическую модель. Очевидно, когда много людей работают вместе, некоторый уровень иерархии необходим, но ее необходимо сводить к минимуму. Современная культура вовлечённости основана на принципе самоорганизации людей, обладающих внутренней мотивацией и самодисциплиной. Самый важный организационный принцип — это командная работа. Очень важно создавать в организации атмосферу, позволяющую людям объединять свои профессиональные знания и навыки. Для этого необходимо совершенствовать организационную структуру организации, делать ее максимально плоской, ориентируясь на принципы проектных организаций. В проектной организации каждая

задача рассматривается как проект. Все сотрудники организации формируют общий «пул компетентности», к которому обращаются, чтобы создать команду, наиболее подходящую для решения данной конкретной задачи. У проекта есть официально назначенный руководитель. Его полномочия зависят от роли в данном проекте, а не от положения в иерархии организации. Другой аспект современной проектной организации — это организация проектных групп по типу кросс-функциональных виртуальных команд, участники которых могут находиться в разных регионах страны или даже в разных странах [80]. Одни команды при этом могут существовать в течение более или менее длительного времени, а другие возникают и распадаются спонтанно. В такие команды могут входить не только сотрудники одной организации, но также клиенты, поставщики и т.д. Почти все функции бизнеса можно разделить на отдельные проекты, и поэтому проектный принцип организации можно расширить на все операции организации. Виртуальные команды и проектная организация представляют собой самую современную стадию развития организационной структуры, и такая структура все чаще заменяет устаревшую функциональную структуру.

Для повышения вовлечённости важна и кадровая политика организации: наибольшее влияние оказывают такие ее составляющие как система подбора персонала и система мотивации. Если в системе подбора учитываются не только образование, опыт работы и профессиональные навыки кандидата на работу, но и общее отношение кандидата к труду и своей профессии, соответствие ценностей кандидата ценностям организации, то обычно уровень вовлечённости в такой организации выше [53]. Вовлеченность неразрывно связана с мотивацией. Для построения эффективной корпоративной культуры нужно сначала создать базис, то есть разумную систему компенсаций и льгот. Для этого не обязательно платить зарплату выше среднерыночной. Обоснованная перспектива роста дохода и понятная система начисления премий и бонусов в сочетании с

отличной рабочей атмосферой способны эффективно мотивировать сотрудников. Чтобы уровень вовлеченности сотрудников оставался высоким, они должны ощущать значимость своей работы. Поэтому успешные организации обращают большое внимание на взаимосвязь результата и вознаграждения. Разработкой схем материальной мотивации занимаются в каждой организации, но эффективно работать они будут лишь там, где налажен процесс получения сотрудниками регулярной обратной связи [85].

Бытовые условия, организация труда и другие факторы (баланс работы и личной жизни, безопасность труда) считаются базовыми. Именно ими, прежде всего, занимаются организации с низким уровнем вовлеченности, неважно, узнают они о нем после исследования или руководитель просто чувствует негативное отношение работников к своей организации. Базовые факторы не являются самыми важными. Но без работы над ними дальше по пути повышения вовлеченности не пойти, к тому же оптимизировать их самое простое и быстрое дело. Кроме того, активное продвижение в организации проекта по улучшению условий труда позволит сотрудникам почувствовать свою важность для руководства и поднимет рейтинг руководства в глазах персонала [86].

#### Самореализация, обучение и развитие

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

Сотрудники всегда хотят быть уверены, что организации есть до них дело не только как до работников, но и как личностей. Самый простой и быстрый способ значительно снизить вовлеченность — это дать сотрудникам понять, что их интересы не волнуют руководство. Когда

лидеры не чувствуют личной заинтересованности в своих работниках, не признают их заслуг, не предоставляют возможностей для развития, не поощряют успехи, то тем самым недвусмысленно сообщают им — их старания не имеют никакого значения. В таких условиях сотрудники либо просто уволятся, либо останутся, но работать эффективно на благо организации перестанут. Занятые руководители часто забывают, что самые эффективные формы признания те, что имеют личностный окрас, и при этом выражаются откровенно и сразу же после успешного действия. Все это практически не требует затрат и отнимает мало времени, но отдача может быть значительной — сотрудники почувствуют, что их ценят и уважают. Необходимо выстроить в организации процессы постоянного выражения признания, чтобы менеджеры, руководители могли и умели отмечать и вознаграждать успехи сотрудников.

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

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

Создание возможностей для роста — это задача системная и комплексная. Должны быть возможности для развития как формальные (например, прохождение обязательного обучения по должности), так и

неформальные, позволяющие сотрудникам учиться по мере выполнения новых интересных задач, развиваться и находить поддержку, в которой они нуждаются. Это означает разработку системы адаптации в организации и программы преобразований, развитие культуры поддержки и обучения, а также предоставление сотрудникам времени на обучение [12].

Таким образом, в первой главе рассмотрены различные точки зрения на определение термина «вовлечённость персонала» и предложено определение термина: вовлечённость персонала — это долговременное эмоциональное состояние, характеризующее степень совпадения ценностей сотрудника (его личных миссии, видения, целей, заинтересованности, удовлетворённости, лояльности, приверженности, ключевых факторов успеха) с ценностями организации и отражающее готовность сотрудника посвятить свое личное время деятельности в интересах организации, по собственному желанию проявлять инициативу и прикладывать дополнительные усилия для достижения целей организации.

### **1.3. Вовлеченность в системе мотивации труда**

Трансформация консервативных экономических постулатов — главная примета современности. Поиск ресурсов для повышения эффективности работы предприятий и организаций независимо от форм собственности является много векторным. Закономерно, что особое внимание исследователи вновь обратили внимание на мотивацию труда, рассматривая эту тему порой в диаметрально разных направлениях. Безусловно, в такой мотивационной «дискуссии» открывается немало нового, что способствует повышению эффективности труда физического и интеллектуального. То, что когда-то по определению Ф.Энгельса создало человека, и добавим: преобразовало и преобразовывает окружающий мир,

сегодня вновь становится предметом изучения.

В государствах с развитой рыночной экономикой рынок продавца давно поменялся местом с рынком покупателя. На рынке продавца доминирует предложение, т.е. продавец навязывает покупателю и ассортимент товаров, и цены. Лидерские позиции на рынке покупателя, наоборот, теперь принадлежат покупателю, который в условиях перепроизводства товаров, определяет структуру предложения товаров и услуг и объемы их реализации.

Инновационный характер экономического развития в условиях доминирования рынка покупателя устанавливает качественно новые черты труда и абсолютно новое отношение к нему прямых производителей. К современным признакам отнесем, прежде всего, превращение человеческого капитала в главный фактор производства и стратегический ресурс экономики, а сам труд преобразуется в мотиватор сотрудников на инновационный труд и в источник лояльного отношения к нему персонала [1, с. 56].

В условиях доминирования рынка покупателя, обусловленного глобальным производством товаров и услуг, возникает потребность в новом мотивационном содержании. Парадоксально, но в эпоху всеобщего потребления, на что как известно необходимы денежные средства, в развитых странах с рыночной экономикой материальная оценка труда, рост зарплаты, премий и бонусов больше не сопутствует росту заинтересованности работников в улучшении производства.

Важно отметить, что мотивационная теория Ф. Герцберга раскрыла новое направление в исследовании трудовой мотивации. Последователи А. Маслоу вышли из теории потребностей, а Ф. Герцберг взял за главный предмет исследования сам труд и его качество. Теорию Ф. Герцберга важно отметить из имеющейся на Западе системы мотивационных теорий по двум причинам: цель его исследований в области трудовой мотивации — соотнести теорию с практикой обогащения труда [3, с. 89]; во главу

угла теории трудовой мотивации он поставил мотивационный характер трудовой деятельности, т.е. он был убеждён, что сама работа, сам процесс профессиональной деятельности должны пробуждать у работника не только трудовую активность, но и чувство удовлетворения. Именно то, что работа предстает источником удовлетворенности трудом, оказывает мотивирующий характер на труд.

В границах мотивирования труда как современной формы управления персоналом важным является лояльность сотрудников. Большинство специалистов подмечают, что сейчас работник должен быть не только высокообразованным и высококвалифицированным специалистом, обладающим широким спектром профессиональных компетенций, но при этом быть обязательно лояльным. В переводе с французского и английского

«лояльный» имеет два основных значения:

1. Лояльный человек — внешне сохраняющий верность по отношению к власти.
2. Лояльный — честно относящийся к кому-либо, к чему-либо.

Чаще всего лояльность изучается в следующей последовательности: в первую очередь изучается лояльность к директору организации (лидеру), затем к фирме и в последнюю очередь к самой деятельности в организации.

Такая иерархия, по нашему мнению, делает основной целью анализа лояльности не первичные, а вторичные, производные этапы отношений. Изначально лояльность выступает из взаимоотношений «работник — лидер», а между тем отправным уровнем изучения лояльности должны выделяться трудовые отношения. В связи с этим, важно приступить к исследованию лояльности с внутрипроизводственных трудовых отношений, а после анализировать лояльность к лидеру, к организации, т.е. то, что в прежней последовательности исследования лояльности было последним, должно стать первым, главенствующим [2, с.67].

Если за стартовый пункт анализа лояльности берется трудовая деятельность, то напрашивается вывод, что и потребности, и мотивы персонала опосредуются его предметно-практической деятельностью и всеми этапами общественно-исторической эволюции культуры. Это значит, что мотивы носят как личностный характер, так и возникают в общественной деятельности индивидов. Базовые потребности человека, заложенные в нем от природы, качественно отличаются от потребностей животных. Все человеческие притязания так или иначе носят исторический характер, это означает, что они зародились в историческом процессе трансформации людьми природы и общества. Люди преобразуют внешнюю среду и за счет своего труда воспроизводят собственную жизнь, а животные адаптируются к внешней среде. Здесь возникает первая жизненная потребность человека – потребность в самом труде. Это значит, что лояльность персонала (или нелояльность) должны изучать прежде всего по отношению к труду, а не к руководителю, управляющему трудом. Изучать лояльность в дуэте «работник — лидер» означает дистанцироваться от первичного уровня отношений, определяющих лояльность. Между тем нередко утверждают, что лояльность появляется одновременно с феноменом лидерства: то есть, как только возникли лидеры, тут же появились лояльные почитатели и последователи. Таким образом, феномен лояльности обретает свои границы в незапамятные времена, когда один человек мог навязывать свои мысли другим. Получается, что таким доминирующим субъектом мог стать только умнейший, сильнейший и хитрейший. Если лояльность персонала есть лояльность к лидеру, то ясно, что при исследовании лояльности нужно уделять особенное внимание личностным характеристикам руководителя, акционера [4, с. 654]. Проанализировав литературу по теме лояльности персонала, мы поняли, что печатные труды, освещающие лояльность, практически отсутствуют, но о лояльности специалисты пишут, когда изучают феномен лидерства, стилий руководства, способов, методов,

инструментов формирования высокоэффективных команд, управления производственными конфликтами. Другими словами, лояльность предстает предметом исследования тогда, когда менеджмент интересуется устройством связи «руководитель — персонал».

Исследование взаимосвязи лояльности персонала от вида отношений внутри трудового коллектива нужно отнести к малоразработанному и изученному научному направлению в раскрытии содержания данного понятия. В этой статье мы выдвигаем положение, из которого следует, что лояльность персонала принимает разные виды, исходя из многообразия форм внутриорганизационных трудовых отношений [5, с. 213]. Получается, что процесс образования лояльности персонала приобретает специфику, определенную типом взаимодействия работников предприятия, а сам процесс является диалектическим, т.е. находящимся в развитии и располагающий определенными закономерностями.

На текущий момент нет общепризнанного определения компонентов и типов лояльности персонала предприятия. Однако данная тема широко представлена в современных исследованиях. Организационную лояльность рассматривают с двух основных позиций: как главный гарант благонадежности и безопасности сотрудников для организации (А.В.Ковров, И. Чумарин, К.В. Харский) и как эмоциональную связь, доброжелательное отношение и верность сотрудников своей организации (М. Магура, Л. Портер, Я. Браун) [1, с. 211]. Наиболее детализированной и распространенной является модель организационной лояльности Дж. Мейера и Н. Аллен [1, с. 234]. Она сводится к представлению организационной лояльности в виде связи сотрудника с организацией, препятствует его добровольному выходу из нее. Для обозначения компонентов модели авторы использовали термины аффективная, продолженная и нормативная лояльность. Исследователи лояльности персонала обратили внимание на то, что она не только имеет разный уровень, но и отличается качественно. У одной группы работников

лояльность может быть связана с длительностью работы на предприятии, у другой - с главными мотивами их деятельности. Зарубежные ученые, в частности Джеральд Гринберг и Роберт Бейрон, а также Дуэйн П. Шульц и Сидни Е. Шульц [2, с. 24] и другие, уже привычно различают три вида лояльности: поведенческую, аффективную и нормативную. Поведенческая лояльность обусловлена расположением организации и длительностью (стажем) работы на предприятии («длительная лояльность»). Такой вид лояльности создается у работника вследствие долгой трудовой деятельности в организации. Аффективная лояльность — это эмоциональная привязанность, преданность. Нормативная лояльность, по мнению зарубежных ученых, связана с чувством долга остаться в организации из-за давления, оказываемого на работника.

