



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

ФАКУЛЬТЕТ ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

«Формирование вовлечённости персонала организации»

Выпускная квалификационная работа по направлению

38.03.02 Менеджмент

Направленность программы бакалавриата

«Управление человеческими ресурсами»

Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

46,35 % авторского текста

Работа рекомендуется к защите
рекомендована/не рекомендована

« 10 » 06 20__ г.

зав. кафедрой экономики, управления
и права

[подпись] Корнеев Д.Н.

Выполнил (а):

Студент (ка) группы ЗФ-509-114-5-1
Звездина Татьяна Сергеевна

Научный руководитель:
канд. тех. наук, доцент

Плужникова Ирина Ивановна

Челябинск
2024

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.....	7
1.1 Вовлеченность персонала как объект научного исследования: сущность, понятие и методы.....	7
1.2 Факторы, влияющие на вовлеченность сотрудников.....	14
1.3 Основные методики измерения вовлеченности персонала.....	22
Выводы по первой главе.....	29
ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО АНАЛИЗУ ОПТИМАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.....	32
2.1 Общая характеристика организации.....	32
2.2 Анализ системы вовлеченности сотрудников в процессе работы	37
2.3 Рекомендации направленные на формирование вовлеченности персонала в работе	46
Выводы по второй главе.....	54
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	58
ГЛОССАРИЙ.....	62
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	63
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	68

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время в современном мире проблема вовлеченности персонала организации в работу заслуживает повышенного внимания в сфере менеджмента. Сегодня больше, чем когда-либо, компании и организации полагаются на энергию, приверженность и вовлеченность своих сотрудников, чтобы не просто выжить, но и процветать в двадцать первом веке.

Современные инвестиции организации – это вложение средств в основной ресурс – человеческий капитал. Эффективность деятельности компании не столько зависит от имеющихся средств и ресурсов, сколько от заинтересованного и высококвалифицированного персонала. Для продуктивной деятельности компании или организации необходимо полное вовлечение персонала.

Вовлеченные сотрудники часто выходят «за рамки» своей должностной инструкции. Они могут предложить руководить новыми членами команды, добровольно выполнять особую роль или просто быть отличным примером для подражания других членов команды. Страсть, целеустремленность и продуктивность вовлеченных сотрудников делают организацию более эффективной и успешной.

Актуальность темы исследования определяется постоянным поиском наиболее эффективных и результативных методов и способов взаимодействия компании, организации и персонала, которые направлены на развитие потенциала персонала в рамках выполнения целей и задач.

Несмотря на технологии в обществе, во главе компаний и организаций остается человек, его знания, навыки, умения и потенциал, так как он является интеллектуальным ресурсом, а так же его вовлеченность в процесс работы. За последнее десятилетие концепция вовлеченности персонала стала приобретать все большее значение в управленческом мышлении.

Анализируя различные научные и практические подходы, стоит отметить, что пока нет общепризнанного определения понятия вовлеченности персонала, поскольку в настоящий момент насчитывается множество разнообразных трактовок, и исследования в этом направлении продолжаются.

В данный период времени управление персоналом – одна из важных проблем менеджмента любой организации, заинтересованного в повышении эффективности своей деятельности.

Отмечается, что активно вовлеченные сотрудники имеют значительное влияние на повышение конкурентоспособности организации. Это обусловлено их удовлетворенностью функциональной составляющей работы, интересом к личному развитию, а также готовностью принять и поддержать организационную культуру организации, способствуя тем самым созданию благоприятного рабочего атмосферного климата.

Важную роль в решении вопроса о повышении производительности и эффективности сотрудников играет их вовлеченность. При этом повышение производительности и эффективности сотрудников является определяющим фактором для роста уровня конкурентоспособности каждой организации в современных условиях.

Значимый интерес к данной проблеме возник в конце XX века и сохраняется по настоящее время, поскольку в постоянно меняющейся среде необходимы новые подходы и методы для изучения вопроса о вовлечении сотрудников. Кроме того, постоянно открываются новые факторы, влияющие на формирование уровня вовлеченности, и раскрываются связи между внутренними и внешними условиями. Все это делает данную тему актуальной и позволяет нам глубже понять процессы, происходящие в организации.

Заметный вклад в отечественной и зарубежной литературе в изучении проблемы формирования вовлечения персонала организации посвящена значительная часть работ, среди них труды таких

исследователей как: Р. Блэкуэлл, Г.Х. Боронова., А.П. Добровинский, И.Б. Дуракова, Г.Р. Латфуллина, В. Кан, Р. Бомрак, А. Ричман, К. Шоу, Ф. Франк, Р. Финнеган, С. Тейлор, А. Сакс, и другие.

Соответственно, несмотря на то, что данной проблемой активно занимались как отечественные, так и зарубежные исследователи, проблема формирования вовлеченности персонала организации остается актуальной.

Таким образом, актуальность данной проблемы позволяет сформулировать следующую тему исследования: **«Формирование вовлеченности персонала организации».**

Цель исследования: на основе анализа научной литературы теоретически обосновать и практически доказать значимость процесса формирования вовлеченности персонала организации, посредством проведения анализа и разработки рекомендаций.

Объект исследования: вовлеченность персонала организации МОУ СОШ №17.

Предмет исследования: разработка рекомендаций по формированию вовлеченности персонала организации.

Задачи исследования:

1. Рассмотреть теоретические основы формирования вовлеченности персонала организации МОУ СОШ №17;
2. Дать характеристику организационно-хозяйственной деятельности предприятия МОУ СОШ №17;
3. Произвести анализ системы вовлеченности сотрудников в процессе трудовой деятельности;
4. Разработать рекомендации направленные на формирование вовлеченности персонала организации.

Методы исследования: анализ, классификация, сравнение, наблюдение, анкетирование, изучение документации.

Теоретическая значимость исследования заключается в следующем: раскрыто содержание темы формирование вовлеченности

персонала организации, описаны факторы и изучены методики измерения вовлеченности.

Практическая значимость исследования заключается в следующем: проанализирована оптимальная система вовлеченности персонала в работу и разработаны рекомендации, направленные на формирование вовлеченности персонала в работе.

Теоретико-методологической базой исследования являются научные труды современных и отечественных ученых, таких как Р. Блэкуэлл, Г.Х. Боронова., А.П. Добровинский, И.Б. Дуракова, Г.Р. Латфуллина, В. Кан, Р. Бомрак, А. Ричман, К. Шоу, Ф. Франк, Р. Финнеган, С. Тейлор, А. Сакс, и другие по проблемам формирования вовлеченности персонала организации.

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

База исследования: Челябинская область, город Карталы, улица Ленина, дом 22.

Исследование состоит из следующих частей: введение, основная часть, заключение, глоссарий, список использованных источников, приложения.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Вовлеченность персонала как объект научного исследования: сущность, понятие и методы

Вовлеченность сотрудников уже несколько десятилетий является популярной темой в управленческом процессе. В ее основании лежат концепции мотивации труда по Герцбергу и Маслоу. При этом поведенческие аспекты вовлечения сотрудников тесно связаны с идеей «корпоративного гражданства», «приверженности организации», а также другими концепциями, в том числе «удовлетворенность работой», «интенсивность работы», «целедостигающее поведение», «состояние потока» и пр. [14].

Ряд исследователей рассматривают вовлеченность как активную составляющую мотивации труда, характеризующую инициативность сотрудника на рабочем месте, в то время как удовлетворенность и лояльность могут сопровождаться отсутствием активных действий со стороны работников.

Высокая скорость смены технологий, увеличение объема информации за последние пять-десять лет в несколько раз, потребность реализации молодежи в существующих условиях, а также необходимость наличия возможностей для реализации своих идей, требует применения новых подходов к управлению персоналом [27].

Кроме того, обозначенные вопросы, становятся все более актуальными и для российской практики. Особый интерес к данной теме возник в конце XX века и продолжает сохраняться до сих пор.

Это обусловлено тем, что в постоянно изменяющейся среде требуются новые подходы и методы изучения проблемы вовлеченности персонала, выявляются новые факторы, влияющие на формирование вовлеченности, добавляются новые компоненты, раскрываются

взаимосвязи между внутренней составляющей и внешней средой [13].

Под вовлеченностью сотрудника понимается его устойчивое эмоциональное и мотивационное состояние, при котором человек не просто равнодушен к своей работе в конкретной компании, организации, в конкретном составе коллег, но и готов прилагать дополнительные усилия для достижения лучшего возможного результата, вносить собственный вклад в общее дело: люди одновременно довольны, лояльны, инициативны, «эмоционально инвестируют» и «работают на совесть» [3].

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

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

Для успешного бизнеса важно достигать поставленных целей, используя минимальные ресурсы. Это и значит — быть продуктивным. Исходя из этого, задача руководителей организации — узнать, какие факторы влияют на то, чтобы ее сотрудники всегда были максимально вовлеченными в работу [4].

Переходим к рассмотрению непосредственно термина и его сущности, а так же его методам:

Современные трактовки термина часто опираются на труды У. Кана начала 1990-х годов. Он предполагал, что вовлеченный в работу сотрудник будет приносить в задачу себя, иными словами — вкладывать личную энергию и личные ресурсы.

В энциклопедической литературе представлено в целом достаточно общее определение вовлеченности. Отмечается, что вовлеченность содержит в себе социальную, политическую жизнь в обществе; периоды воспитания, обучения и трудовой деятельности. Все составляющие

формируют морально-психологический климат, являясь при этом неотъемлемой характеристикой деятельности творческой личности [24].

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

По мнению У. Кана:

- 1) когнитивный аспект вовлечения сотрудников касается убеждений сотрудников о компании, ее лидерах (руководителях) и условиях труда;
- 2) эмоциональный аспект касается того, как сотрудники думают о каждом из этих трех факторов и имеют ли они положительное или отрицательное отношение к организации, ее руководителям;
- 3) физический аспект вовлечения сотрудников касается физической энергии, которую вкладывают сотрудники в выполнение своих ролей.

Про вовлеченного сотрудника часто говорят: ему не все равно, тогда как его антипод в лучшем случае будет бездумно следовать инструкциям, не проявляя собственной инициативы. Ни один человек из категории невовлеченных не захочет и не сможет отдаваться рабочему процессу на все 100% [7].

Одно из условий вовлеченности — как раз внутренний настрой сотрудника, который может выражаться любовью к профессии, личными амбициями или желанием приносить пользу обществу.

Надо понимать, что труд в коллективе предполагает заметное влияние окружения на каждого конкретного человека. Даже если в самом начале он — вопреки непродуктивной среде — и вкладывается полностью в общее дело, то со временем она его поглотит и переделает на свой лад.

В конце концов, он смирится с положением дел, которое его явно не устраивает, и забудет о былом энтузиазме и стремлении к созиданию. Особенно жестко непродуктивная среда меняет молодых сотрудников, еще не выработавших к ней иммунитета. Разумеется, не всегда исход столь

печальный. Если человек не захочет мириться с не устраивающей его и не отвечающей его принципам ситуацией, он быстро покинет компанию со столь непродуктивной средой [9].

Увлеченный своей работой сотрудник, даже с высокой личной эффективностью, попав в непродуктивную среду, либо сдастся и теряет в продуктивности, либо начнет бороться с системой и быстро выгорит, либо — покинет компанию. Высокая вовлеченность возможна при стратегии win-win, когда сотрудник отождествляет свои интересы с целями компании. Поэтому так важна среда.

Вовлечение — процесс побуждения человека при помощи внутренних, личностных и внешних факторов к определенной деятельности, направленной на достижение индивидуальных и общих целей [8].

Таким образом, вовлеченность — это еще и индикатор взаимоотношений «организация-работник». Высокий уровень вовлеченности у персонала возникает тогда, когда в организации налажены все процессы, необходимые для продуктивной работы.

Вовлеченность — это физическое, эмоциональное и интеллектуальное состояние, когда люди стремятся выполнять работу как можно лучше и достигать результатов.

Чтобы сотрудник вкладывал максимум усилий в выполнение задач, необходимы два принципиальных условия: работа должна увлекать и мотивировать его, а внешнее окружение — это помогать ему эффективно выполнять рабочие обязанности.

Коротко говоря, вовлеченность складывается из двух составляющих — внутреннего настроя сотрудника на работу и продуктивной рабочей среды [17].

М. Армстронг, опираясь на свой теоретический и практический опыт в области управления человеческими ресурсами, отмечает, что сотрудник, вовлеченный и участвующий в процессе деятельности организации,

формирует в себе заинтересованность в успехе предприятия, что, несомненно, является важным условием развития организации. При этом автор раскрывает все новые и новые аспекты данного феномена, что, позволяет судить о глубокой проработанности данного вопроса [1].

Кандидат экономических наук Маслова Валентина Михайловна считает что, вовлечённость это побуждение человека к труду, которое является результирующей системой внутренних побудительных элементов, таких как потребности, интересы, ценностные ориентиры, с одной стороны, с другой – отражаемые и фиксируемые сознанием человека факторы внешней среды, то есть внешние стимулы, побуждающие к деятельности.

А вот автор учебно-практического пособия «Управление персоналом: портфель надежных технологий» Мелихов Юрий Евгеньевич считает, что вовлечённость это внутренне состояние человека, вызванное внешним и внутренним воздействием, связанное с его потребностями, которое активизирует, стимулирует и направляет его действия к поставленной цели.

Таким образом, можно сказать что «вовлеченность» персонала представляет собой обобщающий комплексный показатель, который отражает систему взаимоотношений между сотрудниками и организацией [5].

В этой системе организация создает для своих сотрудников все необходимые условия. Для своей профессиональной самореализации и удовлетворенности различными аспектами выполняемой ими работы, а в свою очередь сотрудники, выступают патриотами своей организации, которые разделяют корпоративные ценности, ощущают свою причастность деятельности своей компании, искренне беспокоятся за ее успехи, а также связывают личные профессиональные перспективы с перспективами развития организации [2].

Самое главное заключается в том, что такие сотрудники по

собственной инициативе прилагают все усилия для наиболее эффективного и результативного выполнения своей работы, то есть максимизации личного вклада в стратегическую успешность компании в целом.

В связи с тем, что нет единого подхода к пониманию термина «вовлеченность» персонала, по-разному рассматривают и структуру вовлеченности [5].

В. Доминьяк выделяет следующие структурные составляющие вовлеченности персонала (рисунок 1).



Рисунок 1 - Структурные составляющие вовлеченности персонала по В. Доминьяк

Рассмотрим методы вовлеченности персонала в работу. Методика Q12, разработанная консалтинговой компанией Gallup Inc., которая проверила эту методику на своих сотрудниках, включает 12 вопросов об уровне материального и технического оснащения рабочего места, степени эффективности труда сотрудников, социально-психологическом климате коллектива, профессиональном развитии, личной приверженности ценностям компании и др.

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

- 1) вовлеченные сотрудники;

- 2) сотрудники с низким уровнем вовлеченности;
- 3) активно отключенные сотрудники.

Сотрудники первой группы имеют сильную связь с организацией и стремятся повысить эффективность компании, в которой работают.

Сотрудники второй группы делают работу, но не прикладывают дополнительных усилий.

Респонденты, попавшие в третью группу, недовольны работой в организации и распространяют свое недовольство среди коллег [6].

Согласно исследованиям консалтинговой компании Towers Watson, вовлеченность сотрудников зависит от того, как они:

- 1) думают (то есть насколько сотрудники понимают, что от них ожидает руководство и какие цели преследует организация);
- 2) чувствуют (эмоциональный процесс, при котором сотрудник оценивает свое отношение к организации в целом и ее сотрудникам);
- 3) действуют (то есть проявляют инициативу, прикладывают больше усилий, вносят что-то новое в свою работу, что полезно скажется на деятельности организации).