Другие подходы к выделению типов лояльности работников предложены в виде двумерных моделей лояльности, позволяющие вычленять определенные типы лояльности персонала с учетом комбинации критериев. Так, К. Харский [1, с. 198], рассматривая лояльность с точки зрения атрибутов преданности, предложил в основу выделения типов лояльности работников положить два критерия: фокус контроля личности и время. Фокус контроля рассматривается как первопричина лояльности. Соответственно, если он внешний, то лояльность формируется под влиянием родителей, друзей, самой организации и т. д. При внутреннем фокусе контроля лояльность формируется под влиянием собственных убеждений, ценностей, правил, принципов работника и т. п. Время выбрано потому, что лояльность развивается во времени и рассматривается процессуально. На основе этих критериев автор выделяет четыре крайних типа лояльности.

«Ветеран» представляет человека, лояльность которого характеризуется направлением в прошлое. Он не может предать компанию, которая на него рассчитывает.

«Мечтатель» представляет человека, который считает, что получит в

будущем дополнительные важные для него преимущества, но мечты и надежды сотрудника не способствуют надежной лояльности.

«Зомби» представляет сотрудника, которого убедили в необходимости быть преданным данной организации. При этом вознаграждение находится в будущем.

«Наследник» представляет сотрудника, которого убедили, что эта организация достойна его преданности по разным соображениям. Человек может изменить свои взгляды, перестать считать бывшие аргументы значимыми, переоценив ценности.

Данная модель предлагает многомерные пути классификации типов лояльности. Но время не всегда является важным фактором. Человек может стать лояльнее в будущем, а может и не стать. Длительная работа на одном предприятии рождает привычку, но привычка не обязательно рождает лояльность и преданность организации.

Другая модель лояльности предложена Т.А. Соломанидиной [3, с. 304]. Автор предлагает рассмотреть в двухмерном пространстве другие параметры: со стороны предприятия - степень удовлетворения основных потребностей работника; со стороны работника - наличие и развитие личностных качеств, делающих лояльность возможной, естественной и необходимой. В результате соотношения этих двух факторов, автор выделила пять типов лояльности персонала: имитационная лояльность (создание видимой преданности), потенциальная лояльность (что переходит в преданность организации), мотивированная лояльность (лояльность, основанная на личной заинтересованности), стандартная общепринятая лояльность (лояльность заинтересованного сотрудника), лояльность на уровне ценностей и убеждений. К недостаткам данной модели можно отнести отсутствие учета поведенческой составляющей лояльности персонала.

Существующие модели определения типов лояльности трудового коллектива не решают в полной мере проблему возможности четкого их

разграничения, т.к. отсутствуют четкие критерии формулировок определенных типов лояльности персонала, которые бы учитывали различные аспекты восприятия и поведения работников. Кроме того большинство исследователей фокусируются на психологических аспектах личности сотрудника и не исследуют результативность их профессиональной деятельности и поведения, как фактор, подтверждающий приверженность специалиста к предприятию. Применение маркетингового подхода к сотрудникам, как к внутренним потребителям, позволяет использовать инструменты диагностики лояльности потребителей для определения лояльности персонала предприятия. Суть внутреннего маркетинга заключается в том, что отношения организации и работников строятся на тех же основаниях, что отношения организации с клиентами. Внутренний маркетинг выступает философией отношения к персоналу как к внутренним потребителям, который ориентирован на формирование их лояльности к предприятию. Поэтому критерии для определения типа лояльности внешнего потребителя будут идентичны для внутреннего потребителя - сотрудников предприятия [4, с. 367].

Поведенческий вид лояльности формируется у работника в результате длительной работы в организации. Сотрудники, лояльные к организации на уровне поведения, будут стараться выполнять существующие правила и требования. От такого рабочего не следует ожидать готовности к самопожертвованию и стремление к развитию или трансформациям. А вот профессиональные способности такие сотрудники развивают зачастую с большим удовольствием и способны повышать результаты работы при правильной мотивации.

При наличии аффективной лояльности сотрудник чувствует эмоциональную привязанность к организации, в которой трудится. Люди, обладающие высокой степенью воспринимаемой лояльности, испытывают желание оставаться в своей организации в силу положительных эмоций,

которые они испытывают на работе.

Для более точного определения типов лояльности персонала предлагается показатели воспринимаемой и поведенческой лояльности делить на три равные составляющие — высокий, средний и низкий. В результате построения матрицы лояльности формируется девять видов лояльности персонала.

Истинная лояльность (преданность) — высокий уровень воспринимаемой лояльности и соответствует высокому уровню поведенческой лояльности. Лучший для предприятия тип лояльности, он характеризуется верностью персонала предприятию, желанием персонала работать только на этом предприятии, сформировалось на эмоциональном (психическом) уровне.

Ощутимая лояльность — высокий уровень воспринимаемой лояльности соответствует среднему уровню поведенческой лояльности. Этот тип лояльности персонала отличают гордость за предприятие, преданность интересам предприятия, положительные характеристики предприятия и его добровольная пропаганда, как во внутренней, так и во внешней среде. Персонал придерживается принятых правил и норм, даже если не согласен с ними, очень бережно относится к ресурсам предприятия.

Скрытая лояльность — высокий уровень воспринимаемой лояльности соответствует низкому уровню поведенческой лояльности. Тип характеризуется положительным отношением к предприятию и стремлением улучшить его работу. Вместе с тем персонал малоинициативен, не достаточно активно стремится найти решение любой ценой, не всегда соблюдает трудовую дисциплину или показывает низкие результаты работы. В этом случае необходимо развивать поведенческую лояльность персонала.

Перспективная лояльность — на высоком уровне поведенческой лояльности воспринимаемая лояльность персонала — средняя,

проявляется постоянная забота о благе и интересах предприятия, однако по каким-то причинам рабочий эмоционально недостаточно сильно привязан к предприятию, не идентифицирует себя с организацией. Ситуация достаточно благоприятна, так как при воздействии на уровень воспринимаемой лояльности, она переходит в преданность предприятию.

Нейтральная лояльность имеет место при средних уровнях воспринимаемой и поведенческой лояльности, то есть персонал выполняет только свои функциональные обязанности. Тип характеризуется спокойным отношением, как к успехам, так и к неудачам предприятия. В такой ситуации необходимо поддерживать интерес персонала к предприятию, стимулировать его.

Начальная лояльность — уровень поведенческой лояльности низкий, но заметна перспектива роста воспринимаемой лояльности. Важным для возникновения лояльности является проявление компанией заботы и внимания к своим сотрудникам. Наряду с этим, следует укреплять и развивать воспринимаемую лояльность персонала.

Следующие три типа лояльности персонала характеризуется низким уровнем воспринимаемой лояльности при различных уровнях поведенческой лояльности. Это подтверждает то, что сотрудник эмоционально не расположен к предприятию, независимо от его поведения, поэтому можно смело говорить о нелояльности человека. Нелояльные сотрудники работают «как-нибудь», их мало интересует качество их работы и сроки ее выполнения. Они формируют атмосферу неприязни, постоянно выражают недовольство, высмеивают и критикуют любую конструктивную инициативу и пытаются обесценить все позитивные начинания в организации [5, с.166].

Скрытая нелояльность — низкий уровень воспринимаемой лояльности соответствует высокому уровню поведенческой лояльности персонала. Характеризуется критическим отношением персонала к любым начинаниям предприятия. Персонал работает на предприятии только

потому, что вынужден. Он готов покинуть предприятие, если появятся лучшие предложения. Для исправления сложившейся ситуации необходимо устранить принижение роли сотрудника на предприятии, признать его достижения и успехи.

Нелояльность — низкий уровень воспринимаемой лояльности соответствует среднему уровню поведенческой лояльности. В этом случае персонал может затягивать решение и выполнение задач, игнорировать поручения, не действовать в критических ситуациях. Предприятию необходимо определить причины такой ситуации и обеспечить поиск индивидуального подхода к каждому работнику для сохранения персонала.

Открытая нелояльность — низкий уровень воспринимаемой и поведенческой лояльности, демонстративная, открытая форма нелояльности. Персонал отрицательно относится к предприятию, принимает осознанные действия для нанесения ущерба предприятию. Предприятию надо либо отказаться от такого работника, или принять меры по улучшению.

Таким образом, дальнейшее развитие классификации типов лояльности персонала получено путем формирования матрицы лояльности персонала по воспринимаемым и поведенческим характеристиками сотрудника. Модель содержит девять типов лояльности персонала, на ее основе проводится градация специалистов по уровням лояльности, что позволяет разрабатывать дальнейшую программу развития лояльности персонала предприятия.

## Выводы по первой главе

Итак, возвращаясь к актуальности данного исследования отметим, что в современных, динамично изменяющихся условиях персонал является ключевым активом организации, обеспечивающим ее конкурентоспособность и устойчивое развитие. Вовлечённость персонала в работу является залогом долгосрочного успеха и процветания организации.

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

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

В ходе работы над выпускной работой проведен обзорный анализ подходов к описанию и исследованию вовлечённости персонала в работу организации, которые исходят от практических наработок конкретных компаний, осуществляющие прикладные исследования вовлечённости персонала в различных зарубежных и российских организациях.

Приведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что теоретически каждая модель исследования подходит для любой организации, на практике выбор метода исследования и оценки обусловлен выбором того или иного провайдера. Для определения своего конкурентного преимущества в сфере эффективного управления персоналом организации важно периодически сравнивать свои текущие показатели вовлечённости не только с собственными ретроспективными данными, но и с показателями других компаний на рынке труда, в том числе в данной отрасли. Проведение замеров по одной и той же методологии в разных компаниях позволяет сравнивать между собой организации по данному показателю.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА МБДОУ № 8 Г. ЧЕБАРКУЛЬ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ЕГО ПОВЫШЕНИЮ**

### **2.1. Характеристика организационно хозяйственной деятельности МБДОУ д/с №8 Тополек г. Чебаркуль**

Базой исследования в выпускной квалификационной работе послужило муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад № 8 «Тополек» комбинированного вида (МБДОУ «Д/с № 8»). Данное учреждение работает с 1983 года. Располагается база исследования по адресу: город Чебаркуль, улица Каширина, дом 14А.



Рисунок 1 – МБДОУ д/с №8 Тополек г. Чебаркуль

Организационная структура детского сада (рисунок 2) отвечает требованиям управления по образованию Чебаркульского муниципального района и задачам поставленным перед учреждением. Структура базы исследования относится к линейному типу, и основными процессами, происходящими в учреждении занимается заведующая через полномочия своих ключевых помощников: старшего воспитателя и заместителя заведующего по административно-хозяйственной части.

Положительной стороной данной структуры можно считать ее сжатость, когда не присутствует раздутость штата, и небольшое число линейных связей, что способствует оперативности принятия

управленческих решений.

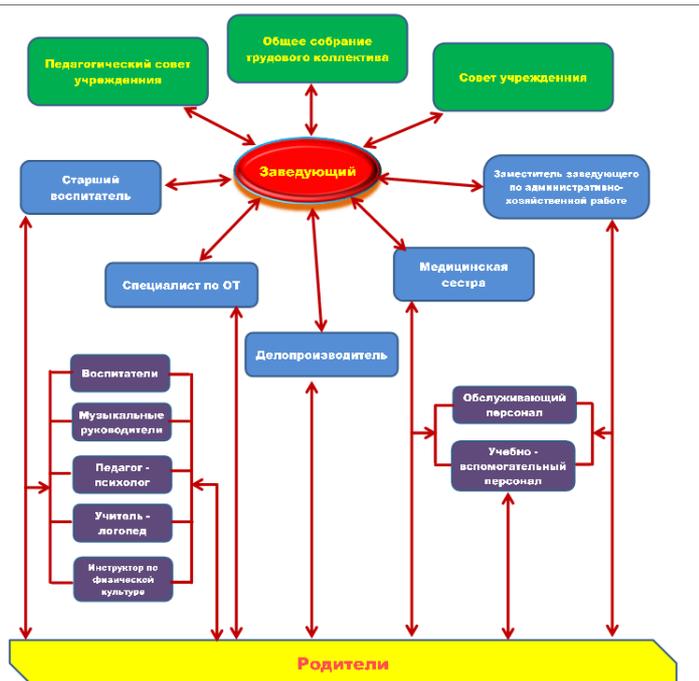


Рисунок 2 – Организационная структура МДОУ МБДОУ д/с №8 Тополек г. Чебаркуль

В каждом детском саду работает множество сотрудников, и у каждого из них свой круг обязанностей.

Руководство. К администрации дошкольного учреждения относятся заведующий детским садом, старший воспитатель, заведующий хозяйством.

Заведующий детским садом осуществляет общее руководство детским садом. Заведующий занимается комплектованием групп детьми в соответствии с их возрастом, состоянием их здоровья, индивидуальными особенностями и запросами родителей, подбирает кадры, руководит педагогами и обслуживающим персоналом.

Старший воспитатель координирует работу всех служб, участвует в принятии управленческих решений. Занимается методической работой и организует весь воспитательно-образовательный процесс в детском саду.

Заведующий хозяйством руководит деятельностью хозяйственного обслуживания детского сада. Следит за состоянием помещений, контролирует закупку мебели, посуды, оборудования и игрушек.

Воспитатель — педагог, непосредственно отвечающий за жизнь и здоровье вверенных ему детей. Однако воспитатель не просто «приглядывает» за малышами, он планирует и проводит занятия, игры, прогулки и развлечения в соответствии с возрастом детей.

Педагог-психолог — его работа направлена на сохранение психического, соматического и социального благополучия воспитанников.

Педагог-психолог проводит психологическую диагностику, определяет степень отклонений (умственных, физических, эмоциональных) в развитии воспитанников, выявляет нарушения социального развития и проводит их психолого-педагогическую коррекцию.

Музыкальный руководитель отвечает за музыкальное воспитание. Организует и проводит музыкальные занятия, литературно-музыкальные утренники, вечера.

Инструктор по физкультуре отвечает за физическое развитие детей. Проводит утреннюю гимнастику, физкультурные занятия, индивидуальную работу с детьми по развитию физических качеств и укреплению здоровья детей, просветительскую работу среди родителей.

Медицинскими вопросами в детском саду занимается медицинская сестра. Она контролирует санитарно-эпидемический режим в детском саду, следит за соблюдением режима дня, питанием детей, правильным проведением утренней гимнастики, физкультурных занятий и прогулок.

К младшему обслуживающему персоналу относятся младший воспитатель, повар, кладовщик, прачка и др.

Младший воспитатель помогает воспитателю в организации воспитательно-образовательного процесса.

Для целей настоящего исследования проведем анализ кадрового состава МДОУ МБДОУ д/с №8 Тополек г. Чебаркуль по качественным признакам: половая принадлежность, возраст сотрудников, уровень образования, продолжительность непрерывного стажа в учреждении.

Половая принадлежность сотрудников МДОУ МБДОУ д/с №8 Тополек г. Чебаркуль поможет достичь цели исследования в аспекте того, что данный фактор оказывает влияние на меры по повышению уровня вовлеченности коллектива в деятельность дошкольного учреждения. Результаты анализа персонала базы исследования за 2021-2023 годы представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Динамика структуры персонала МДОУ МБДОУ д/с №8 Тополек г. Чебаркуль исходя из половой принадлежности

Половая принадлежность	2021		2022		2023	
	Ч	%	Ч	%	Ч	%
Мужчины	2	5,4%	2	5,3%	1	2,6%
Женщины	35	94,6%	36	94,7%	38	97,4%
Итого	37	100,0%	38	100,0%	39	100,0%

Из таблицы 2 видно, что основная доля в коллективе детского сада принадлежит женщинам. В 2023 году единственный мужчина это работник по комплексному обслуживанию зданий, выполняющий все хозяйственные работы. Динамика структуры персонала МДОУ МБДОУ д/с №8 Тополек г. Чебаркуль исходя из половой принадлежности представлена на рисунке 2.

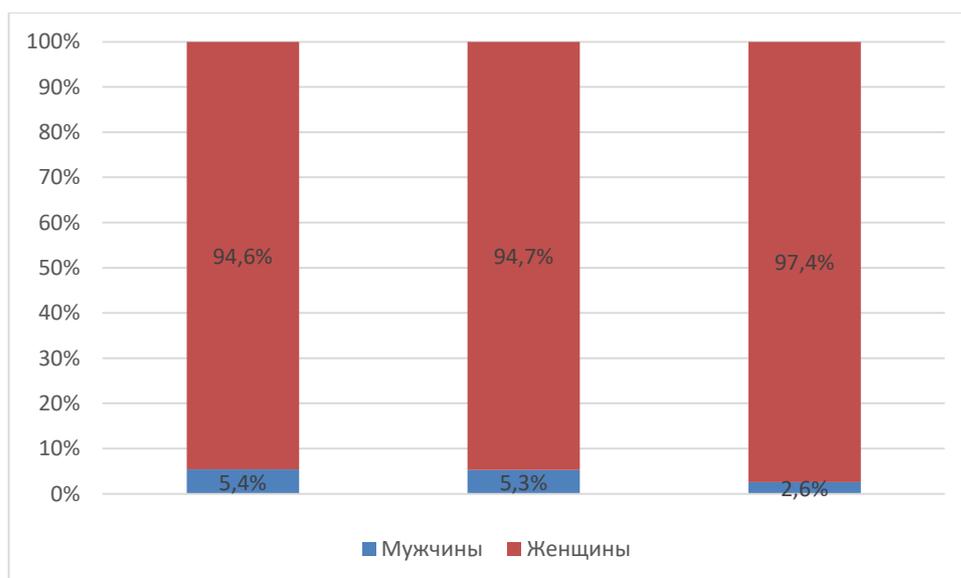


Рисунок 3 – Динамика структуры персонала МДОУ МБДОУ д/с №8 Тополек г. Чебаркуль в период 2021- 2023 гг., %

Важным аспектом для оценки вовлеченности имеет и уровень

образования сотрудников МДОУ МБДОУ д/с №8 Тополек г. Чебаркуль. Результаты анализа представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Динамика уровня образования сотрудников МДОУ МБДОУ д/с №8 Тополек г. Чебаркуль в период 2021 – 2023 гг.

Уровень образования	2021		2022		2023	
	Ч	%	Ч	%	Ч	%
среднее общее	2	5,4%	3	7,9%	4	10,3%
среднее проф.	11	29,7%	12	31,6%	10	25,6%
высшее проф.	24	64,9%	23	60,5%	25	64,1%
	37	100,0%	38	100,0%	39	100,0%

Из таблицы 3 видно, что основа сотрудников – это специалисты с высшим профессиональным образованием и данный показатель на фоне роста численности показывает стабильность. Несколько растет показатель общего образования: в 2023 году данный показатель составлял 10,3%. представим графический данную динамику на рисунке 3.

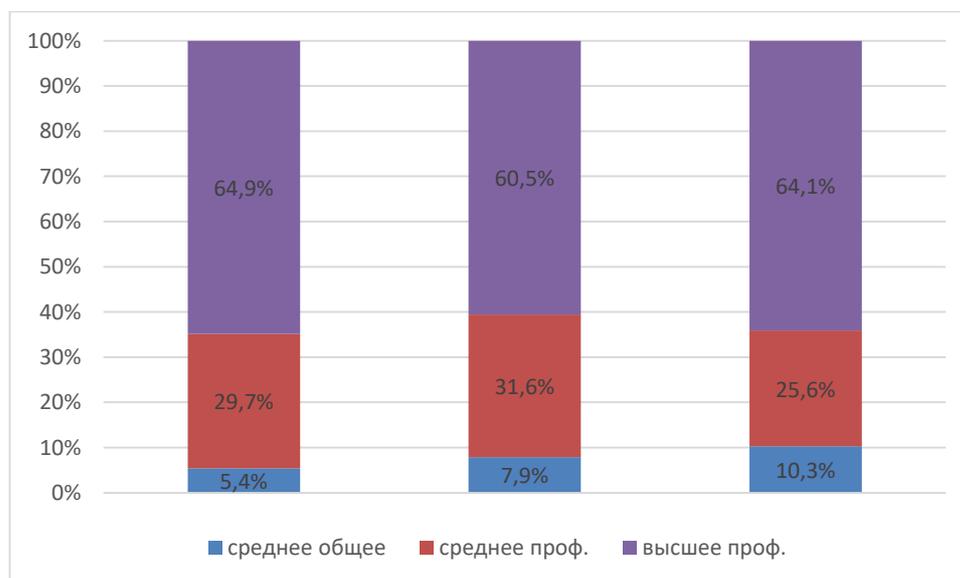


Рисунок 4 – Динамика уровня образования сотрудников МДОУ МБДОУ д/с №8 Тополек г. Чебаркуль в период 2021 – 2023 гг., %

Не менее важным для цели исследования является анализ продолжительности стажа работы сотрудников в исследуемом образовательном учреждении. Данный показатель стал лакмусовой бумажкой уровня вовлеченности коллектива в деятельность МДОУ МБДОУ д/с №8 Тополек г. Чебаркуль. Результаты анализа представлены в

таблице 4.

Таблица 4 – Динамика продолжительности непрерывного стажа работы в МДОУ МБДОУ д/с №8 Тополек г. Чебаркуль

Продолжительность стажа	2021		2022		2023	
	Ч	%	Ч	%	Ч	%
до 1 года	11	29,7%	12	31,6%	10	25,6%
1-3 года	7	18,9%	8	21,1%	6	15,4%
5-7 лет	12	32,4%	12	31,6%	13	33,3%
свыше 7 лет	7	18,9%	6	15,8%	10	25,6%
	37	100,0%	38	100,0%	39	100,0%

Из таблицы 4 видно, что основу коллектива составляют работники со стажем от пяти до семи лет. Этот факт говорит о значительном уровне вовлеченности коллектива в деятельность базы исследования. Покажем данную динамику на рисунке 4.

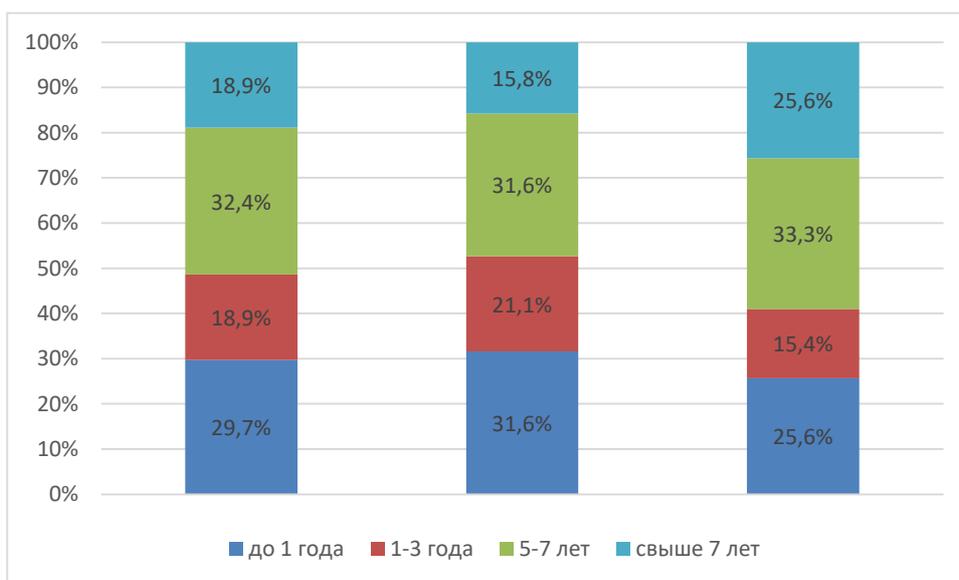


Рисунок 5 – Динамика продолжительности непрерывного стажа работы в МДОУ МБДОУ д/с №8 Тополек г. Чебаркуль, %

В целом по результатам анализа можно сказать, что персонал МДОУ МБДОУ д/с №8 Тополек г. Чебаркуль это преимущественно женщины, имеющие высшее профессиональное образование и значительный стаж работы в образовательном учреждении.