Особый акцент консультанты делают на учет того, с какими проблемами может встретиться сотрудник.

В целях улучшения качества работы и повышения вовлеченности сотрудников они предлагают:

- 1) улучшить благосостояние сотрудников;
- 2) рассмотреть социально психологический климат, на возможность корректировки или его формирования, для создания здоровой и продуктивной рабочей среды;
- 3) подобрать руководителей, которые смогут добиться не только поставленных целей, но и желаемого поведения их сотрудников.

Представленные методики носят преимущественно качественный характер и не предоставляют количественных оценок уровня вовлеченности сотрудников в той или иной организации.

Не менее важным аспектом изучения данного понятия является анализ методов и инструментов, способствующих повышению уровня вовлеченности сотрудников в организации.

Прежде чем применять или внедрять методы, надо проанализировать сложившуюся ситуацию внутри организации и за ее пределами. Для этого необходимо определить условия и причины, которые и подтолкнут к внедрению данных методов. Однако важно помнить про возможные риски, которые могут повлиять на результаты внедренных технологий [13].

1.2 Факторы, влияющие на вовлечённость сотрудников

Вовлеченность персонала в организации способствует укреплению организационной культуры организации, улучшению психологического климата внутри коллектива, доверительных отношений внутри организации, ответственного отношения к своему труду.

Вовлеченность персонала – это непрерывный процесс, который постоянно адаптируется, корректируется, дополняется в зависимости от изменений внутренней и внешней среды [36].

На вовлеченность оказывают влияние, как усилия компании, так и особенности самого сотрудника. Осознавая, какие факторы влияют на вовлеченность, и в какой степени они развиты в организации, есть возможность управлять этим процессом. Организация может обеспечить условия, которые в перспективе будут способствовать повышению вовлеченности [30].

Вовлеченность – это комплексное явление, характеризующееся, в обязательном порядке, как внутренними предпосылками (свойства личности), так и внешними - «стимулами» со стороны организации, которые сложились стихийно или созданы осознанно: со стороны работника – способность быть вовлеченным (в той или иной форме и на определенном уровне), со стороны работодателя – способность вовлекать посредством создания вовлекающей внутренней среды. Процесс взаимный

и двусторонний.

Вовлекающая среда в данном контексте – комплекс организационных действий и особенностей системы управления, способствующих формированию того или иного уровня вовлеченности персонала, включающий в себя совокупность процессов, действий, принятых норм, ценностей, политик процедур, внутренних систем организации [3].

Представления о главных факторах, влияющих на вовлеченность в научной, деловой среде, весьма различны. Зарубежный исследователь Й. Хеллевиц выделяет общие и индивидуальные факторы («драйверы») вовлеченности.

К общим факторам он относит: доверие, справедливость, уважение; коммуникации; согласованность; эффективные процессы; полномочия; организационная структура; самодисциплина; ориентация на качество и удовлетворение потребностей потребителей; поведение, требуемое от лидеров и менеджеров [10].

Индивидуальные факторы: качество жизни; содержание работы; плата и вознаграждение; «мягкие» аспекты корпоративной культуры.

По мнению Кульковой И.А., Николаева Н.А., анализ факторов вовлеченности сотрудников необходимо проводить как минимум на двух уровнях:

- 1) на уровне организации (подразделения) - организационный уровень;
- 2) на уровне каждого сотрудника - индивидуальный уровень [36].

На вовлечённость сотрудников в работе организации оказывают влияние множество факторов, они могут снижать или, при правильном управлении, повышать вовлечённость, позволяя достигать высоких финансовых результатов и повышать эффективность работы персонала [29].

Основные факторы, оказывающие влияние на вовлечённость

сотрудников в работу организации можно условно разделить на четыре группы (рисунок 2).



Рисунок 2 – Факторы, влияющие на вовлеченность сотрудников

На вовлечённость сотрудников в организации влияют различные факторы (драйверы), которые способны как понижать, так и повышать вовлечённость при качественном управлении персоналом. Это позволяет добиваться более высоких значений результативных показателей деятельности и повышать эффективность работы работников [32].

А теперь рассмотрим более подробно каждый из факторов, которые влияют на вовлеченность персонала.

1. Факторы, связанные с политикой организации.

Стратегия, миссия, видение и ценности организации наполняют работу сотрудников особым смыслом и направляют на достижение конкретного результата.

Заметное влияние на вовлечённость оказывают традиции, которые сложились в организации и в коллективе, личный пример руководства, осведомленность о деятельности и положении организации, ее достижениях и перспективах, о динамике в процессе достижения цели.

Отрицательное влияние оказывают на уровень вовлечённости

отсутствие стратегии организации и четких целей, наличие двойных стандартов, несовпадение установок и действий руководства организации.

Как считает И. Хеллевинг, основным аргументом вовлечённости работников является корпоративная культура организации. Вовлеченность должна быть ее структурным элементом, обеспечивающим стимулирование и поддержание уровня вовлечённости. При этом, И. Хеллевинг, понимает корпоративную культуру организации как стиль ведения бизнеса [35].

В формировании корпоративной культуры стратегически важную, центральную роль играет руководство организации. Эффективный менеджмент организации нацелен на ключевые компоненты корпоративной культуры:

- 1) определение миссии, видения и ценностей организации, которые очерчивают ее конкурентные преимущества, ее образ в сознании отдельных потребителей и общества в целом, а также дают понимание к управлению персоналом в текущей и долгосрочной перспективе;

- 2) руководители на всех уровнях управления эффективно выражают ожидания в отношении работников.

В корпоративной культуре с высокой вовлечённостью, руководство понимает важность понимания работниками не только стратегии, целей и задач организации, но и стандартов общения с клиентами и коллегами [21].

- 1) Коммуникативные процессы – увеличение эффективности коммуникации на всех уровнях управления характеризует рост эффективности работы организации. Для повышения вовлеченности важны как внешние, так и внутренние коммуникации в организации. Внешние коммуникации влияют на бренд организации, ее репутацию и степень удовлетворенности клиентов продуктом организации.

- 2) Помощь работникам в видении и понимании взаимосвязи между собственным вкладом и успехом всей организации. Обычно, работники делают только то, что от них ожидается, а в корпоративных культурах с

низкой вовлечённостью, управленческие работники слабо выражают, либо вообще не высказывают ожиданий от работников доступным для них образом.

3) Формирование культуры общности в организации. При низком уровне вовлечённости зачастую складывается отрыв организации от внешней реальности, работники подразделений несут ответственность только за собственную часть в общей стратегии. Перед руководством встает задача формирования понимания работниками общности целей организации и их личных интересов, а также несения совместной ответственности за действия при достижении результатов [18].

2. Факторы, связанные с климатом в коллективе.

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

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

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

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

Важнейший аспект, включенный в данный фактор и прямо коррелирующий с вовлечённостью: вера в возможность устранения и недопущения организационных барьеров внутри организации. Если работник точно знает, что, несмотря на обращения к руководству и высказывание претензий в организации не будет перемен, то уровень его

вовлечённости снижается. В случае осознания способности влиять на эффективность рабочего процесса, уверенности в отклике от руководства на мнение работника, то его вовлечённость повышается [34].

Доверие является важнейшим фактором в формировании здорового социально-психологического климата в коллективе, который требуется руководству организации для усиления воздействия на уровень вовлечённости персонала.

Главные принципы, которыми руководствуются лидеры в создании доверия в организации, включают в себя:

1) умение слушать и понимать: действительно обращать внимание на сотрудников и показывать, что их проблемы небезразличны;

2) слова соответствуют действиям: честность, верность своему слову, следующие обещания;

3) поддержка новых идей и предложений: необходимо дать работникам возможность высказаться об организации трудовых процессов.

Руководство должно направлять свои усилия на укрепление и поддержку доверия, уважительное отношение к работникам и внешним агентам организации, поступать по справедливости.

3. Факторы, связанные с организацией труда.

Культура взаимодействия не рассматривается в отрыве от организационной структуры, которая предназначена для устранения устаревшей иерархической модели управления. Очевидно, что при большом количестве персонала необходим определенный уровень иерархии, но его следует максимально минимизировать.

Современная культура вовлечения основана на принципе самоорганизации работников с внутренней мотивацией и самодисциплиной.

Отметим, что на вовлеченность сотрудников влияют такие факторы, как: комфортные условия труда, обеспеченность необходимыми ресурсами, должностные обязанности, имеющие четкие и ясные границы,

наличие прозрачных критериев оценки эффективности работы, справедливость заработной платы, конструктивная регулярная обратная связь руководителя [31].

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

Кроме того, активное продвижение в компании проекта по улучшению условий труда позволит сотрудникам почувствовать значимость для руководства [33].

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

4. Факторы, связанные с самореализацией сотрудников.

Вовлечённый 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 вовлечённость своей команды.

Отметим, что для сотрудников значимо, чтобы в организации были возможности для личного развития и самореализации, к ним также относится возможность овладеть новыми знаниями, навыками и умениями, участие в программах профессионального обучения и в специализированных тренингах, а так же профессиональный рост [15].

Подведем итог: ранее рассмотрев факторы, которые влияют на вовлеченность персонала в организации, можно составить вот такую таблицу. (см.таблицу 1)

Таблица 1 – Факторы, влияющие на вовлечённость сотрудников

Группа факторов	Движущие силы, входящие в группу
<p>Политика организации</p>	<ul style="list-style-type: none"> - стратегия организации - миссия, видение, ценности организации - политика по направлениям и процедуры - корпоративная культура - руководство и менеджмент - традиции организации - цели и задачи организации - имидж организации - коммуникативные процессы
<p>Организационный климат</p>	<ul style="list-style-type: none"> - отношения с руководством - стили лидерства в организации - отношения с другими работниками (коллегами) - организация взаимодействия работников в команде - наличие доверия, справедливости, уважения в коллективе - условия, для проявления инициативы работников - наличие благоприятной среды для обмена опытом - полномочия сотрудников и возможность их делегирования
<p>Организация труда</p>	<ul style="list-style-type: none"> - организационная структура - кадровая политика - система мотивации - справедливость оплаты труда - организация рабочих процессов - удобство и рациональность рабочего графика - благоприятность условия труда - степень обеспеченности работников и рабочих мест необходимыми ресурсами - прозрачность критериев оценки эффективности работы - организация регулярной обратной связи между уровнями управления - управление изменениями - ориентация на качество и удовлетворение потребностей потребителя
<p>Самореализация сотрудников</p>	<ul style="list-style-type: none"> - признание в обществе (коллективе) - карьерный рост - возможность обучения - личностное развитие - вероятность применения интеллектуальных ресурсов - уверенность в своей ценности для организации - наличие новых, интересных задач, целей, функций - широта полномочий, возможность их делегирования

Таким образом, обобщая вышеизложенное, можем сделать вывод, что в данном параграфе мы охарактеризовали и рассмотрели основные факторы, влияющие на вовлеченность персонала [20].

1.3 Основные методики измерения вовлеченности персонала

Специалисты по кадрам знают, что необходимо поддерживать тесный контакт с сотрудниками, чтобы эффективно отслеживать их вовлеченность и вовремя реагировать, если члены команды недовольны стилем управления, оплатой или рабочей средой.

Первым шагом к улучшению чего-либо является его измерение. Чтобы сотрудник был вовлечен, он должен верить, что организация действительно заботится о нем. Когда руководитель показывает, что ему небезразличен уровень комфорта работы команды, работники отвечают повышением эффективности и большей лояльностью.

Измеряя и улучшая вовлеченность, руководитель демонстрирует сотрудникам, что он искренне заботится об их благополучии и прилагает сознательные усилия для того, чтобы люди были довольны на работе. Только этого иногда бывает не достаточно, чтобы сотрудники более ответственно начали подходить к своим задачам [25].

Важно понимать, что если руководитель оценивает уровень вовлеченности, то должен быть готов действовать. Многие организации проводят опросы, но не действуют. Нет ничего хуже, чем спрашивать у ваших сотрудников их мнение и ничего не делать с их отзывами.

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

Утверждение о том, что высококвалифицированный специалист, в своей области является значимым активом организации, не вызывает сомнения [26].

Но так же, результативность труда сотрудника зависит от множества факторов: его заинтересованности работать эффективно, осознания своей ценности в компании, степени удовлетворенности содержанием труда.

Далее рассмотрим основные методики измерения вовлеченности

сотрудников.

Исследование степени удовлетворённости сотрудников организации недопустимо проводить без исследования ситуации, связанной с согласованностью интересов администрации и интересов сотрудников, поэтому необходимы первичные данные [6].

Существуют следующие методы сбора первичных данных: опросы и анкетирование, наблюдение, исследование документов, метод интервьюирования.

Рассмотрим каждый из них более детально:

1. Опрос и анкетирование.

Опрос – процесс сбора первичных данных, направленный на выяснение позиций участников мероприятия по теме исследования и особенностей их поведения на рынке. Он отличается гибкостью, сравнительно высокой скоростью получения данных и относительно низкой стоимостью единицы полученной информации.

Применяется устная и письменная форма опроса. Устные опросы и их телефонные разновидности часто в практической деятельности называют интервью, а лицо, его проводящее, – интервьюером.

Если опрос проводится по строго заданной схеме, то его называют полностью стандартизованным. Наряду с ним используется структурированная и свободная схемы организации опроса. В последнем случае качество данных во многом зависит от мастерства лица, проводящего опрос.

Достоинство свободного опроса состоит в реализации индивидуального подхода к каждому участнику исследования, что формирует атмосферу доверия между участниками акции и создает предпосылки для получения важной дополнительной информации. Недостатки свободного опроса состоят в высоких затратах на их проведение, трудностях протоколирования ответов, плохой сравнимости результатов.

Свободный опрос применяется для работы с ключевыми фигурами, владеющими большой и важной информацией. Стандартизованная и структурированная формы используются при массовых опросах.

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

При данном способе исследования сбор информации, её анализ осуществляется на основе анкет – опросов, соответственно значимость двухсторонней системы оценки состоит в возможности определить, насколько соответствует представление руководства организации о положении дел в организации, по мнению сотрудников.

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

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

Говоря о таких методах, следует отметить опрос персонала (Q12), созданный исследовательской группой Gallup, который позволяет быстро и сравнительно просто замерить уровень вовлеченности сотрудников в дела организации.

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

После проведения опроса следует провести подсчет, то есть определить, сколько положительных и сколько отрицательных ответов в каждом опросе персонала (см.таблицу 2).

Таблица 2 – Список вопросов для оценки вовлеченности персонала в работу по опросу Q12

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

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

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

Соответственно можем сделать вывод, что:

Ключевые показатели эффективности = Сумма ответов «Да»/Общее количество вопросов * 100% [23].

2. Наблюдение.

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

Наблюдение – процесс планомерного и систематичного сбора первичных данных о поведении участников данного мероприятия в определенных маркетинговых ситуациях. Наблюдение используется на практике гораздо реже, чем опрос, хотя с его помощью можно получить информацию, которую люди не хотят или не могут предоставить в процессе опроса.

По сравнению с опросом наблюдение обладает следующими преимуществами:

- 1) обеспечивает сравнительно высокую объективность получения данных;
- 2) позволяет учитывать влияние окружающей обстановки на поведение исследуемых лиц, дает возможность зафиксировать элементы неосознанного поведения исследуемого лица;
- 3) успех сбора данных с помощью наблюдения прямо не зависит от способности источника информации выразить ее в словесной форме и от его желания предоставить данные.

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

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

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

В его программе должны содержаться объект, предмет, ситуация наблюдения, выбор способа регистрации, обработка и интерпретация полученной информации [19].

3. Исследование документов.

Исследование документов — широко применяемый и эффективный метод сбора первичной информации. Документы отражают

жизнедеятельность человека во всех сферах. Документы передают не только события и факты, но и фиксируют разного рода выразительные средства, а также структуру языка. В документах может содержаться информация о деятельности отдельных индивидов, а также коллективов, групп населения, общества в целом.

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

При использовании данной методики следует также дать ответ на ряд вопросов:

- 1) «Что представляет собой документ, с которым работаем?»;
- 2) «Какова была цель его создания?»;
- 3) «На какое время он рассчитан?»;
- 4) «Каковы надежность и достоверность, содержащейся в нем информации?»;
- 5) «Как можно её использовать?» [16].

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

Таким образом, мы рассмотрели основные методики сбора данных о вовлеченности сотрудников организации для достижения повышения уровня формирования вовлеченности персонала в работу, но считаем так же значимым рассмотреть и другую методику.

4. Метод Интервьюирования.

Интервью – это проводимая по определенному плану беседа, предполагающая непосредственное общение интервьюера с респондентом. Ответы респондента должны быть записаны в «Опросный лист», который в данном исследовании и будет являться учетным документом.

Это делается либо непосредственно во время беседы (самим

интервьюером или его ассистентом), либо после беседы, на основании материалов, сохраненных с помощью звукозаписывающих устройств. Интервью может быть свободное и стандартизированное.

1) Свободное интервью.

Примерно такие интервью используют в журналистике. Это беседа, проводимая в соответствии с заранее разработанной программой, но без строгой детализации вопросов. Последовательность задаваемых вопросов также не является жестко определенной и может меняться в зависимости от хода беседы. Вопросы свободного интервью могут выглядеть примерно так:

- 1) Что изменилось в работе....? ;
 - 2) Изменились ли взаимоотношения между.....?;
 - 3) Каково отношение к этой системе? ;
 - 4) Каково ваше отношение к работе ...? ;
- 2) Стандартизированное интервью.

При этом исследователь детально прорабатывает не только всю программу беседы, но и последовательность вопросов, их конструкцию, а также варианты возможных ответов. Стандартизированное интервью, по сути, является аналогом анкетирования.

Его применяют в тех случаях, когда есть вероятность того, что респонденту какие-то вопросы окажутся непонятными, и тогда потребуются пояснения интервьюера. Его также используют при опросе очень пожилых людей или же больных людей, которые не могут сами записать ответы.

Заключительное интервью позволяет организации и сотруднику оценить факт увольнения.

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

В данном случае подходит неофициальный лидер, сотрудник, у

которого налажены неформальные контакты с наибольшим количеством коллег различных уровней и должностей.

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

- 1) удовлетворённость условиями работы;
- 2) конфликты с руководством;
- 3) недовольство оплатой труда;
- 4) личные или семейные обстоятельства;
- 5) осуществлены ли планы сотрудника в части продвижения по службе;
- 6) моральный климат в коллективе;
- 7) другие причины.

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

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

Вывод по первой главе

В первой главе исследования мы произвели теоретический анализ научной, учебной и специальной литературы по проблеме исследования. И определили в первом параграфе сущность понятия вовлечённость, рассмотрели более подробно его понятие и методы в процессе работы.

Вовлеченность содержит в себе социальную, политическую жизнь в обществе; периоды воспитания, обучения и трудовой деятельности.

Существует значимая связь между вовлеченностью в работу и производительностью, сохранением сотрудников, текучестью кадров и качеством предоставляемых услуг, так как это ведет к увеличению

эффективности и повышению доходности компании.

Одно из условий вовлеченности — как раз внутренний настрой сотрудника, который может выражаться любовью к профессии, личными амбициями или желанием приносить пользу обществу.

Таким образом, можно сказать что «вовлеченность» персонала представляет собой обобщающий комплексный показатель, который отражает систему взаимоотношений между сотрудниками и организацией.

Во втором параграфе нами были рассмотрены факторы, влияющие на вовлеченность сотрудников.

Основные факторы, оказывающие влияние на вовлечённость сотрудников в работу организации можно условно разделить на четыре группы: политика организации, климат в коллективе, организация труда, самореализация персонала.

На вовлечённость персонала в организации влияют различные факторы (драйверы), которые способны как понижать, так и повышать вовлечённость при качественном управлении персоналом [28].

В третьем параграфе мы рассмотрели основные методики измерения вовлеченности персонала в работу.

Чтобы сотрудник был вовлечен, он должен верить, что организация действительно заботится о нем. Измеряя и улучшая вовлеченность, руководитель демонстрирует сотрудникам, что он искренне заботится об их благополучии и прилагает сознательные усилия для того, чтобы люди были довольны на работе.

Существуют следующие методики сбора первичных данных: опросы и анкетирование, прямое наблюдение, анализ документов, метод интервьюирования.

Достоинство свободного опроса состоит в реализации индивидуального подхода к каждому участнику исследования, что формирует атмосферу доверия между участниками акции и создает предпосылки для получения важной дополнительной информации.

Анкетирование – при данном способе исследования сбор информации, её анализ осуществляется на основе анкет-опросов, соответственно значимость двухсторонней системы оценки состоит в возможности определить, насколько соответствует представление руководства организации о положении дел в компании, по мнению сотрудников.

Наблюдение – процесс планомерного и систематичного сбора первичных данных о поведении участников данного мероприятия в определенных маркетинговых ситуациях. Наблюдение используется на практике гораздо реже, чем опрос, хотя с его помощью можно получить информацию, которую люди не хотят или не могут предоставить в процессе опроса.

Исследование документов — широко применяемый и эффективный метод сбора первичной информации. Документы отражают жизнедеятельность человека во всех сферах. Документы передают не только события и факты, но и фиксируют разного рода выразительные средства, а также структуру языка.

Интервьюирование – это проводимая по определенному плану беседа, предполагающая непосредственное общение интервьюера с респондентом.

ГЛАВА II. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО АНАЛИЗУ ОПТИМАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ МОУ СОШ № 17 г. КАРТАЛЫ

2.1 Общая характеристика организации

Муниципальное общеобразовательное учреждение «Средняя общеобразовательная школа №17 г. Карталы имени Героя Советского Союза Серафима Ивановича Землянова» (далее МОУ СОШ №17).

Место осуществления образовательной деятельности: Челябинская область, город Карталы, улица Ленина дом 22. Организация осуществляет образовательную деятельность на основании лицензии (смотреть приложение 1).

Дата создания образовательной организации – 01.09. 1933 года.

Маленькая станция Карталы. В 3-х километрах к северо-востоку село Полтавка – Казачья станция, на северо - западе Угольные копи. Несколько железнодорожных путей. От станции идут две улицы: Пушкина и Просвещение. За линией расположен небольшой городок, где живут в основном одни железнодорожники. Нет домов, двухэтажных зданий и растительности, и вот на этом пустыре построили школу №34. В ней учились дети с 5 по 10 класс. Первый выпуск пришелся на 1937 год.

В соответствии с распоряжением Министерства путей сообщения от 18 августа 1967 года «Сдаваемой в эксплуатацию с 1 сентября 1967 года новой средней школе на станции Карталы передать №» 34; бывшую школу № 34 реорганизовать в восьмилетнюю, присвоив ей № 17».

Вместе с командой единомышленников был обобщен опыт работы школы, и представлен в 2008 году на конкурс «Лучшие общеобразовательные учреждения, внедряющие современные инновационные технологии». Одержав победу, школа получила Грант Президента РФ в размере 1 млн. рублей.

Отметим, что учредителем образовательной организации является: Муниципальное образование Карталинский муниципальный район (далее – муниципальное образование).

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

Отметим что имеется и филиал образовательной организации МОУ «СОШ №17» – филиал «СОШ№3» , ул. Братьев Кашириных, 12.

Согласно уставу образовательной организации. Муниципальное общеобразовательное учреждение «Средняя общеобразовательная школа №17 г. Карталы имени Героя Советского Союза Серафима Ивановича Землянова» является некоммерческой образовательной организацией, реализующей права граждан на получение общедоступного и бесплатного начального общего, основного общего и среднего общего образования, не имеющей извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности, не распределяет полученную прибыль между участниками (учредителями), а направляет ее на уставные цели.

Цель: обеспечение общедоступного бесплатного начального общего, основного общего и среднего общего образования.

Задачи:

- 1) обеспечение реализации всех программ начального общего, основного общего, среднего общего и дополнительного образования;
- 2) создание безопасных условий для обучения, воспитания и ухода за обучающимися является одним из важнейших аспектов деятельности образовательных учреждений;
- 3) обеспечение безопасности жизни и здоровья обучающихся, воспитанников и работников образовательной организации должно быть приоритетной задачей для всех участников образовательного процесса;
- 4) обеспечивать психолого-педагогическую поддержку семьи и повышение компетентности родителей (законных представителей) в

вопросах развития и образования, охраны и укрепления здоровья воспитанников и учащихся;

5) целостное развитие ребенка как личности;

6) обеспечение общедоступных дополнительных образовательных услуг;

7) формирование общей культуры личности обучающихся.

Сфера деятельности: образование.

Функции:

1) учебно-воспитательная – включающая в себя обучение и воспитание обучающихся; обеспечение охраны их жизни и здоровья; удовлетворение потребности обучающихся в самообразовании и получении дополнительного образования;

2) организационная – предполагающая организацию образовательного процесса, в том числе разработку учебного плана и расписания занятий; разработку и утверждение годового календарного учебного графика; установление системы оценок, формы, порядка и периодичности промежуточной аттестации обучающихся в соответствии с Уставом школы; разработку и принятие на основе государственных образовательных стандартов образовательных программ; разработку и принятие локальных актов;

3) управленческая – включающая в себя управление школой; трудовые отношения;

4) хозяйственно-экономическая – включающая в себя управление закрепленным за образовательной организацией имуществом; осуществление финансово-хозяйственной деятельности; развитие материально-технической базы в пределах, закрепленных за школой бюджетных средств.

Штатная численность работников образовательной организации на конец 2024 года составляет 83 человека на два здания: руководство организации – 8 человек, педагогические работники – 58 человек, иные

работники организации – 17 человек.

Организационная структура образовательной организации МОУ СОШ №17 представлена на рисунке (рисунок 3).

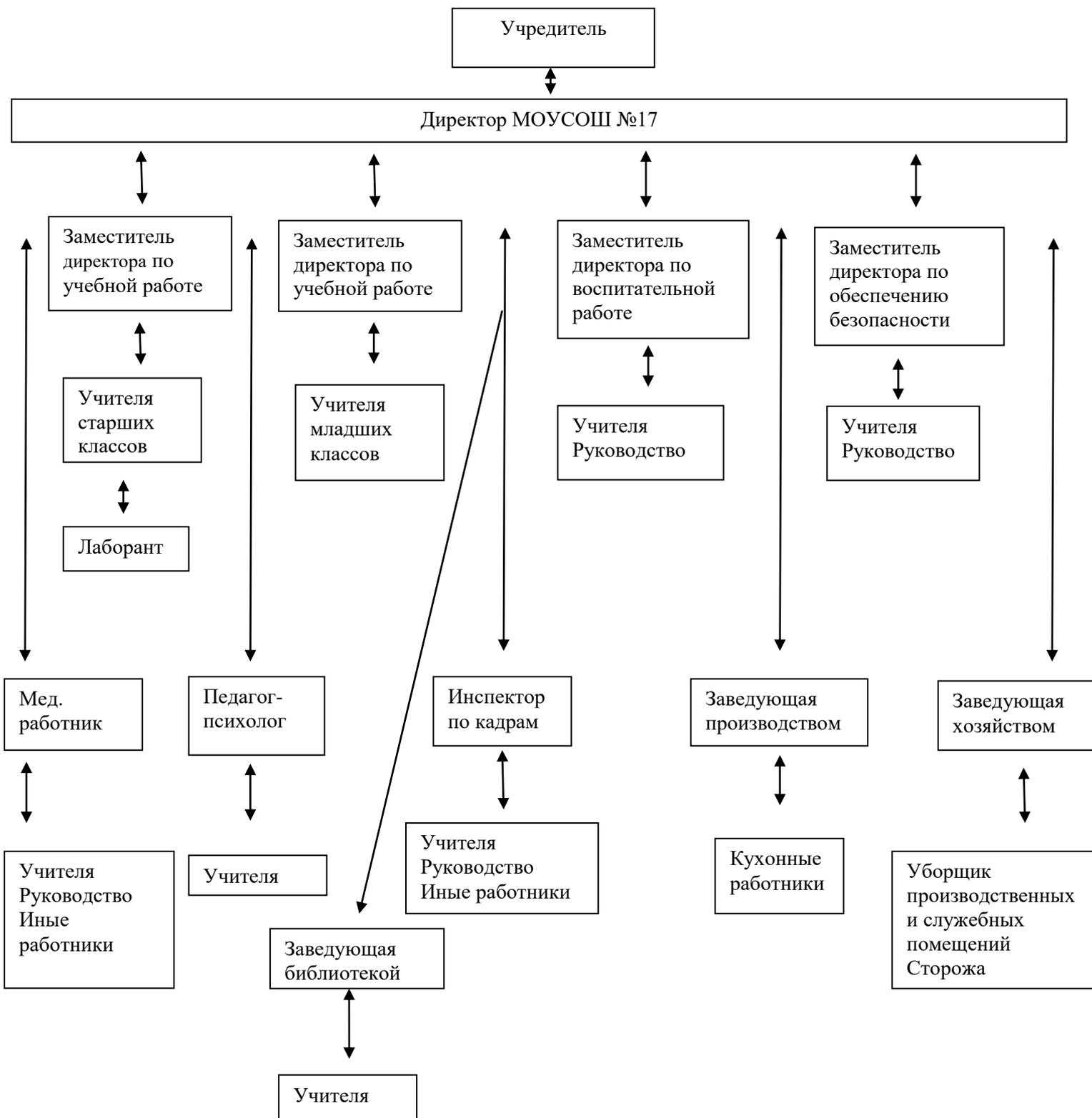


Рисунок 3 - Организационная структура образовательной организации МОУ СОШ №17 и филиала СОШ №3

На верхней ступени организационной структуры образовательной организации стоит учредитель – учредителем данной организации является Администрация города Карталы.

Администрация непосредственно напрямую взаимодействует с директором МОУ СОШ №17.

Директор образовательной организации взаимодействует непосредственно со своими заместителями, которые руководят учебно-воспитательным процессом школы.

Заместитель директора по обеспечению безопасности разрабатывает совместно с директором общеобразовательной организации программы и планы развития школы в области комплексной безопасности, антитеррористической и противокриминальной защищенности объектов и осуществление контроля их реализации.

Заместитель директора по воспитательной работе организует и координирует разработку необходимой учебно-методической документации; осуществляет систематический контроль за качеством воспитательного процесса.

Учителя осуществляют обучение и воспитание обучающихся с учетом специфики преподаваемого предмета.

Педагог – психолог проводит просветительную, коррекционную, консультационную, диагностическую, психопрофилактическую работу с учащимися, их родителями (законными представителями).

Заведующая библиотекой организует работу библиотеки школы, формирование, обработку и систематизированное хранение библиотечного фонда.

Заведующая хозяйством осуществляет руководство работой по хозяйственному обслуживанию. К обслуживающему персоналу относят уборщиков производственных и служебных помещений, сторожа.

Таким образом, в образовательной организации МОУ СОШ №17 преобладает линейно – функциональная модель структуры управления

организацией.

1. В организации поддерживается четкая иерархия, каждый сотрудник знает свое место в структуре и понимает, кто несет ответственность за принятие решений на каждом уровне;

2. Руководители высшего звена могут сосредоточиться на более широких стратегических вопросах, не отвлекаясь на мелочи, которые могут быть решены на уровне ниже;

3. Вместе с тем, сохраняется гибкость в управлении, позволяющая привлекать специалистов со стороны в случае необходимости.