## 2.2 Исследование вовлеченности сотрудников МДОУ МБДОУ д/с №8 Тополек г. Чебаркуль

Цели исследования степени вовлеченности персонала в деятельность МБДОУ д/с №8 Тополек г. Чебаркуль:

1. Получить однозначное понимание того, как сотрудники воспринимают МБДОУ д/с №8 Тополек г. Чебаркуль.
2. Определить факторы, которые оказывают наибольшее влияние на мотивацию сотрудников, а также степень, в которой персонал удовлетворен и мотивирован. Определить, каким образом эти факторы связаны с удовлетворенностью сотрудников.
3. Выявить тенденции, которые возникают в разрезе мотивации по всем факторам вовлеченности.
4. Поставить основные важные точки, на основе которых будет разрабатываться программа по вовлеченности.

Предложенная анкета исследования уровня вовлеченности, разработанная нами в ходе производственной предпринимательской практики, состоит из 36 вопросов каждый из которых связан с одним из факторов вовлеченности персонала Детского сада №8. Вопросы связаны с тремя индикаторами вовлеченности, выраженность которых обязательна для вовлеченности сотрудника. На каждый из вопросов предлагалось дать один из четырех вариантов ответа: «совершенно согласен», «скорее согласен», «скорее не согласен», «совершенно не согласен» (таблица 5).

Таблица 5 – Содержание факторов вовлеченности сотрудников МБДОУ д/с №8 Тополек г. Чебаркуль

Индикатор	Вопрос из предлагаемой автором анкеты
-----------	---------------------------------------

«Говорит»	<p>Когда мне предоставляется возможность, в неформальном кругу я отзываюсь положительно о Детском саде № 8, в котором работаю</p> <p>Я не сомневаясь, что порекомендовал бы своему близкому в рассмотрении работы своего работодателя</p>
«Остается»	<p>Потребуется очень серьезная причина, чтобы я покинул МБДОУ д/с №8 Тополек г. Чебаркуль</p> <p>Я никогда не думаю о том, чтобы покинуть МБДОУ д/с №8 Тополек г. Чебаркуль</p>
«Стремится»	<p>Работа в МБДОУ д/с №8 Тополек г. Чебаркуль ежедневно вдохновляет меня делать работу лучше</p> <p>Наше учреждение мотивирует меня достигать гораздо большего, чем от меня требуют мои функциональные обязанности</p>

Способ проведения исследования: анкетирование посредством бумажных анкет. Объект исследования: 39 сотрудников уровня: руководителей, воспитатели и вспомогательного персонала. В выборке представлены сотрудники обоего пола: 36 женщин (92,3%) и 3 мужчины (7,7%).

Таблица 6 – Представленность в исследовании различных уровней занимаемой должности

Уровень	Количество	% охвата
Руководители	2	100
Педагогический состав	32	100
Вспомогательный персонал	5	100

Исследование является выборочным, так как всем сотрудникам на почту была выслана ссылка на анкету с просьбой ее заполнить. От общей численности сотрудников (на тот момент — 39) прошедшие опрос

составляет 100% от общей численности Детского сада №8 «Тополек», что является репрезентативной выборкой (таблица 6). Результаты опроса представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Результаты опроса по трем индикаторам, %

Индикатор	Вопрос	«совершенно согласен»	«скорее согласен»	скорее не согласен	Совершенно не согласен
«Говорит»	Я положительно отзываюсь о Детском саду	17,1	25,1	53,7	4,1
	порекомендовал бы Детский сад	26,1	38,0	33,6	2,3
«Остается»	Нужна серьезная причина, чтобы я покинул Детский сад	29,2	33,8	35,6	1,4
	Я никогда не думаю о том, чтобы уволиться	38,6	37,1	23,3	2,0
«Стремится»	Работа в Детском саду ежедневно вдохновляет меня работать лучше	17,1	30,3	40,3	12,6
	Работа в Детском саду мотивирует меня достигать большего	14,5	37,3	39,1	9,1

Результаты опроса из таблицы 7 говорят о следующем: уровень вовлеченности оценивается как ниже среднего. Положительные оценки о работе в дошкольном учреждении лишь у 17,1% опрошенных; только 26,1% опрошенных готовы порекомендовать работу в детском саду. Почти 40% имеют вескую причину для ухода из коллектива. Все то говорит о необходимости повышения степени вовлеченности. Исходя из таблицы 7 и распределения опрошенных по категориям сотрудников, нами сформирована таблица 8 о степени вовлеченности по категориям.

Таблица 8 – Степень вовлеченности в зависимости от занимаемой должности

Уровень	Степень вовлеченности (%)
Руководители	87,1

Педагогический состав	49,0
Вспомогательный персонал	51,6

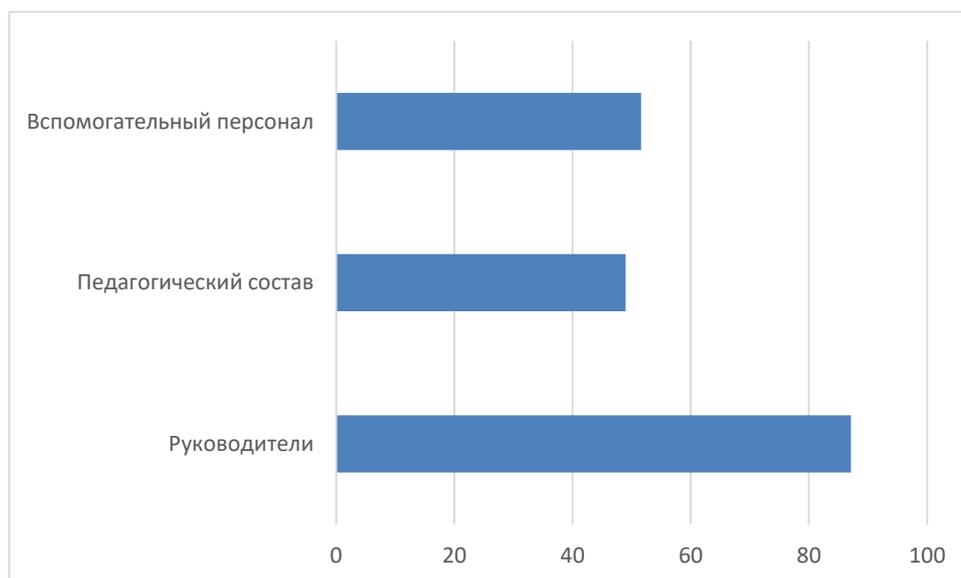


Рисунок 6 – Уровень вовлеченности по профессиональным группам персонала МБДОУ д/с №8 Тополек г. Чебаркуль

В результатах из таблицы (таблица 8) мы видим, что самый высокий уровень вовлеченности демонстрируют руководители Детского сада, и этот результат не является для нас неожиданностью — во многих научных исследованиях подчеркивается, что высшее руководство всегда является самой высоко вовлечённой категорией персонала. Но, из таблицы мы также видим, что вовлеченность воспитателей — уровня миддл демонстрирует самый низкий уровень вовлеченности, даже ниже, чем у вспомогательного персонала.

Таблица 9 – Степень вовлеченности в зависимости от стажа в МБДОУ д/с №8 Тополек г. Чебаркуль

Стаж	Степень вовлеченности (%)
3 месяца - 1 год	78,7
1-2 года	63,4
2-3 года	41,3
3-5 лет	49,7

5-10 лет	50,0
Больше 10 лет	65,7

В таблице (таблица 9) мы видим, что самую низкую степень вовлеченности демонстрирует категория, которая работает в дошкольном учреждении от двух до пяти лет. К этой возрастной категории относится большая часть воспитателей, что подтверждает наши выводы о необходимости уделить дополнительное внимание именно этой категории сотрудников.

Данные из таблицы (таблица 10) демонстрируют, что самую низкую степень вовлеченности показывает возрастная категория от 25 до 44 лет. По результатам исследования — 86% воспитателей относится именно к этой возрастной категории. Это значит, что при разработке программы вовлеченности персонала нам необходимо обязательно учитывать возрастной фактор.

Таблица 10 – Степень вовлеченности в зависимости от возраста

Возраст	Степень вовлеченности (%)
20-24	41,4
25-34	44,6
35-44	45,3
45-54	66,4
Более 55	73,2

По данным таблицы 10 сформируем диаграмму вовлеченности исходя из возраста сотрудников МБДОУ д/с №8 Тополек г. Чебаркуль

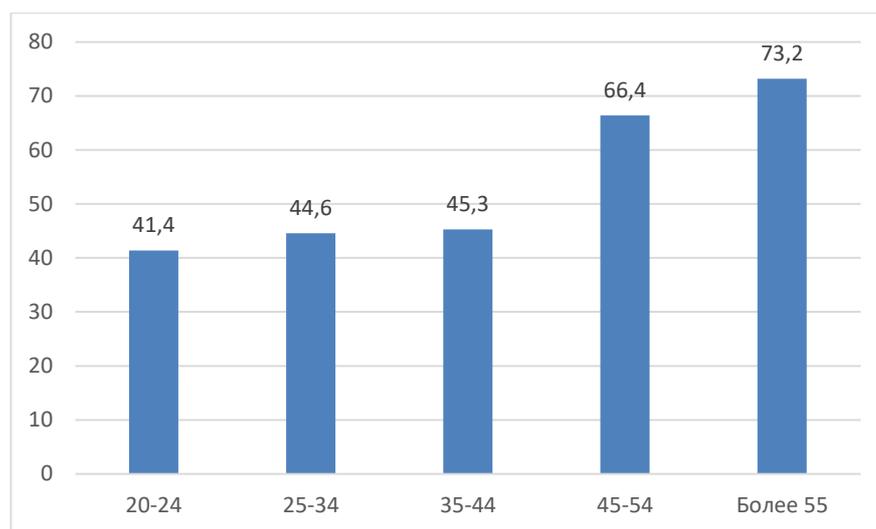


Рисунок 7 – Уровень вовлеченности сотрудников МБДОУ д/с №8 Тополек г. Чебаркуль исходя из возраста, %

Для целей настоящего исследования нами проведен анализ вовлеченности персонала по каждому фактору, имеющего наибольшее влияние на исследуемое явление (таблица 11).

Таблица 11 – Степень вовлеченности по каждому фактору

Фактор	Степень вовлеченности (%)
Руководство детским садом	41,6
Воспитатели	62,1
Коллеги	74,3
Ценность сотрудников	27,6
Заработная плата и материальное стимулирование	24,1
Социальное обеспечение и страхование	62,8
Признание	41,3
Обратная связь	63,4
Отношение родителей воспитанников к труду воспитателей	14,6
Согласованность имиджа работодателя	21,0
Удовлетворённость результатом	31,9

Цель исследования: получить однозначное представление об уровне вовлеченности воспитателей МБДОУ д/с №8 Тополек г. Чебаркуль.

Способ проведения исследования: анкетирование.

Объект исследования: 32 сотрудника, занимающих должность воспитателей.

В выборке представлены сотрудники только женского пола, так как воспитатели детского сада исключительно женщины.

Исследование является полным, так как всем сотрудникам на почту была выслана ссылка на анкету с просьбой ее заполнить. От общей численности сотрудников (на момент проведения исследования — 39) прошедшие опрос составляет 82,05% от общей численности детского дошкольного учреждения, что является репрезентативной выборкой.

Метод исследования: вовлеченность является интегральной характеристикой, которая описывает внутреннее состояние работника и отвечает на следующие вопросы:

1. Степень включенности сотрудника в деятельность МДОУ.
2. Степень разделения сотрудников ценностей МДОУ.
3. Степень удовлетворенности сотрудников своей работой.
4. Степень готовности сотрудника быть инициативным и прикладывать дополнительные усилия для выполнения своей работы.

Нами предложен экспресс-опросник, которым можно измерить вовлеченность и определить основные векторы работы с небольшой группой людей (таблица 12). Он получил название Q12. Анкета состоит из двенадцати вопросов, на каждый из которых сотрудникам предлагается дать один из четырех вариантов ответа: совершенно согласен, скорее согласен, скорее не согласен, совершенно не согласен.

Структура анкеты выглядит следующим образом что я получаю:

1. Знаете ли Вы, что ожидает от Вас работодатель?
2. Имеете ли Вы необходимые материалы и инструменты для надлежащего выполнения своей работы?

ЧТО Я ДАЮ:

3. Имеете ли Вы возможность ежедневно делать на своей работе то, что Вы делаете лучше всего?

4. Получали ли Вы за последние полгода одобрение или похвалу от руководства МДОУ за хорошо выполненную работу?

5. Относится ли Ваш непосредственный руководитель или кто-либо другой на работе к Вам как к личности?

6. Кто-нибудь на Вашей работе способствует Вашему профессиональному развитию?

Я ПРИНАДЛЕЖУ:

7. Принимается ли во внимание руководством и коллегами Ваша точка зрения?

8. Вызывают ли у Вас миссия и стратегия МДОУ чувство значимости выполняемой Вами работы?

9. Считают ли Ваши коллеги своим долгом качественное выполнение работы?

10. Есть ли у Вас на работе близкий человек?

КАК Я МОГУ РАСТИ:

11. За последние полгода говорил ли кто-нибудь с Вами на работе о Ваших профессиональных успехах и достижениях?

12. За последний год были ли у Вас на работе возможности для приобретения новых знаний и профессионального роста?

Таблица 12 – Факторы вовлеченности по предложенной методике оценки

№	Фактор
1	Степень понимания формулировок целей и задач заведующей МДОУ
2	Доступность ресурсов и инструментов для надлежащего выполнения работы
3	Возможность привносить новшества в педагогический процесс
4	Получение одобрения либо похвалы
5	Значимость профессиональных заслуг в глазах коллег и заведующей МДОУ
6	Возможность профессионального роста и повышения квалификации
7	Принятие во внимание точки зрения сотрудника

8	Степень удовлетворения от выполняемой педагогической работы
9	Степень психологического климата в коллективе МДОУ
10	Наличие близкого друга на работе
11	Обсуждение профессиональных достижений и успехов с заведующей МДОУ
12	Возможности для приобретения новых знаний и профессионального роста

Все ответы воспитателей были проанализированы, и в нашей работе мы предлагаем ознакомиться с результатами в таблице 13.

Таблица 13 – Результаты анкетирования воспитателей МДОУ №8 «Тополек» г. Чебаркуль

Сектор	Вопрос	«Совершенно согласен»	«Скорее согласен»	«Скорее не согласен»	«Совершенно не согласен»
Что я получаю	1	15,11	15,11	65,47	4,31
	2	6,48	5,76	41,00	46,76
Что я даю	3	4,53	21,80	41,51	32,16
	4	1,44	39,57	53,96	5,04
	5	1,44	30,94	59,71	7,91
	6	17,27	48,20	31,65	2,88
Я принадлежу	7	2,16	36,69	48,92	12,23
	8	4,32	49,64	41,73	4,31
	9	4,32	37,41	52,52	5,76
	10	38,13	51,80	7,91	2,16
Как я могу расти	11	5,76	66,91	21,58	5,76
	12	29,50	47,48	19,42	3,60

Таким образом, благодаря проведенному исследованию мы видим, что вовлеченность воспитателей «проседает» по нескольким направлениям: блок «что я получаю» - порядка 65,47% либо скорее не согласны, либо категорически не согласны, что они имеют достаточный

объем материалов и инструментов для выполнения своей работы. Это говорит о том, что необходимо больше внимания уделить данному блоку и, в первую очередь, понять, что конкретно имеется в виду воспитателями в данном конкретном случае.

Кроме того, в блоке «что я даю» мы видим, что около 73% опрошенных не получали похвалу и одобрение от своего руководителя за последние три месяца. Этот результат подтвержден исследованием, где мы увидели, что такой фактор как «признание» находится на одном из самых низких значений. Это говорит о том, что необходимо уделять больше внимания системе дачи обратной связи — причем не только той, что предполагает зоны развития для человека, но также и позитивной, конструктивной и обращать внимание на достижения сотрудников.

Далее, в том же блоке мы увидели, что около 68% сотрудников либо скорее не согласны, либо совершенно не согласны с тем, что руководитель воспринимает их как личность. Это говорит о том, что коммуникация между заведующей и воспитателями весьма затруднена, и это подтверждается исследованием, которое продемонстрировало нам весьма низкий уровень вовлеченности по фактору «ценность сотрудников». Это дает нам вектор направления работы в том, что необходимо создавать общую среду общения между заведующей МДОУ и воспитателями, так как при вербальном наблюдении, подтверждается большое расстояние между двумя сторонами.

Кроме того, еще один показатель в том же блоке показал не очень большую цифру, хотя она и не критична. Порядка 35% заявили, что они не согласны либо скорее не согласны с тем, что рядом с ними есть человек, который способствует их профессиональному развитию. Это говорит о том, что необходимо уделить больше внимания системе передачи знаний (особенно это относится к техническому блоку, так как мы имеем особенную специфику с учетом того, что специфика дошкольного образования, где можно получить аналогичный опыт).

В дополнение к этому, примерно 61% подчеркивает, что их точка зрения не принимается во внимание. Это говорит о том, что сотрудники не чувствуют собственную значимость и ценность, а это является одним из важнейших факторов для качественной работы педагога дошкольного образования. Следовательно, дошкольное учреждение нуждается в том, чтобы развивалась система работы с инициативами, их необходимо поощрять, внедрять и демонстрировать их ценность.

С этим же показателем связан и результат по следующей невысокой цифре — примерно 46% не согласны с тем, что стратегия детского сада вызывает в них чувство значимости той работы, которую они выполняют. Мы видим, что сотрудники не ощущают того, что их ценят, что их работа имеет значение, соответственно, необходимость включать персонал в работы с важными стратегическими проектами крайне высока.

И последний показатель, на который нам крайне важно обратить внимание — это то, что примерно 59% не согласились с тем, что их коллеги считают своим долгом качественное выполнение работы. На наш взгляд, это наиболее существенно влияет на работу воспитателей, так как их большая часть работает в тесной связке друг с другом, и общий результат во многом зависит от работы каждого из них и наоборот. В данном случае, необходимо провести мероприятия, которые смогут опосредованно повлиять на этот фактор, так как из результатов нашего исследования мы видим, что большая часть воспитателей имеет близкого друга на работе, а вовлеченность по фактору «коллеги» находится на достаточно высокой отметке.

### **2.3. Разработка рекомендаций по повышению уровня вовлеченности персонала МБДОУ д/с №8 Тополек**

В предыдущем параграфе выпускной квалификационной работы нами проведен анализ вовлеченности персонала в деятельность МБДОУ д/с №8 Тополек г. Чебаркуль. В ходе анализа нами выявлены основные проблемы вовлеченности персонала:

1. уровень вовлеченности оценивается как ниже среднего. Положительные оценки о работе в дошкольном учреждении лишь у 17,1% опрошенных; только 26,1% опрошенных готовы порекомендовать работу в детском саду. Почти 40% имеют вескую причину для ухода из коллектива;

2. самый высокий уровень вовлеченности демонстрируют руководители Детского сада; вовлеченность воспитателей показывает самый низкий уровень вовлеченности, даже ниже, чем у вспомогательного персонала;

3. самую низкую степень вовлеченности демонстрирует категория, которая работает в дошкольном учреждении от двух до пяти лет. К этой возрастной категории относится большая часть воспитателей;

4. самую низкую степень вовлеченности показывает возрастная категория от 25 до 44 лет. По результатам исследования — 86% воспитателей относится именно к этой возрастной категории;

5. вовлеченность воспитателей «проседает» по нескольким направлениям: блок «что я получаю» - порядка 65,47% либо скорее не согласны, либо категорически не согласны, что они имеют достаточный объем всего необходимого для выполнения воспитательной работы с детьми;

6. около 73% опрошенных не получали похвалу и одобрение от своего руководителя за последние три месяца. Этот результат подтвержден исследованием, где мы увидели, что такой фактор как «признание» находится на одном из самых низких значений;

7. около 68% сотрудников либо скорее не согласны, либо совершенно не согласны с тем, что руководитель воспринимает их как профессионала;

8. более 75% опрошенных не видят соответствия действующего уровня оплаты труда их ожиданиям.

Указанные проблемы позволили сформулировать основные мероприятия по повышению степени вовлеченности коллектива МБДОУ д/с №8 Тополек г. Чебаркуль:

1. Пересмотреть систему оплаты труда в части начисления и выплаты стимулирующих и компенсационных доплат.

2. Внедрить систему поступательного повышения квалификации педагогов дошкольного образования в части изменения в ФГОС и других актуальных направлений профессиональной деятельности.

3. Предложить для руководства МДОУ №8 программу обучения по повышению вовлеченности на основе комплексного подхода к созданию «положительного» опыта сотрудников, пересмотра оценки сотрудникам и роста его роли.

Рассмотрим организационно – экономические условия реализации предложенных мероприятий.

**Мероприятие 1.** Пересмотреть систему оплаты труда в части начисления и выплаты стимулирующих и компенсационных доплат.

Необходимо отметить, что оплата труда педагогических работников имеет свои особенности.

Система оплаты труда работников определяется коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, разработанными в соответствии с федеральными законами и иными нормативными правовыми актами. При этом локальные акты, устанавливающие системы оплаты труда, принимаются работодателем с учетом мнения представительного органа работников.

Педагогический работник дошкольного образовательного

учреждения, с которым заключен трудовой договор, является работником, выполняющим трудовую функцию (работу по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации; конкретный вид поручаемой работнику работы), которая оплачивается работодателем из фонда заработной платы, и подчиняется правилам внутреннего трудового распорядка (ст. 20, 56, 129 Трудового кодекса РФ; далее – ТК РФ).

В дошкольном образовательном учреждении, согласно правилам внутреннего трудового распорядка, коллективного договора, соглашений и трудового договора (ст. 100 ТК РФ), должен устанавливаться режим рабочего времени, предусматривающий:

- продолжительность рабочей недели;
- работу с ненормированным рабочим днем;
- продолжительность ежедневной работы (смены), в т. ч. неполного рабочего дня (смены);
- время начала и окончания работы;
- время перерывов в работе.

Режим работы дошкольного образовательного учреждения и длительность пребывания в нем детей определяются уставом дошкольного образовательного учреждения, а также договором между учреждением и учредителем. Допускается функционирование дошкольного образовательного учреждения (группы) в дневное, ночное время, круглосуточно, в выходные и праздничные дни, а также свободное посещение детьми учреждения.

Оплата труда педагогических работников устанавливается на основе должностного оклада и выплат компенсационного и стимулирующего характера.

Должностной оклад педагогического работника устанавливается на основе отнесения занимаемой должности к профессиональной квалификационной группе, утвержденной федеральным органом

исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере труда. В профессиональной квалификационной группе профессии подразделяются по квалификационным уровням в зависимости от сложности выполняемой работы и уровня квалификационной подготовки, необходимой для работы по профессии.

Должностные оклады, ставки заработной платы работников образовательной организации определяются исходя из базовых окладов, базовых ставок заработной платы, установленных по соответствующим профессиональным квалификационным группам, с учетом повышающего коэффициента, учитывающего сложность выполняемой работы.

Оклады определяются по формуле:

$$\text{ДО} = \text{БО пкг} + \text{БО пкг} \times \text{К}$$

где: ДО – оклад, ставка заработной платы;

БО пкг – базовый оклад, базовая ставка заработной платы по профессиональной квалификационной группе;

К – повышающий коэффициент, учитывающий сложность выполняемой работы.

Решение об установлении повышающих коэффициентов и их размерах принимается руководителем учреждения в отношении конкретного работника с учетом обеспечения указанных выплат финансовыми средствами.

Выплаты компенсационного характера производятся в целях обеспечения оплаты труда в повышенном размере работникам, работа которых связана с особыми условиями трудовой деятельности и характером отдельных видов работ.

Выплаты компенсационного характера устанавливаются в виде доплат и надбавок к окладу, ставке заработной платы и осуществляются в

пределах средств, предусмотренных на оплату труда.

К выплатам компенсационного характера относятся:

- доплаты работникам, занятым на тяжёлых работах, работах с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда;

- доплаты за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных (при выполнении работ различной квалификации, совмещении профессий (должностей), сверхурочной работе, работе в ночное время, выходные и нерабочие праздничные дни, а также при выполнении работ в других условиях, отклоняющихся от нормальных (ненормированный рабочий день, работа, не входящая в круг основных обязанностей, но непосредственно связанная с производственным процессом, работа в образовательной организации с особым режимом работы).