2.2 Анализ системы вовлечённости сотрудников в процессе работы

Вовлеченность персонала организации в процессе работы как ранее удалось выяснить, является самым важным условием эффективного и продуктивного функционирования организации в различных видах деятельности.

В процессе наблюдения за работой персонала выяснилось, что уровень подготовки и навыков у сотрудников разный, он варьируется. К примеру, сотрудники, которые относятся к обслуживающему персоналу, процесс работы состоит из однообразных повторяющихся движений, что в итоге приводит к монотонной и однотипной работе, и значительно снижает процесс вовлечения в работу.

В то время как у сотрудников, которые связаны с документацией, финансами (бухгалтерия), или специалистов, чья работа связана непосредственно с детьми, родителями, рабочим персоналом она намного обширней и требует должного уровня, знаний, умений и навыков работы, и соответственно уровень процесса вовлечения намного выше.

Большое значение в работе персонала организации играет обратная связь, она эффективна тем, что конкретно показывает на недочеты и возможные ошибки.

Сотрудники видят результаты своей работы благодаря проведению родительских собраний, как классных, так и общешкольных, на которых поднимаются все волнующие вопросы родителей, предложения и пожелания для улучшения качества процесса работы.

В период прохождения преддипломной практики удалось понаблюдать процесс материального стимулирования в виде премий сотрудникам, которые отличились за прошедший месяц работы (рисунок 4).

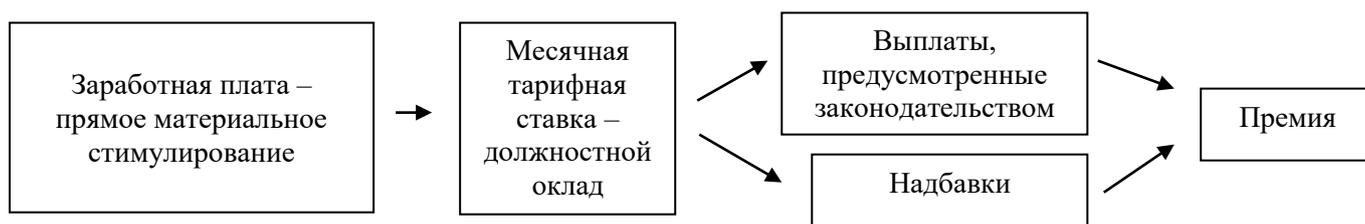


Рисунок 4 - Состав материального стимулирования

Размер должностного оклада по должностям сотрудников устанавливается на основе их отнесения к профессиональным квалификационным группам, которые утверждены приказами Министерства Просвещения Российской Федерации, в соответствии с требованиями к профессиональной подготовке и уровню квалификации, которые обязательны для осуществления соответствующей профессиональной деятельности сотрудника.

Выплаты стимулирующего характера:

Коэффициент за квалификационную категорию: высшую – 0,25; первую – 0,2; вторую – 0,1; соответствие занимаемой должности – 0,1.

Персональный повышающий коэффициент: для учебно-вспомогательного персонала до 2,0; для педагогических работников до 3,0; до руководителей до 3,0; для иных рабочих до 2,0.

Персональные повышающие коэффициенты устанавливаются к окладам с учетом уровня профессиональной подготовки сотрудников, сложности и важности выполняемой работы.

Так же помимо коэффициентов имеется балловая система

стимулирования, каждый сотрудник выставляет себе баллы за определенную выполненную работу, далее эти баллы суммируются, и руководство смотрит объем выполненной работы и решают, кого и на сколько, стимулировать в денежной форме.

В процессе отбора и последующего приема сотрудников нет этапа тестирования, отбора по заданным параметрам (профессиональный опыт, навыки, возраст), отсутствует система адаптации персонала.

С помощью наблюдения было выявлено, что наставничество, как метод адаптации и обучения молодых (новых) сотрудников не развиты.

При помощи метода исследования документов, удалось изучить стабильность и текучесть кадров. Динамика и движение кадров в образовательной организации МОУ СОШ № 17 является важным и значимым объектом нашего анализа, результат анализа представлен ниже (см.таблицу 3).

Таблица 3 – Динамика движения сотрудников МОУ СОШ № 17

Показатели	2023	2022	2021
Среднесписочная численность сотрудников, чел.	83	75	78
Принято за год, чел.	8	6	5
Уволена за год, чел.	5	5	5
Количество проработавших весь год, чел.	75	69	73
Оборот по приему,%	9,63	8	6,41
Оборот по выбытию,%	6,02	6,66	6,41
Текучесть персонала,%	6,02	6,66	6,41
Постоянство кадров,%	90,36	92	93,58

1. Расчет коэффициента оборота по приему сотрудников в организацию производится по формуле (1).

(1)

$$K(\text{пр}) = \frac{Ч_{\text{пр}}}{Ч_{\text{ср}}} * 100\%$$

где Ч пр – число принятых работников,

Ч ср – среднесписочная численность сотрудников.

2. Расчет коэффициента оборота по выбытию и текучести персонала из организации производится по формуле (2).

(2)

$$K(\text{тек}) = \frac{Ч_{\text{выб}}}{Ч_{\text{ср}}} * 100\%$$

где Ч выб – число выбывших работников,

Ч ср – среднесписочная численность сотрудников.

3. Расчет коэффициента постоянства кадров в организации производится по формуле (3).

(3)

$$K(\text{пк}) = \frac{Ч_{\text{прор}}}{Ч_{\text{ср}}} * 100\%$$

где Ч прор – число проработавших весь год работников,

Ч ср – среднесписочная численность сотрудников [22].

Естественной текучестью считается 3-5% в год, это когда не требуется особого вмешательства со стороны руководства и кадровой службы [11].

На примере образовательной организации, текучесть персонала в 2023 году составила 6,02%, в следствии этих данных, можно сделать вывод, что уровень текучести превышает естественный уровень текучести кадров, что вызывает экономические потери для организации, и создает кадровые и организационные, технологические трудности для сотрудников и образовательной организации.

Следующим был использован так же метод исследования документов, с помощью этого метода были рассмотрены и изучены данные по качественному и количественному составу, стажу работы педагогических работников в МОУ СОШ №17 (см.таблицу 4)

Таблица 4 – Количественный и качественный состав персонала МОУ СОШ № 17

По половому признаку					
Численность	Всего	Мужской пол		Женский пол	
Сотрудник	83	7		76	
%	100	8		92	
По возрастному признаку					
Численность	Всего	До 20-ти лет	21-30 лет	31-40 лет	41 и более
Сотрудник	83	-	18	23	42
%	100	-	22	28	50
По категориям					
Численность	Всего	Руководители	Педагогические работники	Иные работники	
Сотрудник	83	8	58	17	
%	100	10	70	20	
По уровню образования					
Численность	Всего	Высшее	Среднее профессиональное	Среднее	
Сотрудник	83	59	18	6	
%	100	71	22	7	
По стажу работы - специальности					
Численность	Всего	До 1 года	1-3 года	3-6 лет	7 лет и выше
Сотрудник	83	1	-	12	70
%	100	1	-	14	85

Согласно проведенному анализу количественного и качественного состава персонала в организации МОУ СОШ №17, можно сделать вывод, что 92% сотрудников относятся к женскому полу, и 8% это сотрудники мужского пола.

Половина коллектива, а это 50% сотрудников в организации составляют работники в возрастной категории от 41 года и более лет. Далее следует категория персонала в возрасте от 31 года до 40 лет – это 28%, затем категория от 21 года до 30 лет – это 22%.

Преобладающей категорией в МОУ СОШ №17 является педагогические работники – 70%, далее следует категория иные работники – 20%, а затем следует категория руководители – 10%.

По уровню образования в МОУ СОШ №17 – 71% сотрудников организации осуществляют свою профессиональную деятельность на уровне высшего образования, 22% от общего количества сотрудников осуществляют свою деятельность на уровне среднего профессионального

образования, и лишь 7% сотрудников со средним образованием.

Обращаем внимание, что значительная часть персонала имеет стаж работы, который соответствует роду деятельности сотрудника от 7 лет и выше – 85%, 14% составляют работники со стажем от 3 до 6 лет, и 1% до 1 года.

Далее переходим к расчету индекса вовлеченности персонала в образовательной организации МОУ СОШ № 17.

Индекс вовлеченности рассчитывается по следующим составляющим:

- 1) вовлеченность в рабочий процесс;
- 2) участие в процессах по оптимизации работы сотрудников и управлении организацией;
- 3) отклик на предложение участвовать в корпоративных мероприятиях.

Измерение вовлеченности персонала в организации предполагает анализ по каждой составляющей, а затем сведение результатов в одно целое. После того как суммировав результаты, организация получает индекс вовлеченности персонала [12].

Чтобы рассчитать индекс вовлеченности по каждому пункту (составляющей) используется метод анкетирования (смотреть приложение 2)

Чтобы провести оценку индекса вовлеченности персонала образовательной организации МОУ СОШ №17, было проведено анонимное анкетирование, в анкетирование приняли участие весь персонал организации.

Персонал отмечал в анкете, соответствует ли каждое утверждение, которое приводятся в опросе персонала, действительности в организации.

В опросе персонала максимальное количество баллов – 50, за каждый ответ на вопрос выставляется определенное количество баллов.

Результаты анкетирования представлены ниже (рисунок 5).

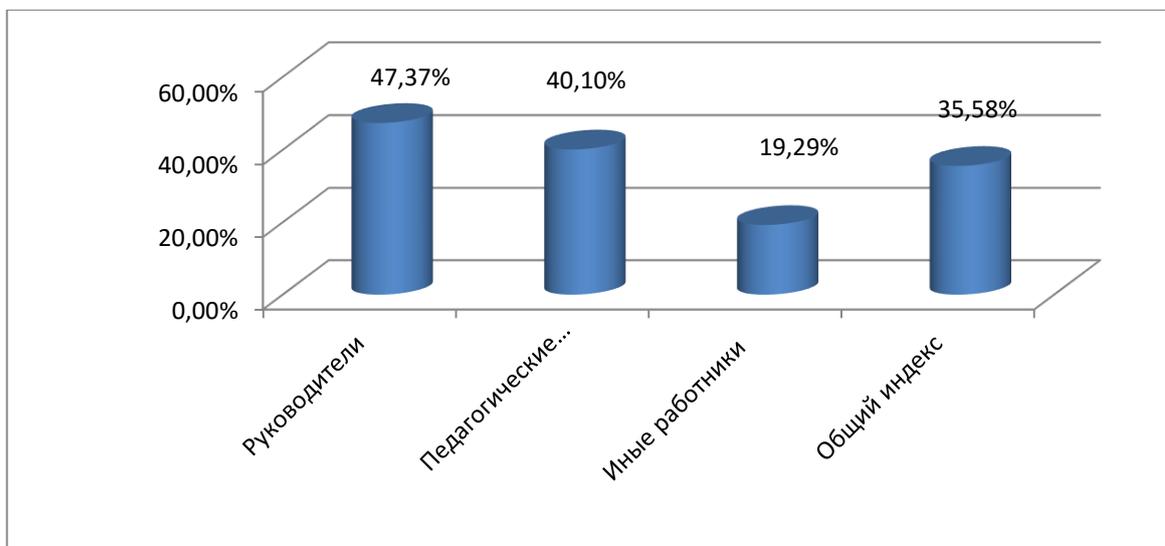


Рисунок 5 – Индексы вовлеченности сотрудников в рабочий процесс

Исходя из представленного выше рисунка, наиболее вовлеченной категорией персонала в рабочий процесс являются руководители с индексом 47,37 балла из 50 возможных.

Педагогические работники в МОУ СОШ №17 тоже наиболее высоко вовлечены в рабочие процессы – итог индекса 40,10 балла. Категория иных работников оказалась наименее вовлеченной в рабочий процесс – 19,29 балла.

Подсчитав общий балл по каждой конкретной анкете, и вывели его для всей компании, это является среднеарифметическим значением – 35,58 балла.

Для оценки индекса вовлеченности в процессах оптимизации работы сотрудников и управлении организацией было проведено анонимное анкетирование персонала. Персонал в анкетировании выразил отношение к улучшению работы в образовательной организации, степень своего участия в оптимизации и управлении организацией. За каждый ответ выставляется определенное количество баллов, максимальный балл – 30 баллов.

Результаты анкетирования представлены ниже (рисунок 6)

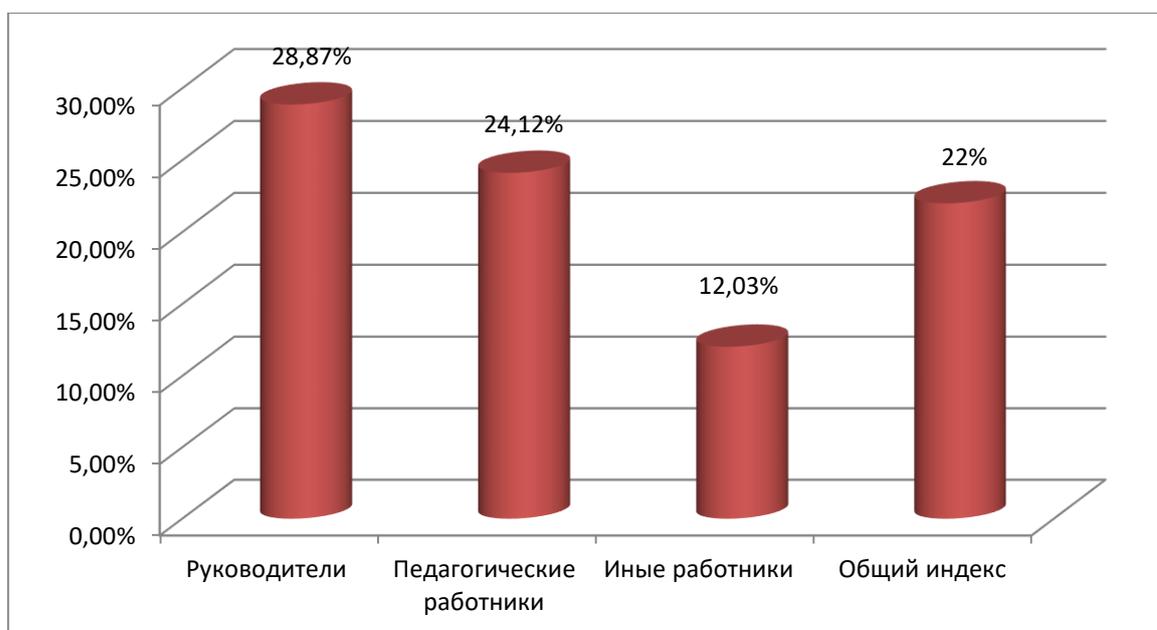


Рисунок 6 – Индексы вовлеченности сотрудников в процессах оптимизации работы сотрудников и управлении организацией

Исходя из результатов проведенного анкетирования, самыми инициативными сотрудниками, являются руководители образовательной организации МОУ СОШ № 17 – 28,87 балла. Так же высоко инициативными является категория персонала педагогических работников – 24,12 балла. И наименее инициативной оказалась категория персонала иные работники – 12,03 балла. Подводя итог - общий индекс вовлеченности составил – 22,0 балл из 30 возможных.

Последнее анкетирование направлено на выявление индекса вовлеченности сотрудников в мероприятиях, организуемые для всей организации. Так же для оценки данного индекса было проведено анонимное анкетирование персонала. Сотрудники отмечали, соответствует ли каждое утверждение действительности положению в организации.

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

Результаты анкетирования представлены ниже (рисунок 7).



Рисунок 7 – Индекс вовлеченности сотрудников в мероприятиях, организуемые для всей организации

Индекс вовлеченности сотрудников в мероприятиях, организуемые для всей организации у руководителей составил – 13,5 балла. Наименее вовлеченная категория персонала это иные работники – 10,04 балла. У категории педагогических работников – 12,01 балла. Подводим общий индекс вовлеченности сотрудников в мероприятиях, организуемые для всей компании – 11,85 балла из 15 возможных.

Теперь на основании проведенного исследования – анкетирования (опрос персонала) можем рассчитать общий индекс вовлеченности персонала МОУ СОШ № 17.

В конечном результате анкетирования, результаты сравниваются с показателями шкалы, которая выделяет 3 уровня: 1 – от 0 до 50 баллов (низкий уровень); 2 – 51-70 баллов (средний уровень); 3 – выше 70 баллов (высокий уровень).

Итог: общий индекс вовлеченности персонала МОУ СОШ №17 равен: $35,58+22,0+11,85=69,43$ балла, что соответствует среднему уровню вовлеченности персонала.

Проанализировав индексы по категориям персонала образовательной организации МОУ СОШ №17 можно сделать выводы:

- 1) Руководители образовательной организации более заинтересованы

и вовлечены в процесс работы по всем имеющимся показателям, потому что общий индекс вовлеченности составляет 89,74 балла, это говорит о том, что руководство заинтересовано в профессионализме своего персонала.

2) Педагогические работники вовлечены в процесс работы на высшем уровне – 76,23, можно сделать вывод, что педагогический персонал заинтересован в успешности образовательной организации.

3) Вовлеченность иных работников составляет 43,14 баллов, то есть это уровень ниже среднего, эти результаты говорят о том, что у персонала отсутствие ориентира на общий результат образовательной организации, и низкой производительности труда.

Таким образом, можно сделать вывод, в данном параграфе было проанализировано вовлеченность персонала организации следующими методами: наблюдение, анкетирование, исследование документов, метод интервьюирования.

Подводим общий итог исследования вовлеченность в образовательной организации МОУ СОШ №17:

1) наиболее вовлеченные сотрудники оказались категории: руководство и педагогические работники, менее – иные работники;

2) уровень навыков персонала изменяется в зависимости от вида выполняемой ими деятельности;

3) премиальные выплаты не стимулируют эффективность деятельности иных работников, а формируются на основании учета должностной позиции и выслуги лет;

4) текучесть персонала снизилась по сравнению за предыдущие два года, в 2023 году составила 6,02%, что не входит в рамки текучести кадров;

5) индекс вовлеченности сотрудников на 2023 год составил 69,43 балла, что соответствует среднему уровню.

Таким образом, удалось проанализировать вовлеченность персонала

в образовательной организации МОУ СОШ №17 и выявить достоинства и недостатки в процессе работы.

2.3 Рекомендации направленные на формирование вовлечённости персонала в работе

На данный момент в современном мире, процесс формирования вовлеченности персонала организации является неотъемлемой частью рабочего процесса, необходимостью, которая обеспечивает производительность и конкурентоспособность организации.

В соответствии с полученными результатами проведенного исследования в МОУ СОШ №17, были разработаны рекомендации по формированию оптимальной и результативной системы вовлеченности персонала организации в рабочий процесс.

Для устранения обнаруженных проблем были разработаны определенные рекомендации, основными задачами которых являются:

- 1) эффективное построение материального и нематериального стимулирования профессиональной деятельности сотрудников;
- 2) повышение результативности обратной связи;
- 3) создание условий для повышения профессиональной деятельности персонала, возможность обучения, для разнообразия знаний, умений и навыков;
- 4) сокращение текучести кадров.

Исходя из проанализированной литературы, и проведенного исследования, были составлены рекомендации:

1. Эффективное построение материального и нематериального стимулирования профессиональной деятельности сотрудников.

Общеизвестный факт, что низкая заработная плата приводит к снижению уровня вовлеченности персонала в работе, страдает качество трудовой деятельности и её производительность.

Возможности материального стимулирования в МОУ СОШ №17

ограничены. Чтобы усовершенствовать материальное стимулирование персонала, необходимо внести некоторые изменения в действующий договор со специалистами, это позволит наглядно увидеть сотрудникам организации систему оплаты труда, которая позволит в полной мере сосредоточиться на выполнении своих профессиональных обязанностей качественно и с мотивацией.

Так же в рамках внесения изменений в действующий договор, нужно внести Положение «О внесении дополнительного стимулирования профессиональной деятельности персонала» (смотреть приложение 3), что позволит сделать профессию сотрудника более престижной и привлекательной по оплате труда. Еще позволит персоналу стараться повысить уровень своей квалификации, на более высокий.

Для выплат стимулирующих выплат всему персоналу образовательной организации, будут брать в расчет продуктивность и эффективность работы по критериям:

1) повышение профессионального уровня (участие в профессиональных конкурсах, семинарах, педагогических форумах, использование на уроках интерактивных технологий, написание педагогических разработок с последующей публикацией результатов в СМИ);

2) взаимодействие с родителями;

3) активное участие в жизни образовательной организации МОУ СОШ №17;

4) проведение образовательного процесса в соответствии с ФГОС;

5) организация системно – деятельностного подхода и создание предметно – развивающей среды.

Нормативные акты должны брать в расчет формы стимулирующих выплат, которые определяют:

– нормирование труда;

– условия труда;

- оплату труда;
- штатное расписание;
- режим рабочего времени и времени отдыха;
- условия, которые определяют характер работы.

Возможен такой вариант изменения состава материального стимулирования МОУ СОШ № 17. Представляем измененный состав материального стимулирования (рисунок 8).

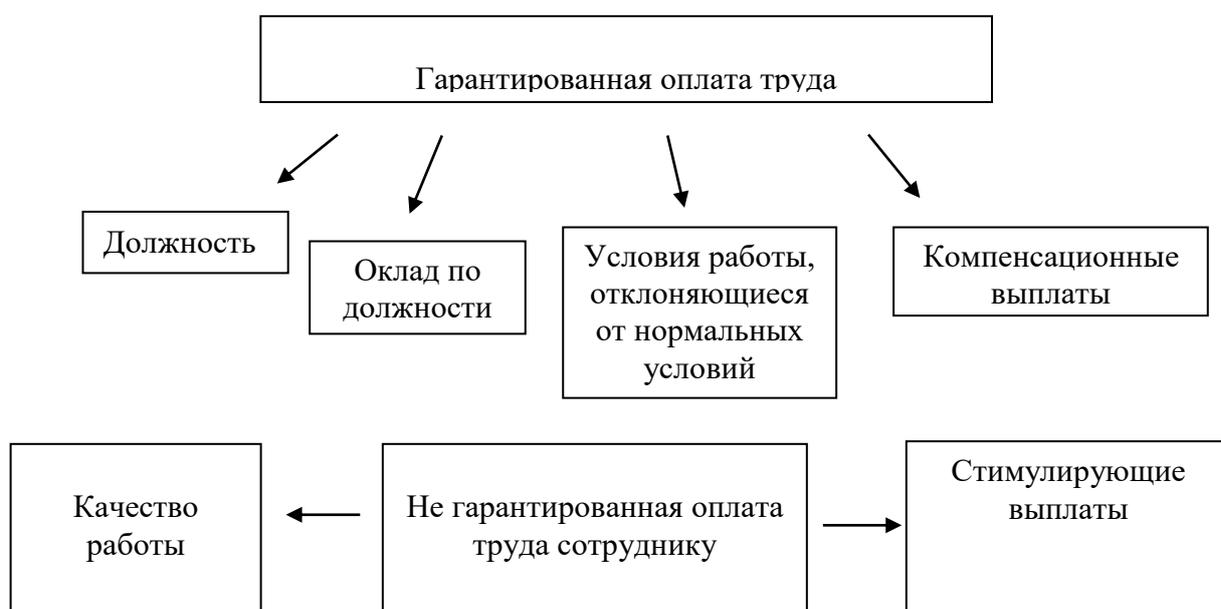


Рисунок 8 - Измененный состав материального стимулирования

Так же можем предложить состав нематериального стимулирования персонала:

1) организация конкурсов профессионального мастерства, педагогических мастерских и педагогических чтений позволяет педагогам обмениваться опытом, обосновывать авторские методики воспитания, демонстрировать свои профессиональные достижения и удовлетворять потребность в признании, уважении и самореализации;

Конкурсы профессионального мастерства стимулируют педагогическое творчество, дают возможность представить свой опыт и познакомиться с разработками коллег. Педагогические мастерские способствуют развитию коммуникативных навыков, активной жизненной

позиции и стремлению к самосовершенствованию.

2) доски почёта – это эффективный способ мотивации сотрудников, включая обслуживающий персонал и педагогических работников. Они позволяют отметить успехи и достижения работников, стимулировать их к дальнейшему росту и развитию, а так же повысить лояльность и удовлетворенность работой;

3) признание за хорошо выполненную работу, похвала и повышение статуса имеют значительный эффект для педагогов, так как они испытывают высокую потребность в признании и самоуважении. Это стимулирует их к повышению качества работы и достижению лучших результатов;

4) подарки от образовательной организации – подарки к профессиональным праздникам, событиям в личной и профессиональной жизни;

5) награждение благодарственными письмами Управления образования, Грамотой Главы города, грамотами Министерства Челябинской области и Российской Федерации.

Применять нематериальное стимулирование для персонала можно, когда сотрудник использует новые методы работы, ищут нестандартный подход к выполняемой работе.

Можно стимулировать предоставлением путевки на базы отдыха, в лечебные санатории, награждение грамотой и т.д.

Применив эту рекомендацию, быстро повысится уровень вовлеченности и мотивации персонала, а также взаимоотношения в коллективе улучшатся.

2. Повышение результативности обратной связи.

Персонал не всегда видит обратную связь от руководства, поэтому вот некоторые рекомендации по ее успешной результативности:

1) обратная связь должна быть основана на фактах и действиях. Руководство должно давать обратную связь в ближайшее время после того

или иного мероприятия или события;

2) обратная связь не должна включать в себя тотальный контроль действий сотрудников;

3) поддерживать персонал в трудные времена, и в моменты удачи;

4) в моменты обсуждения, персонал должен иметь возможность высказать свое мнения, при этом, не боясь, что его осудят;

5) обратная связь, должна соответствовать субординации, и понятна для персонала;

6) обратная связь должна быть конструктивной. Содержать выявление преимуществ сотрудника в деятельности, а так же выявление в слабых местах – местах, требующих корректировки для улучшения работы сотрудника.

Эта рекомендация способствует улучшению психологической, коммуникационной среды между руководством и персоналом, таким образом, сотрудники видят обратную связь о проделанной работе.

3. Создание условий для повышения профессиональной деятельности персонала, возможность обучения, для разнообразия знаний, умений и навыков.

Как изучено ранее, у персонала отделов, связанных с финансами (бухгалтерия), документами, а так же педагогическими работниками спектр знаний, умений и навыков, более расширен.

Тем временем как у персонала иных работников процесс работы состоит из однотипных движений и повторений, что приводит к однообразию работы и уменьшает процесс вовлечения.

Именно разнообразие знаний, умений и навыков дает мотивацию к работе, то есть необходимо стимулировать потребность персонала в увеличении своих профессиональных данных.

Руководству МОУ СОШ №17 нужно стремиться уделять должное внимание категории иных работников, с целью уведомить весь персонал организации о ценности данного навыка сотрудника, так как этот подход,

как правило, дает стимул на усовершенствование своих знаний, умений и навыков, что ведет к повышению качества работы, и расширения диапазона его способностей.

Применение данной рекомендации на педагогических работниках организации:

- 1) создание благоприятного морально-психологического климата в коллективе;
- 2) регулярное повышение квалификации персонала;
- 3) прохождение разных курсов, обучений, профессиональных подготовок связанных со специальностью;
- 4) проведение мероприятий творческого характера;
- 5) участие педагогических работников в конкурсах.

Еще не менее важный момент, это дать пространство и возможности для реализации творческого потенциала сотрудника.

Разнообразие подхода к профессиональной деятельности: написание своей авторской программы внеурочной деятельности и ее реализация в образовательной организации, разработка своих методов обучения и так же их реализации, все эти частички активно вовлекают в работу и стимулируют на получение хорошего результата.

Подводя итог, хочется отметить, что результативным и значимым для поддержания и развития знаний, умений и навыков будет - ввести Положение «Об организации повышения квалификации и профессиональной переподготовки педагогических работников» (смотреть приложение 4).

Повышение квалификации включает в себя виды обучения:

- 1) длительные курсы (более 100 часов);
- 2) краткосрочные курсы (не менее 72 часов);
- 3) тематические семинары по проблемам образования;
- 4) системные курсы повышения квалификации (свыше 280 часов);
- 5) стажировка (закрепление профессиональных знаний, умений и

навыков, полученных в результате приобретения теоретической подготовки).

После того как будет реализована данная рекомендация, у всего персонала улучшатся навыки, вследствие чего, повысится производительность труда.

4. Сокращение текучести кадров. Обобщая вышеизложенный материал, можно сделать вывод, что выполнение этих рекомендаций приведёт к следующим изменениям: повышение уровня информированности сотрудников, стимулирование повышения производительности труда и качества услуг, возможности карьерного и профессионального роста. В результате чего текучесть кадров снизится.

Таким образом, нам удалось разработать рекомендации по формированию оптимальной системы управления вовлеченностью персонала в образовательной организации МОУ СОШ №17.

Так же, была проведена оценка эффективности разработанных рекомендаций, для МОУ СОШ №17. Оценивается по двум составляющим ее элементам – лояльность сотрудников, привлекательность на рынке труда.

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

Результаты данного опроса представлены на рисунке, уточним, что в данном случае были опрошены все сотрудники МОУ СОШ №17 (рисунок 9).



Рисунок 9 – Удовлетворенность сотрудников предложенными рекомендациями

Предложенные рекомендации в наибольшей степени удовлетворяют сотрудников, отрицательные отзывы незначительны.

Для того чтобы оценить привлекательность МОУ СОШ №17 на рынке труда, с предложенными рекомендациями по вовлеченности сотрудников, нами было проведено анкетирование с потенциальными сотрудниками (смотреть приложение №5). В данном случае было опрошено 25 человек (рисунок 10).

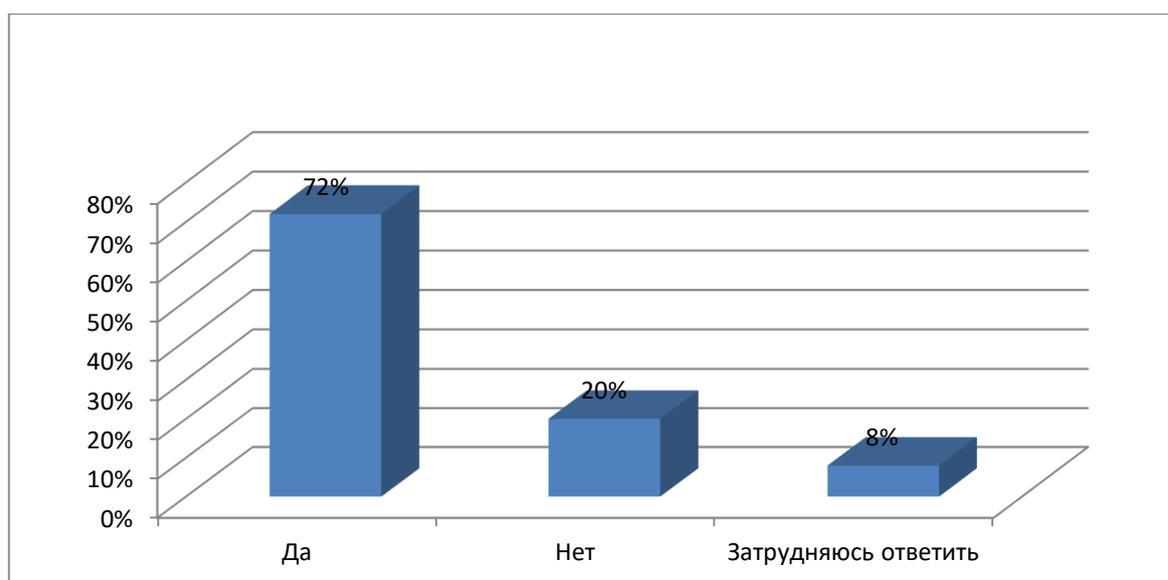


Рисунок 10 – Рыночная привлекательность при внедрении предложенных рекомендаций

Из опроса потенциальных сотрудников данной компании выяснилось, что 72 % процента опрошенных считают, что вследствие реализации предложенных рекомендаций, организация считается привлекательной для работы.