Например, присмотр и уход за детьми, которых родители забирают после окончания работы детского сада, осуществляется воспитателем за пределами нормального режима рабочего времени. В этом случае работа воспитателя признается сверхурочной, выполненной сверх установленного режима (ст. 149 и 152 ТК РФ). Соответственно выплаты воспитателям за такую работу могут производиться работодателем из фонда оплаты труда при условии, что размеры выплат или норматив их подсчета предусмотрены коллективным договором, соглашениями, иными локальными нормативными актами детского образовательного учреждения или трудовым договором с воспитателем.

Возможен и другой вариант оплаты сверхурочной работы воспитателя. Поскольку после окончания работы детского образовательного учреждения воспитатель не считается работником, родители (законные представители) ребенка должны заключить с ним гражданско-правовой договор возмездного оказания услуг (приложение 2) в соответствии с гл. 39 Гражданского кодекса РФ. В таком случае воспитатель будет выступать в качестве физического лица (исполнителя), не связанного трудовыми отношениями с детским образовательным

учреждением, которое оказывает услуги конкретным заказчикам.

Стоимость услуг воспитателя определяется сторонами самостоятельно и указывается в договоре (ст. 421, 424 и 781 ГК РФ). Воспитатель обязан с полученной суммы (доход от оказания услуг) заплатить налог на доходы физических лиц в размере 13% (ст. 207, 208 и 224 Налогового кодекса РФ, часть вторая).

Рекомендуется в начале учебного года на общем собрании или родительских собраниях довести информацию о том, что работа (услуга) воспитателя сверх режима рабочего времени должна быть оплачена. Необходимо разъяснить, что договор возмездного оказания услуг должен заключаться с конкретным воспитателем.

Выплаты стимулирующего характера устанавливаются педагогическим работникам дошкольного образовательного учреждения с учетом того, что сложность выполняемых ими работ учтена в размерах окладов, ставок заработной платы.

Выплаты стимулирующего характера направлены на формирование побудительных мотивов к труду, повышение его результативности. К ним относятся:

- выплаты за интенсивность и высокие результаты работы;
- выплаты за качество выполняемых работ;
- выплаты за стаж непрерывной работы, выслугу лет;
- премии по итогам работы.

Педагогическим работникам дошкольного образовательного учреждения устанавливаются надбавки за интенсивность и высокие результаты работы; за квалификационную категорию и стаж.

При наличии у педагогического работника двух оснований для установления надбавки (например, за выслугу лет и за квалификационную категорию) надбавка устанавливается по одному (максимальному) основанию.

К премиям по итогам работы относятся премии за достижение

значимых результатов, своевременное и качественное выполнение установленных показателей, планов, заданий, мероприятий.

**Мероприятие 2.** Внедрить систему поступательного повышения квалификации педагогов дошкольного образования в части изменения в ФГОС и других актуальных направлений профессиональной деятельности.

Предлагаемые курсы повышения квалификации сотрудников с учетом специфики дошкольного учреждения и уровня квалификации сотрудников МБДОУ д/с №8 Тополек г. Чебаркуль:

1. Комплексная методика и технологии обучения и воспитания детей дошкольного возраста с ограниченными возможностями здоровья в условиях реализации ФГОС ДО
2. Образовательное пространство дошкольной образовательной организации как объект управления
3. Младший воспитатель: практическая дошкольная педагогика
4. Современные направления деятельности методиста, старшего воспитателя в условиях реализации ФГОС ДО
5. Методика физического воспитания и формирования основ жизнедеятельности дошкольников

Предложенное мероприятие по повышению профессиональной квалификации педагогов будет способствовать:

1. Представлению опыта работы на федеральном, региональном и муниципальном уровнях.
2. Публикации материалов педагогической деятельности в периодической печати и выставление на сайте МБДОУ д/с №8 Тополек г. Чебаркуль.
3. Выступлению на городских методических мероприятиях;
4. Проведению дней открытых дверей для педагогов из других дошкольных учреждений;
5. Участию в конкурсах и мероприятиях на муниципальном, региональном и федеральном уровнях.

6. Организации дополнительных платных образовательных услуг.

Необходимо отметить и значимость разработанных мероприятий по повышению мотивации сотрудников. Согласно внесённым дополнениям в Положение о доплатах и надбавках каждый сотрудник заинтересован в творческом, индивидуальном подходе к исполнению своих должностных инструкций. Сотрудник мотивирован, когда получает признание других сотрудников организации, в том числе и от руководителя. Поэтому заведующей МБДОУ д/с №8 Тополек г. Чебаркуль в своей работе предложено использовать такие способы мотивации как: «Интересная работа», «Публичное призвание», «Свободное время» и другие. Тренинговые занятия будут способствовать созданию в коллективе благоприятного морально-психологического климата.

Таким образом, применив разработанные мероприятия в МБДОУ д/с №8 Тополек г. Чебаркуль, повысится квалификационный уровень педагогов, что будет содействовать участию в конкурсах в национальном проекте «Образование», даст МБДОУ д/с №8 Тополек г. Чебаркуль возможность привлекать дополнительные средства, то есть участие в конкурсах будет приносить доход.

Повышение педагогического уровня специалистов так же будет способствовать реализации платных образовательных услуг.

Повышение вовлеченности персонала посредством повышения квалификации воспитателей МБДОУ д/с №8 Тополек г. Чебаркуль будет характеризовать следующие показатели:

- будет обеспечена полноценная отдача сотрудника и слаженная работа коллектива, с помощью мотивации сотрудников и материально-психологического климата;
- улучшится система повышения квалификации;
- педагоги максимально будут вовлечены в образовательный процесс;

– повысится система мотивации персонала учреждения МБДОУ д/с №8 Тополек г. Чебаркуль.

**Мероприятие 3.** Предложить для руководства МБДОУ д/с №8 Тополек г. Чебаркуль программу обучения по повышению вовлеченности на основе комплексного подхода к созданию «положительного» опыта сотрудников, пересмотра оценки сотрудникам и роста его роли.

Программа онлайн-курса направлена на формирование знаний и навыков, которые позволят повысить вовлеченность персонала в компании за счет внедрения системных решений, развития лидерского потенциала руководителей и выстраивания эффективных коммуникаций с сотрудниками. При создании программы использованы лучшие мировые и российские практики.

Основными компонентами обучения руководства дошкольной организацией должны стать:

1. Актуальные тренды и вызовы в управлении вовлеченностью персонала

– Понятия вовлеченности, удовлетворенности, лояльности, мотивации

– Цели и принципы управления вовлеченностью

– Современные концепции управления вовлеченностью

– Тренды и вызовы в управлении вовлеченностью

2. Управление вовлеченностью: от оценки к действиям

– Технология подготовки и проведения корпоративных опросов вовлеченности

– Лучшие мировые практики оценки вовлеченности: Gallup и др.

– Как организовать работу с результатами опроса для достижения максимального эффекта.

3. Вовлекающее лидерство

– Влияние руководителя на уровень вовлеченности персонала подразделения

- Человекоцентричное лидерство в эпоху турбулентности
- Управление по ценностям
- Миссия, видение и стратегические цели как инструмент повышения вовлеченности

4. Внутренние коммуникации как инструмент повышения вовлеченности

- Каналы внутренних коммуникаций как инструменты повышения вовлеченности сотрудников
- Программы нематериальной мотивации сотрудников как эффективный метод удержания и поощрения.

Для оценки эффективности предложенных мероприятий следует представить прогноз степени вовлеченности персонала в зависимости от квалификационной принадлежности (таблица 14) до и после их реализации.

Таблица 14 – Степень вовлеченности в зависимости от занимаемой должности

Уровень	Степень вовлеченности ДО реализации мероприятий (%)	Степень вовлеченности ПОСЛЕ реализации мероприятий (%)
Руководители	87,1	91,4
Педагогический состав	49,0	72,0
Вспомогательный персонал	51,6	68,9

По результатам таблицы 11 сформируем диаграмму (рисунок 8) вовлеченности в зависимости от занимаемой должности

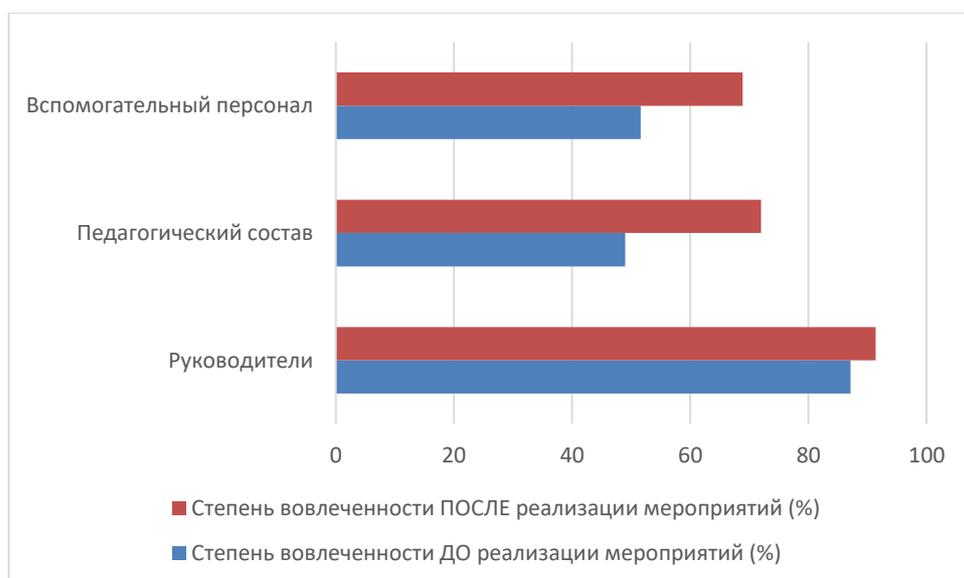


Рисунок 8 – Динамика уровня вовлеченности персонала до и после внедрения мероприятия в МБДОУ д/с №8 Тополек г. Чебаркуль

Из таблицы 14 видно, что наибольший прирост вовлеченности планируется в отношении основного персонала образовательной организации – воспитателей (+21 п.п.) и вспомогательного персонала (+17,3 п.п.), что говорит о высокой эффективности предложенных мероприятий.

## Выводы по второй главе

В ходе работы над исследованием изучен феномен вовлечённости сотрудников МБДОУ д/с №8 Тополек г. Чебаркуль и разработана программа действий для повышения уровня вовлечённости сотрудников. Процесс работы с вовлечённостью сотрудников — это долгосрочный процесс, который включает в себя последовательные шаги по формированию лояльного персонала, ориентированного на достижение целевых результатов. Здесь очень важны систематичность и контроль за внедрением и поддержанием данных процессов. Важно, что как сотрудники, так и руководители воспринимали данные мероприятия не как потерю времени, а как необходимые инструменты для достижения целей детского сада. Мероприятия, которые были разработаны для исследуемой дошкольной образовательной организации носят рекомендательный характер и, конечно, должны дополняться и адаптироваться в зависимости от приоритетов, внутренней и внешней ситуаций, нововведений.

Важно отметить, что исследуемая организация имеет яркую специфику – недостаточно высокая корпоративная культура с низкой степенью вовлечённости сотрудников. Поэтому проведенное выше исследование подойдет только дошкольным учреждениям с аналогичной политикой работы с персоналом. На этапе реализации программы стоит обратить внимание на сотрудничество с заведующим МДОУ, которые помогут найти наиболее комфортное время для данных мероприятий и которые помогут вовлечь сотрудников в них. Важно помнить, что без инициативы заведующего данные процессы внедрить будет крайне сложно в связи с напряженным графиком работы, отсутствия свободного времени у сотрудников, непонимания целей участия в различных мероприятиях.

Вовлечённость персонала — один из самых важных факторов развития и результативности организации. При постоянной, системной работе по повышению уровня вовлечённости персонала, по

совершенствованию процессов дошкольная организация будет преуспевать несмотря ни на тенденции рынка труда, ни на изменение уровня и качества жизни, ни на дефицит педагогов с профильным образованием.