Вывод по второй главе

Во второй главе исследования мы произвели практическую работу по анализу оптимальной системы формирования вовлеченности персонала организации в МОУ СОШ №17 города Карталы.

В первом параграфе мы изучили историю возникновения образовательной организации. Дата образования 01.09.1933 года с номером 34. Дата присвоения номера 17 состоялось в 1967 году.

Отметим, что учредителем образовательной организации является: Муниципальное образование Карталинский муниципальный район (далее – муниципальное образование).

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

Отметим что имеется и филиал образовательной организации МОУ «СОШ №17» – филиал «СОШ№3», ул. Братьев Кашириных, 12.

Так же мы изучили, цель и задачи образовательной организации, ее функции (учебно-воспитательная, организационная, управленческая, хозяйственно-экономическая).

Штатная численность работников образовательной организации на конец 2024 года составляет 83 человек на два здания: руководство организации – 8 человек, педагогические работники – 58 человек, иные работники организации – 17 человек. Помимо подсчетов штатной численности персонала, мы рассмотрели должностные обязанности каждой категории сотрудников. И вследствие чего выявили, какая модель структуры управления преобладает в образовательной организации МОУ

СОШ № 17 – это линейно – функциональная.

Во втором параграфе мы детально изучили и рассмотрели систему вовлеченности сотрудников в процессе работы. В процессе наблюдения за работой персонала выяснилось, что уровень подготовки и навыков у сотрудников разный, он варьируется.

Сотрудники, которые относятся к обслуживающему персоналу, у которых процесс работы состоит из однообразных повторяющихся движений, что в итоге приводит в монотонной и однотипной работе, и значительно снижает процесс вовлечения в работу.

Сотрудников, которые связаны с документацией, финансами (бухгалтерия), или специалистов, чья работа связана непосредственно с детьми, родителями, рабочим персоналом она намного обширней и требует должного уровня, знаний, умений и навыков работы, и соответственно уровень процесса вовлечения намного выше.

Так же пронаблюдали процесс материального стимулирования в виде премий персоналу за проделанную работу. Вот как распределяются выплаты стимулирующего характера:

1) Коэффициент за квалификационную категорию: высшую – 0,25; первую – 0,2; вторую – 0,1; соответствие занимаемой должности – 0,1.

2) Персональный повышающий коэффициент: для учебно-вспомогательного персонала до 2,0; для педагогических работников до 3,0; до руководителей до 3,0; для иных рабочих до 2,0.

При помощи метода исследования документов, удалось изучить стабильность и текучесть кадров. Стабильность кадров – 90,36%, а текучесть кадров – 6,02%. Так же изучили количественный и качественный состав персонала образовательной организации. Помимо этого, ещё изучили и рассчитали индекс вовлеченности персонала, оптимизации сотрудников и управления организацией, вовлеченности сотрудников в мероприятиях организуемые для всей организации. Все эти данные представлены в числовом и процентном соотношении, а так же

наглядностью – графики.

В третьем параграфе в соответствии с полученными результатами проведенного исследования в МОУ СОШ №17, были разработаны рекомендации по формированию оптимальной и результативной системы вовлеченности персонала организации в рабочем процессе.

Для устранения обнаруженных проблем были разработаны определенные рекомендации, основными задачами которых являются:

- 1) эффективное построение материального и нематериального стимулирования профессиональной деятельности сотрудников;
- 2) повышение результативности обратной связи;
- 3) создание условий для повышения профессиональной деятельности персонала, возможность обучения, для разнообразия знаний, умений и навыков;
- 4) сокращение текучести кадров;

В параграфе все эти рекомендации расписаны более подробно.

Обобщая вышеизложенный материал, можно сделать вывод, что выполнение этих рекомендаций приведёт к следующим изменениям: повышение уровня информированности сотрудников, стимулирование повышения производительности труда и качества услуг, возможности карьерного и профессионального роста. В результате чего текучесть кадров снизится.

Таким образом, нам удалось разработать рекомендации по формированию оптимальной системы управления вовлеченностью персонала в образовательной организации МОУ СОШ №17.

Помимо разработки рекомендаций была проведена оценка эффективности разработанных рекомендаций, для МОУ СОШ №17.

Лояльность сотрудников и продуктивность их деятельности можно спрогнозировать (оценить) при помощи анкетирования. Итог: предложенные рекомендации в наибольшей степени удовлетворяют сотрудников, отрицательные отзывы незначительны.

Так же было проведено анкетирование с потенциальными сотрудниками. Из опроса можно вывести итог: 72% процента опрошенных считают, что вследствие реализации предложенных рекомендаций, организация считается привлекательной для работы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализируя изменения на рынке труда, можно сделать вывод, что современные развивающиеся организации, должны уделять особое внимание вопросам привлечения и удержания сотрудников, а также созданию условий для долгосрочного обеспечения организации человеческими ресурсами.

В условиях конкуренции организациям требуется сотрудники, способные быстро адаптироваться к изменениям и эффективно выполнять поставленные задачи.

Организации нуждаются в вовлечённых сотрудниках, заинтересованных в её успехе. Поэтому формирование вовлечённости персонала организации становится важной задачей и предметом социологических исследований.

Проблема формирования вовлечённости персонала остаётся актуальной, несмотря на исследования как отечественных, так и зарубежных учёных.

Цель данного исследования была: на основе анализа научной литературы теоретически обосновать, и практически доказать значимость процесса формирования вовлечённости персонала организации, посредством проведения анализа и разработки рекомендаций.

В процессе исследования были решены следующие задачи:

1. Рассмотрены теоретические основы формирования вовлеченности персонала организации МОУ СОШ №17;
2. Дана характеристика организационно-хозяйственной деятельности организации МОУ СОШ №17;
3. Произведен анализ системы вовлеченности сотрудников в процессе трудовой деятельности;
4. Разработаны рекомендации направленные на формирование вовлеченности персонала организации.

Вот такие выводы можно сделать на основе анализа научной литературы по проблеме формирования вовлечённости персонала организации:

Понятие «вовлечённость» понимается как активная составляющая мотивации труда, характеризующую инициативность сотрудника на рабочем месте. Когда сотрудник организации вовлечён в процесс работы, то у него устойчивое эмоциональное и мотивационное состояние, другими словами сотрудник равнодушен к своей работе, он готов прилагать дополнительные усилия для улучшения качества работы.

Когда руководитель в полной мере осознает, какие факторы влияют на вовлечённость персонала, и в какой степени они развиты в организации, есть огромная возможность полноценно и с успехом управлять этим процессом. Выделяется 4 группы факторов, которые непосредственно влияют на уровень вовлечённости в организации: политика организации, климат в коллективе, организация труда и самореализация персонала.

Когда рассматриваются методики измерения вовлечённости персонала организации, были выявлены следующие методы: опросы и анкетирование, наблюдение, исследование документов, метод интервьюирования.

Собрав данные о муниципальном общеобразовательном учреждении «Средняя общеобразовательная школа №17 г. Карталы имени Героя Советского Союза Серафима Ивановича Землянова» города Карталы, выявили, что он является некоммерческой организацией, тип учреждения – бюджетное, организационно-правовая форма – муниципальное учреждение, штатная численность сотрудников на конец 2023 года составляет восемьдесят три человека, а организационная структура является линейно-функциональной.

Проанализировав систему вовлеченности персонала организации, было выявлено, что: уровень разнообразия навыков сотрудников варьируется в зависимости от вида выполняемой ими деятельности;

обратная связь не всегда эффективна; премиальные выплаты не стимулируют эффективность деятельности сотрудника, а формируются на основании учета должностной позиции и выслуги лет; текучесть персонала составила 6,02%; индекс вовлеченности сотрудников на 2023 год составил 69,43 баллов, что относится к среднему уровню вовлечённости персонала.

Исходя из основных проблем образовательной организации, были разработаны соответствующие рекомендации, для устранения этих проблем, которые связаны с формированием оптимальной системы вовлечённости персонала.

К рекомендациям относятся:

1) для создания и поддержания условий по разнообразию умений и навыков сотрудников ввести Положение «Об организации повышения квалификации и профессиональной переподготовки педагогических работников»;

2) для совершенствования материального стимулирования ввести Положение «О внесении дополнительных показателей стимулирования деятельности сотрудников» что позволит сделать профессию сотрудника более престижной и привлекательной по оплате труда.

При выполнении этих рекомендаций можно ожидать следующих изменений: повышение уровня информативности персонала, стимулирование повышения производительности труда и качества услуг, расширение возможностей карьерного и профессионального роста, что в итоге и приведёт к снижению текучести кадрового состава образовательной организации.

Помимо разработки рекомендаций была проведена оценка эффективности разработанных рекомендаций, для МОУ СОШ №17.

Лояльность сотрудников и продуктивность их деятельности можно спрогнозировать (оценить) при помощи анкетирования. Итог: предложенные рекомендации в наибольшей степени удовлетворяют

сотрудников, отрицательные отзывы незначительны.

Опрос потенциальных сотрудников итог: 72 % процента опрошенных считают, что вследствие реализации предложенных рекомендаций, организация считается привлекательной для работы.

Подводя общий итог, в результате исследования была изучена степень проработанности проблемы, формирования вовлечённости персонала образовательной организации в рабочем процессе в теории и на практике.

ГЛОССАРИЙ

В выпускной квалификационной работе используются следующие термины, с соответствующими им определениями:

Вовлеченность — это физическое, эмоциональное и интеллектуальное состояние, когда люди стремятся выполнять работу как можно лучше и достигать результатов.

Организационная культура организации - явление, которое обеспечивает упорядоченность и согласованность функционирования организации и оказывает прямое воздействие на результативность функционирования любого хозяйствующего субъекта, влияет на конечные результаты деятельности организации и т.д.

Антипод - объект, противоположный, противостоящий данному;

Стратегия - функция управления, направленная на долгосрочные цели и действия, а также комплекс долгосрочных мер и подходов по улучшению жизнеспособности и мощи лица или группы лиц по отношению к их конкурентам.

Корпоративная культура - это система убеждений, ценностей и ожиданий, определяющих нормы поведения в организации.

Корреляция - это взаимосвязь между разными показателями в статистике.

Опрос - процесс сбора первичных данных, направленный на выяснение позиций участников мероприятия по теме исследования и особенностей их поведения на рынке.

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

Наблюдение - процесс планомерного и систематического сбора первичных данных о поведении участников данного мероприятия в определенных маркетинговых ситуациях.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Александрова Н. А. Повышение степени удовлетворенности трудом как направление кадровой политики организации / Н. А. Александрова // Аграрное образование и наука. – 2021. - № 2.- С. 2-22.
2. Былков В.Г. Сегментация регионального рынка труда по уровню вовлеченности в цифровую экономику / В. Г. Былков // Экономика труда. – 2021. – № 5. – С. 489-508.
3. Веретковская О.В. К вопросу о вовлеченности персонала, факторах ее формирования и развития / О. В. Веретковская // Человеческий прогресс: human progress. - 2019. № 4. URL: http://progress-human.com/images/2019/Том5_4/Veretkovskaya.pdf (дата обращения: 20.02.2024).
4. Вовлеченность сотрудников. Основы вовлеченности, опросник и результаты: [сайт]. - 2018. –URL: <https://hr-portal.ru/article/vovlechnost-sotrudnikov-osnovy-vovlechnosti-oprosnik-i-rezultaty> (дата обращения: 15.01.2024).
5. Вовлеченность персонала, как фактор успеха // КиберЛенинка: [сайт]. - 2019. – URL: <https://cyberleninka.ru/> (дата обращения: 02.02.2024).
6. Вовлеченность персонала: Gallup Q12 // Hurma: [сайт]. - 2019. – URL: <https://hurma.work/rf/blog/vovlechnost-personala-oprosnik-gallup-q12-2/> (дата обращения: 13.02.2024).
7. Герасименко О.В. Вовлеченность персонала как фактор экономической активности / О. В. Герасименко // Российский научный журнал «Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований». 2021. № 2. – URL: https://www.teleskop-journal.spb.ru/files/2021_2_07.pdf (дата обращения: 22.01.2024г.).
8. Голуб И. Н. Вовлеченность персонала как ключевой фактор успеха компании / И. Н. Голуб // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. — 2020. — №. 8. — С.33–39.

9. Дятлов, В. А. Управление персоналом: Учеб. Пособие для студентов экономических вузов и факультетов / А. В. Дятлов, А. Я. Кибанов, Т. В. Пихало; Москва: «Издательство ПРИОР», 2020.- 512 с.- ISBN 5-7990-0133-8.
10. Житникова А. В. Повышение уровня вовлеченности персонала в организации / А. В. Житникова // Актуальные вопросы современной экономики. — 2021. — №. 4. — С. 132–136.
11. Индекс вовлеченности персонала: как измерить и посчитать // Директор персонала: [сайт]. - 2020. - URL: <https://www.hr-director.ru/article/66032-qqq-16-m4-28-04-2016-indeks-vovlechnosti-kak-povyshat-produktivnost-sotrudnikov> (дата обращения: 05.02.2024).
12. Индекс вовлеченности персонала: как измерить и посчитать // Директор по персоналу: [сайт]. - 2020. - URL: <https://www.hr-director.ru/article/66032-qqq-16-m4-28-04-2016-indeks-vovlechnosti-kak-povyshat-produktivnost-sotrudnikov> (дата обращения: 16.02.2024).
13. Инструментарий диагностики и усиления вовлеченности персонала в управленческую деятельность организации // КиберЛенинка: [сайт]. - 2019. - URL: <https://cyberleninka.ru/> (дата обращения: 05.02.2024).
14. Исрафилова Г. Ю. Вовлеченность персонала в реализацию стратегического развития предприятия / Г. Ю. Исрафилова // Бюллетень науки и практики. – 2019. – № 7. – С. 174-182.
15. Кабалина В. И. Вовлеченность работников: систематизация подходов к определению и измерению / В. И. Кабалина, А. В. Макарова // Организационная психология. – 2022. - № 3. – URL:[https://orgpsyjournal.hse.ru/data/2022/10/16/1730682613/OrgPsy_2022_3\(7\)_Кабалина-Макарова\(110-137\).pdf](https://orgpsyjournal.hse.ru/data/2022/10/16/1730682613/OrgPsy_2022_3(7)_Кабалина-Макарова(110-137).pdf) (дата обращения: 23.03.2024).
16. Каташинских В. С. Методы сбора социальной информации : учеб. пособие / В. С. Каташинских ; [науч. ред. Ю. Р. Вишнеvский] ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017. — 124 с. - ISBN 978-5-7996-2069-1.