В предыдущем параграфе выпускной квалификационной работы нами проведен анализ вовлеченности персонала в деятельность МБДОУ д/с №8 Тополек г. Чебаркуль. В ходе анализа нами выявлены основные проблемы вовлеченности персонала:

5. уровень вовлеченности оценивается как ниже среднего. Положительные оценки о работе в дошкольном учреждении лишь у 17,1% опрошенных; только 26,1% опрошенных готовы порекомендовать работу в детском саду. Почти 40% имеют вескую причину для ухода из коллектива;

6. самый высокий уровень вовлеченности демонстрируют руководители Детского сада; вовлеченность воспитателей показывает самый низкий уровень вовлеченности, даже ниже, чем у вспомогательного персонала;

7. самую низкую степень вовлеченности демонстрирует категория, которая работает в дошкольном учреждении от двух до пяти лет. К этой возрастной категории относится большая часть воспитателей;

8. самую низкую степень вовлеченности показывает возрастная категория от 25 до 44 лет. По результатам исследования — 86% воспитателей относится именно к этой возрастной категории;

9. вовлеченность воспитателей «проседает» по нескольким направлениям: блок «что я получаю» - порядка 65,47% либо скорее не согласны, либо категорически не согласны, что они имеют достаточный объем всего необходимого для выполнения воспитательной работы с детьми;

10. около 73% опрошенных не получали похвалу и одобрение от своего руководителя за последние три месяца. Этот результат подтвержден исследованием, где мы увидели, что такой фактор как «признание»

находится на одном из самых низких значений;

11. около 68% сотрудников либо скорее не согласны, либо совершенно не согласны с тем, что руководитель воспринимает их как профессионала;

12. более 75% опрошенных не видят соответствия действующего уровня оплаты труда их ожиданиям.

Указанные проблемы позволили сформулировать основные мероприятия по повышению степени вовлеченности коллектива МБДОУ д/с №8 Тополек г. Чебаркуль:

1. Пересмотреть систему оплаты труда в части начисления и выплаты стимулирующих и компенсационных доплат.

2. Внедрить систему поступательного повышения квалификации педагогов дошкольного образования в части изменения в ФГОС и других актуальных направлений профессиональной деятельности.

3. Предложить для руководства МДОУ №8 программу обучения по повышению вовлеченности на основе комплексного подхода к созданию «положительного» опыта сотрудников, пересмотра оценки сотрудникам и роста его роли.

## Заключение

Итак, возвращаясь к актуальности данного исследования отметим, что в современных, динамично изменяющихся условиях персонал является ключевым активом организации, обеспечивающим ее конкурентоспособность и устойчивое развитие. Вовлечённость персонала в работу является залогом долгосрочного успеха и процветания организации.

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

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

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

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

В ходе работы над исследованием изучен феномен вовлечённости сотрудников МБДОУ д/с №8 Тополек г. Чебаркуль и разработана программа действий для повышения уровня вовлечённости сотрудников. Процесс работы с вовлечённостью сотрудников — это долгосрочный процесс, который включает в себя последовательные шаги по формированию лояльного персонала, ориентированного на достижение целевых результатов. Здесь очень важны систематичность и контроль за внедрением и поддержанием данных процессов.

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

## Список использованных источников

1. Адаменко Е. Оценка результативности персонала [Текст] // Менеджер по персоналу. 2016. № 9.;
2. Алавердов, А.Р. Управление персоналом [Текст]: учеб, пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова. — М.:МФПУ Синергия, 2021. — 192 с.
3. Алехина О.Ф. История менеджмента. Н. Новгород: Изд-во ИНГУ, 2021;
4. Аллин, О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала [Текст]: учеб, пособие / О.Н. Аллин, Н.И. Сальникова. — М.: Генезис, 2021. — 189 с.
5. Алавердов, А. Р. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учеб, пособие / А. Р. Алавердов, Е. О. Куроедова, О. В. Нестерова и др. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2021.)
6. Андрасюк М., Чардымский М. Бенчмаркинг как инструмент совершенствования ассортиментной политики промышленного предприятия // Маркетолог. — 2020. — № 3(125)
7. Андреев, В.И. Конкуренциология. Учебный курс для творческого саморазвития конкурентоспособности: монография / В.И. Андреев — Казань: Центр инновационных технологий, 2021 — С.32
8. Анохин, С.В. Современный менеджмент: стратегия на инновации [Текст] / С. В. Анохин // Эксперт. — 2020. — №6.- С.44
9. Антонов О.Б. Современная организация. Персонал и технологи: учебник.- М.: Самиздат,2021.-104с.
10. Анцупов А.Я, Ковалёв В.В. Социально-психологическая оценка персонала. - М.: ЮНИТИ, 2016.
11. Аренков И.А. Бенчмаркинг и маркетинговые решения / И.А. Аренков, Е Голубева Т.Г., Елисеев О.Н. Бенчмаркинг как эффективный

инструмент управления организацией. — М.: Качество. Инновации. Образование, 2016. -76с.

12. Армстронг М. MBA Практика управления человеческими ресурсами. // Издательский центр: Питер, 2022.

13. Арутюнян В. Оценка эффективности юридической функции и использование данных бенчмаркинга // Legal Insight. — 2021. — № 1. — 25 с.

14. Багирова И.Х., Бурыхин Б.С. Кейс-стади как интерактивный метод в образовании студентов-экономистов в процессе изучения дисциплины «Управление персоналом». Вестник Томского государственного университета. Экономика №3(19), 2022. — 243 с.

15. Базаров Т.Ю., Еремин Б. Л. Управление персоналом: Учебник для вузов— М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2023. — 423 с.

16. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом. Практикум [Электронный ресурс]: учеб, пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент организации» / Т. Ю. Базаров. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2022. (Режим доступа: <http://znanium.com>)

17. Базарова Т.Ю., Ерёмкина Б.Л. Управление персоналом: учебник для вузов.-М.: Юнити-Дана, 2022.-273с.

18. Байденко, В.И. Компетенции в профессиональном образовании (к освоению компетентностного подхода). // Журнал: Высшее образование в России. — 2014. — № 11.

19. Балабанова Л. В. Организация труда менеджера : учебник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. — К. : Професионал, 2020. — 416 с.

20. Бармакова Н. Современные методы подбора персонала // Кадровик, ру. 2021. № 8. С. 60 - 64.

21. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник/ Л.Е. Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2021. - 365 с.

22. Баткаева И. А. Управление персоналом: Энциклопедия. // Под

редакцией профессора А.Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2019.

23. Бенчмаркинг — выгодно ли учиться у других? Маслов И.// РБК. Электронный ресурс [текст]: Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/controlling/benchmarking.shtml>

24. Бергер П., Лукман Т. Социальное конструирование реальности. Трактат по социологии знания. — М.: Медиум, 2015. — 323 с.

25. Блинов, А.О. Искусство управления персоналом [Текст]: учеб, пособие для экономических колледжей и вузов / А.О. Блинов, О.В. Василевская. — М.: ГЕЛАН, 2021. — 411 с.

26. Бобков В.Н., Черных Е.А. Влияние неустойчивой занятости на переход молодежи на рынке труда //Уровень жизни населения регионов России. 2020. № 3 (193). С. 23-55.

27. Бобков, В. Н. Неустойчивость занятости: негативные стороны современных социально-трудовых отношений/В. Н. Бобков, Е. А. Черных, У. Т. Алиев//Уровень жизни населения регионов России. -2021. -№ 5. -С. 13—26.

28. Богомолова Е.В. Управление персоналом: поиск, отбор, оценка эффективности. Проблемно-тематический сборник/Е.В. Богомолова — Москва: ИНИОН РАН, 2020. - 543 с.

29. Большой толковый словарь — Маркетинговая энциклопедия. 2019. — 635 с.

30. Большой экономический словарь. / Под ред. А.Н. Азрилияна. 7-е изд., доп. — М.: Институт новой экономики, 2018. — 365 с.

31. Борисова, К. Когда потерял интерес [Текст] / К. Борисова // Служба кадров и персонал. — 2020. — №1.- С.21.

32. Бритова, В.С. Развитие системы грейдов в организации / В.С. Бритова // Инициативы XXI века. — 2021. — №3. — С. 11—12.

33. Бугаков, В.М. Управление персоналом [Текст]: учеб, пособие / В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров. - М.: ИНФРА-М, 2021. - 237 с.

34. Бухалков М. И. Управление персоналом. / М.И. Бухалков. — 2-

е изд., испр. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2018. — 400 с. — (Высшее образование). (Режим доступа: <http://znanium.com>)

35. Вербх Кевин, Хантер Дэн. Вовлекай и властвуй. Игровое мышление на службе бизнеса /Под ред. Малахова Е., Карташова Н. Издательство: Манн, Иванов и Фербер, 2021 г. — 224 с.

36. Веснин, В.Р. Методы набора, отбора и оценки персонала [Текст]: учеб, пособие для экономических колледжей и вузов / В.Р. Веснин. — М.: ВГНА, 2020. - 312 с.

37. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах [Текст]: учеб, пособие / В.Р. Веснин. — М.: Проспект, 2021. — 96 с.

38. Ветошкина Т. Роль компетенций в управлении персоналом // Журнал «Кадровик. Кадровый менеджмент», 2018, №3.

39. Вилюнас В. К. Психологические механизмы биологической мотивации. — М.: Изд-во Моек, ун-та, 2018.-411 с.

40. Виниченко М.В. Трудоустройство выпускников вузов России: проблемы и пути решения. Виниченко М.В. Социальная политика и социология. 2022. № 4 (82). С. 7—20.

41. Виниченко М.В. Эффективность как основа КРІ. Материалы Ивановских чтений. 2021. № 5. С. 209—216.

42. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Гардарика, 2023 — 296 с.

43. Вишнякова М.В. КРІ-инструмент долговременной настройки системы мотивации. // Журнал: Справочник по управлению персоналом. — Год: 2020. — №8.

44. Владимпев Н.В., Елшина И.А. «Формирование инфраструктуры бенчмаркинга: инструменты эталонного сопоставления в маркетинговых исследованиях». Экономический анализ: теория и практика, № 10, 2020.,38с.

45. Волгин Н.А. Рынок труда : учебник/общ. ред. В. С. Буланов. - 3-е изд., перераб. и доп. -М., 2017.-258 с.

46. Вукович, Г. Г. Региональные аспекты развития рынка труда / Г.Г.Вукович // Экономика: теория и практика. -2021. -№ 2 (22). - С. 9-17.
47. Вукович, Г. Г. Рынок труда в инвестиционно привлекательном регионе / Г. Г. Вукович // Человек и труд. -2021. -№ 7. -С. 232—237
48. Гаврилов, Д.В. Инновационные технологии в кадровом менеджменте [Текст] / Д.В. Гаврилов, Э.В. Бардасова // Вестник Казанского технологического университета. — 2021. — Т. 16. — № 3. — С. 267—270.
49. Гадецкая О.: «KPI — не самоцель, а рабочий инструмент, позволяющий управлять эффективностью сотрудников и организации». // Журнал: Справочник по управлению персоналом. — Год: 2021. — №5.
50. Гапонова О. С. Возможности использования системы грейдинга как метода мотивации персонала современной организации / О. С. Гапонова // Функционирование промышленных предприятий в условиях модернизации экономики / науч. ред.: Ю. И. Ефимычев. — Н. Новгород : Международная Академия науки и практики организации производства — Нижегородское региональное отделение, 2021. - С. 202-217.
51. Гапонова Ольга Сергеевна. Организационно-экономический механизм формирования системы мотивации и стимулирования труда в сфере НИОКР промышленного приборостроения. Монография. Екатеринбург-Нижний Новгород. Изд-во института экономики УрО РАН, 2020, 181 с.
52. Гарафутдинова, Н.Я. Конкурентоспособность будущего специалиста высшей квалификации как показатель качества его подготовки [Текст] / Н.Я. Гарафутдинова // Вестник ОмГУ. — 2016. — № 1. — С.76
53. Гарвин, Д.А. Создание научающейся организации / Д.А. Гарвин // Управление знаниями: Хрестоматия / Пер. с англ. — СПб.: Высшая школа менеджмента, 2020.- 711 с.
54. Гейб Зикерманн. Геймификация в бизнесе, как пробиться

сквозь шум и завладеть вниманием сотрудников и клиентов: — пер. с англ. Иделии Айзятулловой. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. — 272 с.

55. Дейнека А. В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А. В. Дейнека. — М.: Дашков и К°, 2021. — 288 с.;

56. Дейнека А.В.; Жуков Б.М. Современные тенденции в управлении персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие / 2009. — 198 с.

57. Демин, Б. А. Профессиональная компетентность специалиста: понятие и виды / Б. А. Демин // Мониторинг образовательного процесса. — 2020. — № 4. — С. 35—37

58. Демина, Н.В. Сущность и содержание отбора персонала как функции кадрового менеджмента [Электронный ресурс] / Н.В. Демина // Социология: электронный научный журнал. — 2016. — №16. — URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-i-soderzhanie-otbora-personala-kak-funktsii-kadrovogo-menedzhmenta>. (Дата обращения: 29.12.2023).