17. Клочков А. К. Вовлечённость и лояльность персонала от А до Я / А. К. Клочков; Москва: Правообладатель Эксмо. - 2021. — 236 с. — ISBN 978-5-04-163684-5.
18. Методы оценки вовлеченности персонала // Бизнес консалтинг международного уровня: [сайт]. - 2023. –URL: <https://highadvance.org/> (дата обращения: 13.02.2024).
19. Наблюдение // Маркетинг: [сайт]. - 2020. - URL: <https://studme.org/1400120922287/marketing/nablyudenie> (дата обращения: 12.03.2024).
20. Повышение вовлеченности персонала: практический опыт / О. С. Сувалов, Т. В. Сувалова // Вестник университета. — 2020. — №. 11. — С. 153–164.
21. Проблемы управления персоналом в контексте современного менеджмент // КиберЛенинка: [сайт]. – 2015. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-upravleniya-personalom-v-kontekste-sovremennogo-menedzhmenta-problema-vovlechnosti-sotrudnikov-v-protssesy-upravleniya-po> (дата обращения: 21.01.2024).
22. Расчет индекса вовлеченности // Деловой мир – полезный журнал для бизнеса: [сайт]. - 2020. – URL: <https://delovoymir.biz/> (дата обращения: 15.02.2024).
23. Сбор первичных данных // Маркетинг: [сайт]. – 2020. – URL: https://studme.org/1841041322286/marketing/sbor_pervichnyh_dannyh (дата обращения: 10.02.2024).
24. Словари и энциклопедии на Академике // Академик: [сайт]. - 2021. – URL: <https://dic.academic.ru/> (дата обращения: 10.01.2024).
25. Соломадина Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 323 с. — ISBN 978-5-534-01100-5.
26. Способы вовлечения персонала предприятия в его развитие //

HR -Portal: [сайт]. - 2021. – URL: <https://hr-portal.ru/> (дата обращения: 10.02.2024).

27. Теоретические аспекты вовлеченности персонала в организации / Н. В. Ребрикова, О. А. Шальнова // Креативная экономика. – 2022. – Том 16. – № 7. – С. 2697-2712.

28. Тумасова, М. Н. Вовлеченность персонала как фактор успешного функционирования современного предприятия / М. Н. Тумасова// Молодой ученый. — 2022. — № 2 — URL: <https://moluch.ru/archive/397/87697/> (дата обращения: 22.01.2024).

29. Управление вовлеченностью персонала как одна из задач менеджмента высокотехнологичных предприятий / И. А. Иванова [и др.]// Вопросы инновационной экономики. — 2020. — №. 3. — С. 1207–1218.

30. Управление вовлеченностью персонала / И. А. Иванова, Г. А. Сажаева // Вопросы инновационной экономики. – 2020. – № 3. – С. 120-121.

31. Факторы, оказывающие влияние на вовлеченность, мотивацию персонала // КиберЛенинка: [сайт].- 2022. – URL: <https://cyberleninka.ru/> (дата обращения: 22.01.2024).

32. Факторы вовлеченности персонала // HR – Portal 2017. – URL: <https://hr-portal.ru/blog/factory-vovlechnosti-personala> (дата обращения: 15.02.2024).

33. Царева Н. А. Вовлеченность персонала как фактор его удержания в компании / Н. А. Царева // Азимут научных исследований: педагогика и психология. — 2020. — №. 3. — С.33–39.

34. Царева Н.А. Вовлеченность персонала как фактор его удержания в компании / Н. А. Царева // Азимут научных исследований: педагогика и психология. – 2020. – № 3(32). – С. 410-412.

35. Чуланова О.Л. Вовлеченность персонала организации: основные подходы, базовые принципы, практика использования в работе с персоналом / О.Л. Чуланова, О.И. Припасаева // Интернет-журнал

«НАУКОВЕДЕНИЕ»: - 2016. - №2. URL:
<http://naukovedenie.ru/PDF/127E VN216.pdf> (дата обращения: 15.01.2024)

36. Юсупова С.М. Факторы вовлеченности персонала в организации / С. М. Юсупова // Гуманитарный научный журнал. - 2022. - №1. - С 3-13.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1



Министерство образования и науки Челябинской области

Лицензия

№ 12761 от 27 мая 2016 г.

на осуществление образовательной деятельности

Настоящая лицензия предоставляется Муниципальному
общеобразовательному учреждению «Средняя общеобразовательная
школа №17 имени Героя Советского Союза Серафима Ивановича
Землянова» (МОУ «СОШ №17»)

на право оказывать образовательные услуги по реализации образовательных программ по видам образования, по уровням образования, по профессиям, специальностям, направлениям подготовки (для профессионального образования), по видам дополнительного образования, указанным в приложении к настоящей лицензии

Основной государственный регистрационный номер юридического лица (индивидуального предпринимателя) (ОГРН) 1047404002470

Идентификационный номер налогоплательщика 7407007490

Серия 74J02 № 0001707

Приложение № 1.2
к лицензии на осуществление
образовательной деятельности
от « 27 » мая 2016
№ 12761

Министерство образования и науки Челябинской области
иная информация лицензирующего органа

Муниципальное общеобразовательное учреждение
«Средняя общеобразовательная школа №17 имени
Героя Советского Союза Серафима Ивановича Землянова»
(МОУ «СОШ №17»)

Полное наименование и (в случае если лицензиат осуществляет деятельность в том числе в форме организации) юридическое наименование физлица, осуществляющего управление организацией образовательной деятельности, фамилия, имя и (в случае если имеется) отчество индивидуального предпринимателя

457357, Челябинская область, г. Карталы, ул. Ленина, д. 22
адрес лицензиата образовательной деятельности и (в случае если физлица, осуществляющего управление организацией образовательной деятельности)

457357, Челябинская область, г. Карталы, ул. Ленина, д. 22
адрес мест осуществления образовательной деятельности юридического лица или его филиала, индивидуального предпринимателя, за исключением мест осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам, основным программам профессионального обучения

Общее образование	
№ п/п	Уровень образования
1	2
1.	Начальное общее образование
2.	Основное общее образование
3.	Среднее общее образование
Дополнительное образование	
1	Поданы
1.	Дополнительное образование детей и молодежи

Распорядительный документ
лицензирующего органа о предоставлении
лицензии на осуществление образовательной
деятельности:
Приказ Министерства образования и
науки Челябинской области
от «26» марта 2008 г. № 03-761

Распорядительные документы
лицензирующего органа о переоформлении
лицензии на осуществление
образовательной деятельности:
Приказы Министерства образования и
науки Челябинской области
от «04» декабря 2015 г. № 03-2009
от «27» мая 2016 г. № 03-Л-997
от «26» февраля 2017 г. № 03-Л-319

Министр
(подпись уполномоченного
лица)



А.И. Кузнецов
(фамилия, имя, отчество
(при наличии)
уполномоченного лица)

Серия 74И01

№ 0007192

Приложение № 2.2
к лицензии на осуществление
образовательной деятельности
от « 27 » мая 2016
№ 12761

Министерство образования и науки Челябинской области
наименование лицензирующего органа

филиал Муниципального общеобразовательного учреждения
«Средняя общеобразовательная школа №17 имени
Героя Советского Союза Серафима Ивановича Землянова» -
«Средняя общеобразовательная школа № 3»

определяется наличием в (в случае если лицензия) образовательном учреждении (в том числе филиале) лицензианта
юридического лица или его филиала, организационно-структурной формы юридического лица, филиала, или в (в
случае если лицензия) отности индивидуального предпринимателя

457358, Челябинская область, г. Карталы, ул. Братьев Кашириных, д. 12
место нахождения юридического лица или его филиала, место жительства для индивидуального
предпринимателя

457358, Челябинская область, г. Карталы, ул. Братьев Кашириных, д. 12
место осуществления образовательной деятельности юридического лица или его филиала, индивидуального
предпринимателя, за исключением мест осуществления образовательной деятельности по дополнительным
профессиональным программам, включая программы профессионального обучения

Общее образование	
№ п/п	Уровень образования
1	2
1.	Начальное общее образование
2.	Основное общее образование
3.	Среднее общее образование
Дополнительное образование	
1	Подвиды
1.	Дополнительное образование детей и взрослых

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

Приказ Министерства образования и
науки Челябинской области
от «26» марта 2008 г. № 03-761

Распорядительные документы
лицензирующего органа о переоформлении
лицензии на осуществление
образовательной деятельности:

Приказы Министерства образования и
науки Челябинской области
от «04» декабря 2015 г. № 03-2009
от «27» мая 2016 г. № 03-П-997
от «26» февраля 2017 г. № 03-П-319

Министр
(должность, подпись, инициал, фамилия)



(подпись, инициал, фамилия)

А.И. Кузнецов
(фамилия, имя, отчество)
(при наличии)
уполномоченного лица)

Серия 74П01

№ 0007193

Место нахождения

457357, Челябинская область, г. Карталы,

ул. Ленина, д. 22

Настоящая лицензия предоставлена на срок:

бессрочно

до « » г.

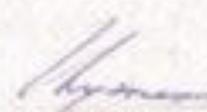
Настоящая лицензия предоставлена на основании решения приказа

Министерства образования и науки Челябинской области

от «27» мая 2016 г. № 03-Д-997

Настоящая лицензия имеет приложения (приложения), являющиеся ее неотъемлемой частью.

Министр

 Кузнецов Александр Игоревич



ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Таблица 1.1 - Опрос персонала для выявления уровня вовлеченности персонала в рабочий процесс

Вам нужно ответить на 10 вопросов. По каждому вопросу необходимо выставить количество баллов на сколько каждое утверждение соответствует действительности в работе организации.		Да	Скорее да, чем нет	Нет	Скорее нет, чем да	Мне все равно
№	Баллы/Вопрос	5	4	3	2	1
1.	Я знаю, что руководство меня ценит.					
2.	Мне нравится работать в этой организации.					
3.	Я понимаю и выполняю свои должностные задачи и функции					
4.	В организации есть все условия для качественного выполнения своих обязанностей.					
5.	Руководство заинтересовано в высоком качестве выполненной мной работы.					
6.	Я осведомлен, по каким критериям руководство оценивает мою работу.					
7.	Я прохожу обучение в процессе работы.					
8.	Коллектив и руководство помогают справляться с возникающими задачами.					
9.	Ко мне часто обращаются за советом и помощью.					
10.	Удовлетворяет ли вас баланс, между работой и личной жизнью.					

Таблица 1.2 - Опрос персонала для оценки вовлеченности в процессах оптимизации работы сотрудников и управлении организацией

Вам необходимо выразить ваше отношение к улучшению работы в образовательной организации, степень своего участия в оптимизации и управлении организацией.		Сам предлагаю идеи и участвую в их реализации	Принимаю участие в проектах и их разработках	Не владею информацией о проектах	Не желаю принимать участие
№	Баллы/Вопрос	5	4	3	2
1.	Разработка более улучшенной системы премирования и поощрения				
2.	Улучшение материально-				

	технической базы				
3.	Автоматизация внутреннего обучения				
4.	Разработка инструкций для улучшения качества рабочего процесса				
5.	Разработка программы для сплочения персонала				
6.	Разработка, внедрение и работа по проектным моделям в организации				

Таблица 1.3 - Опрос персонала для выявления вовлеченности сотрудников в мероприятиях, организуемые для всей организации

Поведение персонала на корпоративных мероприятиях		Да	Нет	По просьбе или принуждению
№	Баллы/Вопрос	3	2	1
1.	Я активно принимаю участие во всех конкурсах, которые проводит организация.			
2.	Я всегда поддерживаю своих коллег в участии в мероприятиях.			
3.	Мне нравится в неформальной обстановке обсуждать рабочие дела.			
4.	Мне нравится, что я могу услышать и увидеть информацию о работе всего коллектива.			
5.	В нерабочее время, мы встречаемся с коллегами и отдыхаем.			

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Положение «О внесении дополнительного стимулирования профессиональной деятельности персонала»

ПРИНЯТО

Педагогическим советом

«__» _____ г.

Протокол № _____

УТВЕРЖДАЮ

Директор

_____ Мухаметзянова О.А.

Приказ от _____ № _____

ПОЛОЖЕНИЕ

«О внесении дополнительного стимулирования профессиональной деятельности персонала»

**Муниципального общеобразовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа №17 г. Карталы имени Героя Советского Союза Серафима Ивановича Землянова»
(МОУ СОШ № 17)**

Карталы
2023

1. Общие положения.

1.1. Положение об условиях установления и порядке произведения дополнительных выплат стимулирующего характера работникам Муниципального общеобразовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа №17 г. Карталы имени Героя Советского Союза Серафима Ивановича Землянова» (МОУ СОШ № 17) разработано в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации».

1.2. Положение является локальным нормативным актом, устанавливающим критерии и порядок распределения стимулирующих выплат работникам МОУ СОШ №17. Настоящее Положение принимается Общим собранием работников МОУ СОШ №17, согласовывается с профсоюзной организацией МОУ СОШ №17, утверждается и вводится в действие приказом директора МОУ СОШ №17.

1.3. Настоящее Положение регулирует:

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

1.4. Дополнительные показатели стимулирующих выплат направлены на усиление материальной заинтересованности работников МОУ СОШ №17 в повышении качества образовательного процесса, развитие творческой активности и инициативы, вовлечённость работников в области инновационной деятельности, современных образовательных технологий.

1.5. Дополнительные показатели стимулирующих выплат (в пределах выделенных бюджетных ассигнований и предельных объёмов

финансирования на текущий финансовый год и с учётом фактического пополнения бюджета МОУ СОШ №17).

1.6. МОУ СОШ №17 предусматривает следующие виды дополнительных показателей стимулирующих выплат:

- За повышение профессионального уровня;
- Исполнительскую дисциплину;
- За увеличенную нагрузку;
- Участие в продвижение, жизни МОУ СОШ №17.

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

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

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

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

2.1. Работникам МОУ СОШ №17 могут быть установлены следующие виды выплат стимулирующего характера: за результаты работы за месяц; за результаты работы за квартал; за результаты работы за полугодие; единовременная премия.

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

Каждому критерию присваивается определённое максимальное количество баллов. Для измерения результативности труда работников

МОУ СОШ №17 по каждому критерию вводятся показатели и шкала показателей.

2.2.2. Установление выплат стимулирующего характера работникам МОУ СОШ №17 за результаты работы за месяц производится ежемесячно, до 10 (десятого) числа каждого месяца.

2.2.3. Выплаты стимулирующего характера работнику МОУ СОШ №17 за результаты работы за месяц не устанавливаются:

- Если на работника МОУ СОШ №17 в месяце, по результатам которого устанавливаются выплаты стимулирующего характера, налагалось дисциплинарное взыскание;
- Если по вине работника произошёл зафиксированный несчастный случай с ребёнком или взрослым ;
- При поступлении обоснованных жалоб на действия работника;
- При нарушении работником правил внутреннего трудового распорядка и Устава МОУ СОШ №17;
- При наличии нарушений по результатам проверок контролирующих или надзорных служб.

2.2.4. Расчёт размера выплат стимулирующего характера за результаты работы за месяц каждому работнику и обоснование данного расчёта производится комиссией по распределению выплат стимулирующего характера работникам, созданной на основании приказа руководителя МОУ СОШ №17.

2.3.1. Расчёт выплат стимулирующего характера за результаты работы за квартал производится на основании критериев. Каждому критерию присваивается определённое максимальное количество баллов. Для измерения результативности труда работников МОУ СОШ №17 по каждому критерию вводятся показатели и шкала показателей.

2.3.2. Установление выплат стимулирующего характера работникам МОУ СОШ №17 за результаты работы за квартал, производится поквартально, с 01 января по 31 марта, с 01 апреля по 30 июня, с 01

июля по 30 сентября, с 01 октября по 31 декабря, что позволяет учитывать динамику достижений, в том числе образовательных.

2.3.3. Выплаты стимулирующего характера работнику МОУ СОШ №17 за результаты работы за квартал не устанавливаются:

- Если на работника МОУ СОШ №17 в квартале, по результатам которого устанавливаются выплаты стимулирующего характера, налагалось дисциплинарное взыскание;
- Если по вине работника произошёл зафиксированный несчастный случай с ребёнком или взрослым;
- При поступлении обоснованных жалоб на действия работника;
- При нарушении работником правил внутреннего трудового распорядка и Устава МОУ СОШ №17;
- При наличии нарушений по результатам проверок контролирующих или надзорных служб.

2.3.4. Расчёт размера выплат стимулирующего характера за результаты работы за квартал каждому работнику МОУ СОШ №17 и обоснование данного расчёта производится комиссией МОУ СОШ №17 в соответствии с п. 2.2.4. данного Положения.

Выплаты стимулирующего характера за результаты работы за полугодие.

2.4.1. Расчёт выплат стимулирующего характера за результаты работы за полугодие производится на основании критериев. Каждому критерию присваивается определённое максимальное количество баллов. Для измерения результативности труда работников МОУ СОШ №17 по каждому критерию вводятся показатели и шкала показателей.

2.4.2. Установление выплат стимулирующего характера работникам МОУ СОШ №17 за результаты работы за полугодие производится 2 раза в год, что позволяет учитывать динамику достижений, в том числе образовательных.

2.4.3. Для установления указанных в настоящем пункте выплат

первое полугодие устанавливается с 01 сентября по 31 декабря, второе с 01 января по 31 августа.

2.4.4. Выплаты стимулирующего характера работнику МОУ СОШ №17 за результаты работы за полугодие не устанавливаются:

- Если на работника МОУ СОШ №17 в полугодие, по результатам которого устанавливаются выплаты стимулирующего характера, налагалось дисциплинарное взыскание;
- Если по вине работника произошёл зафиксированный несчастный случай с ребёнком или взрослым;
- При поступлении обоснованных жалоб на действия работника;
- При нарушении работником правил внутреннего трудового распорядка и Устава МОУ СОШ №17;
- При наличии нарушений по результатам проверок контролирующих или надзорных служб.

2.4.5. Расчёт размера выплат стимулирующего характера за результаты работы за полугодие каждому работнику МОУ СОШ №17 и обоснование данного расчёта производится комиссией МОУ СОШ №17 в соответствии с п. 2.2.4. данного Положения.

Единовременное премирование работников.

2.5.1. Премия – это денежная сумма, которая может выплачиваться работникам МОУ СОШ №17 сверх оклада (должностного оклада) в целях поощрения достигнутых успехов в труде на условиях и в порядке, установленных настоящим Положением.

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

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

- Получение призового места в районных, областных, всероссийских, международных конкурсах профессионального мастерства.

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

2.5.4. Единовременное премирование работников образовательного учреждения осуществляется за счёт средств, предусмотренных для этих целей в пункте 1.6. настоящего Положения. Единовременное премирование работников МОУ СОШ №17 проводится при наличии средств в фонде заработной платы.

2.5.5. Педагогические работники МОУ СОШ №17, административно-управленческий персонал, иные работники могут быть премированы с учётом их трудового вклада и фактически отработанного времени.

3. Порядок определения размера дополнительного стимулирования профессиональной деятельности персонала в виде денежных выплат.

3.1. Стимулирование работников МОУ СОШ №17 осуществляется по балльной системе с учётом выполнения критериев.

3.2. Производится подсчёт баллов каждому работнику МОУ СОШ №17 за период, по результатам которого устанавливается выплата стимулирующего характера, предусмотренная разделами 2.2. и 2.3. или 2.4. настоящего Положения по критериям и показателям, специально разработанным для каждой должности работников в МОУ СОШ №17.

3.3. Суммируются баллы, полученные всеми работниками.

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

Расчёт стоимости балла производится по формуле (1)

(1)

$$S = \text{ФОТ ст. } N_1 + N_2 + N_3 + \dots + N_n ,$$

- где S – стоимость одного балла (в рублях); ФОТ ст. – стимулирующая часть фонда оплаты труда;

- N_1, N_2, \dots, N_n – количество баллов каждого сотрудника МОУ СОШ №17.

3.5. Этот показатель (денежный вес) умножается на сумму баллов каждого работника. В результате получается размер дополнительных показателей стимулирующих выплат (в рублях) каждому работнику МОУ СОШ №17 на текущий период.

3.6 Председатель комиссии предоставляет протокол заседания для согласования руководителю МОУ СОШ №17 и аналитическую информацию о показателях деятельности работников, которая является основанием для определения размера стимулирующих выплат.

3.7. На основании протокола комиссии по распределению выплат стимулирующего характера работникам МОУ СОШ №17 руководитель издаёт приказ об установлении выплат стимулирующего характера работникам МОУ СОШ №17 за результаты их работы за отчётный период.

3.8. Обеспечение соблюдения принципа прозрачности при распределении стимулирующих выплат работникам МОУ СОШ №17 осуществляется путём предоставления информации о размерах и сроках назначения выплат.

4. Показатели и критерии качества результативности труда работников.

4.1. Дополнительные критерии качества и результативности труда работников МОУ СОШ №17, разрабатываются МОУ СОШ №17 самостоятельно.

4.2. Дополнительные показатели стимулирующей выплаты по каждой должности работников МОУ СОШ №17.

Должность	Критерий стимулирующей выплаты	Баллы
Администрация (руководители)	1. Участие в жизни образовательной организации, помощь при организации мероприятий, участие в субботниках.	10 баллов
	2. Своевременное предоставление информации по образовательной части, по материально – техническому обеспечению образовательной организации.	5 баллов
Итого: максимальное количество баллов 15		
Педагогические работники	1. Участие в жизни образовательной организации, помощь при организации мероприятий, участие в субботниках.	10 баллов
	2. Участие в научно – технических конференциях, наличие публикаций.	5 баллов
	3. Участие в общественно – культурной жизни образовательной организации.	5 баллов
	4. Наличие почетных званий в соответствии со своей профессиональной деятельностью.	10 баллов
	5. Участие в разработке и реализации стратегических программ, проектов в образовательной организации.	5 баллов
	6. Увеличение нагрузки. (Замещение уроков, подготовка к мероприятиям)	5 баллов
	7. Участие в создании и развитии развивающей, образовательной и информационной среды в образовательной организации.	5 баллов
	8. Исполнительская дисциплина.	5 баллов
	9. Участие в конкурсах профессионального мастерства.	10 баллов
	10. За качество успеваемости учащихся.	10 баллов
Итого: максимальное количество баллов 70		
Иные работники	1. Участие в жизни компании, помощь при организации мероприятий, участие в субботниках;	10 баллов
	2. Исполнительская дисциплина.	10 баллов
	3. Увеличение нагрузки. (Замещение работника)	5 баллов
Итого: максимальное количество баллов 25		

5. Заключительные положения.

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

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

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

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

ПРИНЯТО

Педагогическим советом

«__» _____ г.

Протокол № _____

УТВЕРЖДАЮ

Директор

_____ Мухаметзянова О.А.

Приказ от _____ № _____

ПОЛОЖЕНИЕ

«Об организации повышения квалификации и профессиональной переподготовки педагогических работников»

**Муниципального общеобразовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа №17 г. Карталы имени Героя Советского Союза Серафима Ивановича Землянова»
(МОУ СОШ № 17)**

Карталы 2023

1. Общие положения.

1.1. Настоящее Положение о профессиональной переподготовке и повышении квалификации работников Муниципального общеобразовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа №17 г. Карталы имени Героя Советского Союза Серафима Ивановича Землянова» (далее по тексту МОУ СОШ № 17) разработано в соответствии с пунктом 5 части 3 статьи 28, пунктом 7 части 1 статьи 48 Закона Российской Федерации от 29 декабря 2012г. №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», постановлением Правительства Российской Федерации от 27.06.2016 № 584 «Об особенностях применения профессиональных стандартов в части требований, обязательных для применения государственными внебюджетными фондами Российской Федерации, государственными или муниципальными учреждениями, государственными или муниципальными унитарными предприятиями, а также государственными, принятыми профессиональными стандартами» и Уставом МОУ СОШ №17.

1.2. Настоящее Положение является локальным нормативным актом МОУ СОШ №17, регламентирующим права, обязанности и ответственность работников, определяет основные цели, правила построения, порядок осуществления профессиональной переподготовки и повышения квалификации работников МОУ СОШ №17.

1.3. В положении приняты следующие понятия:

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

Профессиональная переподготовка - получение дополнительных знаний, умений и навыков по образовательным программам,

предусматривающим изучение отдельных дисциплин, разделов наук, современных технологий, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности.

1.4. Повышение квалификации производится за счет средств бюджета МОУ СОШ №17, а также может по инициативе работника за счет собственных средств.

1.5. Настоящее положение принимается на заседании Общего собрания работников, и утверждается приказом директора МОУ СОШ №17. Срок данного положения не ограничен. Данное положение действует до принятия нового.

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

2. Цели и задачи повышения квалификации.

2.1. Целью повышения квалификации является ликвидация несоответствия между реальным и необходимым уровнем профессиональной подготовки специалистов для успешного решения задач, стоящих перед МОУ СОШ №17 в современных условиях, подготовка педагога как субъекта профессиональной деятельности.

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

2.2. Задачи:

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

педагогических кадров;

- Организация мониторинга профессионального роста педагогов.

3. Организация повышения квалификации педагогических работников.

3.1. Организация и порядок работы по повышению квалификации.

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

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

Очередность получения профессиональной переподготовки и повышения квалификации работниками определяется:

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

3.3. За организацию и координацию работы по повышению квалификации педагогических работников ответственность несет заместитель директора по учебной работе (за педагогических работников) и заведующие производством и хозяйством (за кухонных работников и уборщиков производственных и служебных помещений, сторожей).

Ответственный:

- Доводит до сведения педагога перечень рекомендованных программ дополнительного профессионального образования;
- Дает рекомендации по выбору программы повышения квалификации, учитывая образовательные потребности работника;

- Контролирует своевременность выполнения сроков повышения квалификации работником и использование работником в работе полученных знаний в ходе курсовой переподготовки;

Заносит сведения о повышении квалификации согласно своевременно предоставленным итоговым документам об усвоении учебных программ, выданных учреждениями, реализующими программы дополнительного профессионального образования о прохождении курсов.

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

3.5. Повышение квалификации и профессиональная переподготовка работников МОУ СОШ №17 может проводиться с отрывом от работы, без отрыва от работы, с частичным отрывом от работы, по индивидуальным образовательным программам, дистанционно.

3.6. Организация повышения квалификации педагогических работников включает в себя:

- Перспективное планирование повышения квалификации педагогических работников на 3 года;

- Ежегодное формирование плана повышения квалификации педагогических работников в соответствии с годовым планом МОУ СОШ №17;

- Проспектом курсовых мероприятий по профессиональной переподготовке и повышению квалификации работников образования на год;

- Утверждение плана повышения квалификации педагогических работников, принятого на заседании педагогического совета.

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

3.8. Календарный график получения профессиональной переподготовки и повышения квалификации работниками разрабатывается ежегодно с учетом п. 1.1 настоящего Положения. Получение профессиональной переподготовки и повышения квалификации работниками не должно совпадать с их ежегодными основными оплачиваемыми отпусками.

3.9. Основаниями для направления педагогических работников на повышение квалификации в виде курсовой подготовки являются: наступление очередного срока повышения квалификации; рекомендация аттестационной комиссии; инициатива работника.

4. Формы повышения квалификации педагогических работников

4.1. Повышение квалификации включает в себя следующие виды обучения:

- Длительные курсы (более 100 часов);
- Краткосрочные курсы (не менее 72 часов);
- Тематические семинары по проблемам образования;
- Системные курсы повышения квалификации (свыше 280 часов);
- Стажировка (закрепление профессиональных знаний, умений и навыков, полученных в результате приобретения теоретической подготовки).

4.2. Внутренняя система повышения квалификации педагогов в МОУ СОШ №17 организуется в следующих формах: коллективные (деятельность методических объединений, тематические педсоветы, семинары, семинары-практикумы, методические недели и месячники, участие в профессиональных конкурсах, работа в творческих группах, мастер-классы и др); индивидуальные (наставничество, методическая консультация, самообразование и др.).

5. Права и обязанности работодателя

5.1. Работодатель имеет право:

- Определять необходимость профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников для нужд МОУ СОШ №17;

- Предлагать формы подготовки, переподготовки и повышения квалификации педагогических работников с учетом возможностей повышения квалификации;

- Устанавливать перечень профессий работников, подлежащих повышению квалификации по согласованию с коллегиальным органом МОУ СОШ №17.

5.2. Работодатель обязан:

- При направлении работника для повышения квалификации с отрывом от работы сохранять за ним место;

- Выплачивать педагогическому работнику среднюю заработную плату по основному месту работы в течение всего времени повышения квалификации;

- Создать необходимые условия работникам, проходящим профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации для совмещения работы с обучением;

- Планировать повышение квалификации работников в соответствии с п. 3.1. настоящего Положения;

- Разработать график профессиональной подготовки и повышения квалификации работников на 3 года и довести до сведения работников приказом по МОУ СОШ №17.

5.3. Права и обязанности работников.

В соответствии со статьей 187 ТК РФ работник имеет право:

- На повышение квалификации с отрывом от работы не реже 1 раза в 3 года с сохранением заработной платы в течение всего периода обучения;

- На повышение квалификации по личному желанию в сроки и

на условиях, согласованных с администрацией МОУ СОШ №17.

5.4. Работник обязан:

- Получение профессиональной переподготовки и повышения квалификации является трудовой обязанностью работника;
- Эффективно использовать время, предоставленное работнику для повышения его профессионального роста;
- Сдать ответственному за делопроизводство копию документа, подтверждающего повышение профессиональной квалификации за неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей, работодатель имеет право применить дисциплинарные взыскания, предусмотренные трудовым законодательством.

6. Отчётность о повышении квалификации.

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

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

Сведения о результатах повышения квалификации и профессиональной переподготовки педагогов предоставляются в МОУ СОШ №17 не позднее, чем через 3 дня после прохождения обучения.

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Опросы для персонала, для социального обоснования предложенных рекомендаций

Таблица 5.1 - Опрос персонала на предмет оценки лояльности к новым рекомендациям

Уважаемые сотрудники! С целью оценки Вашей лояльности к новым рекомендациям, просим ответить Вас на вопросы, представленные ниже			
Вопрос	Варианты ответа	Количество принявших участие в опросе, чел.	Количество принявших участие в опросе, %
Как вы относитесь к внедрению дополнительного стимулирования ?	Положительно	68	82
	Отрицательно	5	6
	Затрудняюсь ответить	10	12
	Итого: 83		100
Как вы относитесь к регулярному повышению квалификации и профессиональной переподготовке?	Положительно	52	63
	Отрицательно	16	19
	Затрудняюсь ответить	15	18
	Итого: 83		100

Таблица 5.2 - Опрос потенциальных сотрудников на предмет оценки привлекательности компании на рынке труда

Уважаемый респондент! С целью оценки привлекательности компании в разрезе системы вовлеченности сотрудников, просим ответить Вас на вопрос ниже.			
Вопрос	Варианты ответа	Количество принявших участие в опросе, чел.	Количество принявших участие в опросе, %
Считаете ли Вы привлекательной организацию, в которой действуют стимулирующие выплаты, а так же происходит регулярное повышение квалификации и переподготовка сотрудников?	Да	18	72%
	Нет	5	20%
	Затрудняюсь ответить	2	8%
	Итого: 25		100