59. Денисова А.Д. КРІ: за и против // Журнал: Справочник по управлению персоналом. — 2019. — № 5. — С. 26-31.

60. Доминяк, В.И. Организационная лояльность: модель реализации ожиданий работника от своей организации: дисс.....канд. психол. наук:/Доминяк Владислав Игоревич.- Санкт-Петербург, 2016.- 281 с.

61. Егорова А.С. Вовлеченность персонала: 7 шагов к пониманию. — М.: ИНФРА-М, 2020-314 с.

62. Егоршин А. П. Основы управления персоналом: Учебное пособие. // Егоршин А. П. — 2-е издание. — М.: ИНФРА-М, 2016.

63. Журнал исследований по управлению. 2016. Т. 2. №. 4. С. 1—1. DOI: 10.12737/20294

64. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник/ Л.Г. Зайцев. — М.: Магистр, 2021. — 528 с.

65. Занько Д.М. Технология ассесмента как инструмент

эффективной комплексной оценки персонала. — 2016. — № 6 (45). — С. 196-203.

66. Захаров А.С. Ассесмент-центр и оценка методом 360 градусов: сравнительный анализ. — 2022. — № 1—2. — С. 102—106.

67. Зиновьева О. Тренды развития HRM-технологий 2020

68. Злобина, Н.В. Современные инструменты развития системы менеджмента качества организации : монография /Н.В. Злобина, М.М. Висков, В.А. Толстошеина. — Тамбов : Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2021. - 100 с.

69. Зуб А.Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. — М.: Генезис, 2001. — 335с.

70. Иванов А. Аутплейсмент: как корректно уволить сотрудника и сохранить имидж организации?/Иванова А. [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://212.34.47.45/article/n48819>

71. Ивановская Л. В., Кибанов А. Я. Управление персоналом энциклопедия. // Под редакцией профессора А.Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2009.

72. Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. — М.: Дело., 2006. — 453 с.

73. Карпова Е. А. Совершенствование программ подготовки менеджеров по персоналу на основе анализа стилей обучения // Научно-технический вестник СПбГУ ИТМО. — 2021. — № 6 (88). — С. 157- 161.

74. Карташов С. А., Олегов Ю. Г., Кокорев И. А. Рекрутинг: наем персонала: Учеб, пособие / Под ред. Ю. Г. Одегова. М.: Экзамен, 2009

75. Квагинидзе, В.С. Управление персоналом в современных условиях [Электронный ресурс] / В.С. Квагинидзе // Горный информационно — аналитический бюллетень: научно-технический журнал. — 2021. — №6(42). — URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-personalom-v-sovremennyh-usloviyah>. (Дата обращения: 01.11.2021).

76. Кеннет Фи. Технологии обучения менеджеров. Где, когда и как их использовать. /Под ред. Калинин А. Издательство: Хорошая книга, 2006 г. - 304 с.

77. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: Учебник / Государственный Университет Управления. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2020. - 437с.

78. Кибанов А.Я. — Управление персоналом организации: Учебник Под ред. А.Я. Кибанова,— 4-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2020.

79. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация 2-е изд., перераб. и доп. — М.: 2005. - 334с.

80. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б., Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учебное пособие для студентов вузов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Экзамен, 2004. — 416 с.

81. Кибанов, А.Я. Организация маркетинга персонала / Кадровик. Кадровый менеджмент, № 11, 2008

82. Кириллов А. В., Мельничук А.В., Мельничук Ю.А. Управление организационной культурой в современных российских корпорациях. // Социальная политика и социология. 2020. Т. 2. № 4—1 (105). С. 270— 285.

83. Кириллов А.В. Технологии управления персоналом и конъюнктура. // Социальная политика и социология. 2020. № 4 (105). С. 173—184.

84. Кириллов А.В. Управление инновационной деятельностью на современном этапе развития России. //Материалы Афанасьевских чтений. 2020. № 1. С. 139-143.

85. Кириллов А.В., Виниченко М.В., Мельничук А.В., Макушкин С.А. Проблемные вопросы развития технологий управления персоналом в

отечественной практике и пути их решения. // Москва, 2017.

86. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года. -Режим доступаФйр://

[www.economy.gov.ru/minec/activity/sections/strategicplanning/concept/doc20081117\\_01](http://www.economy.gov.ru/minec/activity/sections/strategicplanning/concept/doc20081117_01).

87. Коргова, М.А. Кадровый менеджмент [Текст]: учеб, пособие для экономических колледжей и вузов / М.А. Коргова. — Москва — Пятигорск, 2020. — 199 с.

88. Коробко В.И. Охрана труда [Текст]: учебное пособие / В.И. Коробко. - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2021. - 239 с.

89. Коротков Э.М. Концепция обучающейся организации. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.elitarium.ru/konsercija\\_obuchajushhejsja\\_organizacii](http://www.elitarium.ru/konsercija_obuchajushhejsja_organizacii)

90. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник/ Б.Г. Литвак. — М.: Юрайт, 2021. — 507 с.

91. Литвинцева Н.А. Психологические тесты для деловых людей. / — М.: Интел-Синтез, 2004.

92. Лобова С. В. «Аут» в современных технологиях управления персоналом [Электронный ресурс]/С.В. Лобова// Вестник алтайского государственного аграрного университета 2021. №8. С.111—114 — Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/aut-v-sovremennyh-tehnologiyah-upravleniya-personalom> Дата обращения: 02.12.23

93. Лосев, В.С. Оценка конкурентоспособности управленческого персонала и его развитие: монография / В.С. Лосев, В.Е. Соколова. — Хабаровск: изд-во ДВГУПС, 2020 — С. 112

94. Марк, Д. А. Методология структурного анализа и проектирования SADT / Д. А. Марк, К. МакГоуэн ; пер. с англ. — М.: Интерфейс, 2000.-125 с.

95. Маркетинг (3-е издание): Учебник / Багиев Л.Г., Тарасевич

В.М. — СПб.: Питер, 2019. - 576 с.

96. Мартиросова Н. В. Компетентностный подход: Психологические методы и методики в разработке и оценке компетенций сотрудников органов внутренних дел // Личность, семья и общество: вопросы педагогики и психологии: сб. ст. по матер. X междунар. науч.-практ. конф. Часть III. — Новосибирск: СибАК, 2021.

97. Масааки И. Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний / И. Ма-сааки — Москва: Альпина Бизнес Букс, 2022. — 250 с.

98. Маслов Е.В. Управление персоналом: Учебное пособие / Под ред. Ю.П. Анискин. — М.: Омега-Л, 2021

99. Маслова В.М. Управление персоналом предприятия: учебное пособие. — М.: Юнити-Дана, 2022.-314с.

100. Маслова, В.М. Управление персоналом [Электронный ресурс] / учебник и практикум для экономического бакалавриата / В.М. Маслова. Режим доступа: <https://yadi.sk/i/ZvU6qJOWkcUjQ.pdf> (Дата обращения: 12.11.2023).

101. Махотина-Гараева, М.А. Построение системы корпоративного обучения персонала с целью мотивации и развития талантов в организации [Текст] / М.А. Махотина-Гараева // Нормирование и оплата труда в промышленности. — 2021. — № 10. — С. 45—48.

102. Мелихов Ю. Е., Малуев П.А. Управление персоналом: портфель надежных технологий: учебно-практическое пособие. — М.: Дашков и К, 2020.-287с.

103. Оганян, К.М. Социологическое сопровождение обеспечения конкурентоспособности выпускников вуза в условиях современного рынка труда: Коллективная монография / К.М. Оганян [и др.]; под ред. д-ра филос. наук, проф. К.М. Оганяна — М.: ИНФРА-М, 2021 — С.47

104. Одегов, Ю. Г. Экономика труда: учебник: в 2 т. / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко, Л. С. Бабынина ; под. ред. Ю. Г. Одегова ; Рос. эконом. акад. им. Г.В. Плеханова. — М.: Издательство «Альфа-пресс», 2017.— Т. 1.

105. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка. Интернет версия, (<http://www.km.ru/base/ojegov/main.asp>)
106. Олегов Ю.Г. Экономика труда [Электронный ресурс]: учебник/ Олегов Ю.Г., Руденко Г.Г.— Электрон, текстовые данные.— М.: Волтере Клувер, 2021.— 800 с.— Режим доступа: <http://www.iprbook.shop.ru/16813>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
107. Олегов Ю.Г., Абдурахманов К.Х., Котова Л.Р. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход: Учебно-практическое пособие — М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2021. — 752 с.
108. Петрова Ю.А. 10 критериев оценки персонала [Электронный ресурс]/ Петрова Ю.А., Спиридонова Е.Б./ 2021. — 274 с.
109. Резник, С.Д. Система управления конкурентоориентированием студенческой молодежи вузов России [Электронный ресурс] / С.Д. Резник, Е.С. Коновалова // Интернет-журнал «Проблемы современной экономики». — 2021. — №2 — Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/sistema-upravleniya-konkurentoorientirovaniem-studencheskoj-molodezhi-vuzov-rossii>, свободный.
110. Семенова, В.Н. Использование системы грейдов при мотивации персонала / В.Н. Семенова // Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации. — 2020.-№ 156.-С. 81-85.
111. Сенге П., Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization. Олимп-Бизнес, 2003 г. Твердый переплет, 408 с.
112. Стариков В.В. Бенчмаркинг// Маркетинг в России и за рубежом. 2009. - №4 (31 с.)
113. Телегин В.А. Мотивация и стимулирование работников на предприятии сервиса [Текст] / В.А. Телегин //Технико-технологические проблемы сервиса. — 2008. — № 8. — С. 85—91.;
114. Уиддет С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям.

М.:НІРРО, 2008. 240 с.

115. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации: Пер. с англ. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2017. 304 с.;

116. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность /Хьюберт К. Рамперсад; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2021.

117. Управление персоналом /А.А. Литвинюк [и др.] —М.: Юрайт,2021.— 434 с.

118. Управление персоналом : учеб.пособие [Текст]/ А. Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О. В. Нестерова [и др.]. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2021. — 192 с.;

119. Управление персоналом организации: Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2021. — 695 с.;

120. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие / Е.В. Куприянчук [и др.] — М.: РИОР,2021. — 255 с.

121. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации / К.Э. Оксенойд [и др.] — М.: Проспект,2021. — 64 с.

122. Управление персоналом: Толковый словарь / Авт.-сост. В. М. Маслова. — М.: Дашков и К, 2021. — 120 с.

123. Управление персоналом: Учебник/А.В. Дейнека. — М.: Издательско- торговая корпорация «Дашков и К», 2021. — 292 с.

124. Управленческое консультирование: Учебное пособие / О.Л. Чуланова, — 2-е изд., испр. и доп. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. — 202 с.: 60x90 1/16. — (Высшее образование: Магистратура) (Переплёт) ISBN 978-5-16-010726-4

125. Утенин В. В. Ключевые показатели эффективности (KPI) и практическая система мотивации персонала. // [Электронный ресурс].-

Режим доступа: [http://www.elitarium.ru/kljuchevye\\_pokazateli\\_jeffektivnosti/](http://www.elitarium.ru/kljuchevye_pokazateli_jeffektivnosti/).  
Элитариум 2.0. (Дата обращения 12.11.2023г.)

126. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента / Э.А. Уткин — Москва: Экмос, 2020. — 278 с.

127. Фармацевт практик [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://fp.com.ua/articles/graduate-recruitment-program-bolshe-chem-poisk-talantov>; (Дата обращения 15.03.2024)

128. Чуланова О. Л. Вовлеченность персонала организации: понятие, функции, классификация / С. С. Костюкова, О. Л. Чуланова // Журнал исследований по управлению. 2016. Т. 2. №. 6. С. 1—1. DOI: 10.12737/21140

129. Чуланова О. Л. Грейдинг как система мотивации трудовой деятельности персонала организации / Н. А. Мокрянская, О. Л. Чуланова //

130. Чуланова О. Л. Исследование включенности компетентностного подхода, как основы формирования качества рабочей силы, в систему управления персоналом ООО «Газпром переработка» / Г. Х. Кучеренко, О. Л. Чуланова // Уровень жизни населения регионов России. 2016. Т. 3. №. 4. С. 106-118.

131. Чуланова О. Л. Кадровые риски при внедрении компетентностного подхода в управление персоналом организаций: классификация, идентификация, минимизация / Н. С. Борисенко, О. Л. Чуланова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2021. Т. 4. №. 5. С. 30-34.