



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

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

Формирование вовлеченности персонала организации

Выпускная квалификационная работа по направлению
38.03.02 Менеджмент
Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

68,6 % авторского текста

Работа рекомендована/ не рекомендована
к защите

«16» июня 2023 г.

Зав. кафедрой Э,УиП

Корнеев Д.Н. Корнеев Д.Н.

Выполнил(а):

Студент(ка) группы ЗФ-509-114-5-14

Валева Владилена Владимировна

Валева

Научный руководитель:

Доктор экономических наук, профессор

Лысенко Ю.В.

Лысенко

Челябинск

2023

Содержание

Введение.....	3
1. Теоретические основы изучения вовлеченности персонала в работу организации.....	7
1.1 Сущность и понятие вовлеченности персонала, и ее основные признаки.....	7
1.2 Факторы, влияющие на вовлеченность персонала.....	17
2. Организационно - экономическая характеристика деятельности и анализ вовлеченности персонала ООО «Вемсей»... ..	30
2.1 Общая характеристика деятельности общества с ограниченной ответственностью «Вемсей».....	30
2.2. Организационно–экономическая характеристика.....	33
2.3 Оценка вовлеченности персонала.....	37
3. Разработка мероприятий, направленных на повышение вовлеченности персонала.....	44
3.1 Система мероприятий по повышению вовлеченности.....	44
3.2 Экономическое и социальное обоснование мероприятий по повышению индекса вовлеченности персонала.....	53
Заключение.....	57
Список используемой литературы.....	58
Приложения.....	63

Введение

В настоящее время проблема «вовлечения персонала в работу организации выступает одной из важных и актуальных в сфере управления. Формирование и поддержка высокого уровня вовлеченности персонала становится актуально для любого предприятия, ведь лояльность работников находится в зависимости от ее эффективности.

Так, по данным ВЦИОМ, в 2021 году в среднем количество сотрудников, вовлеченных в стабильно развивающиеся компании, составляет около 50%, но в компаниях, которые являются лидерами на рынке, показатели вовлеченности не ниже 90%».

Актуальность выбранной для настоящей работы характеризуется тем, что в «существующей российской действительности в процессе хозяйственной деятельности организации решают много задач и проблем, одной из важных представляется отсутствие вовлеченности сотрудников на должном уровне. При этом нельзя отрицать тот факт, что важнейшими факторами эффективного развития и стабилизации ситуации в любой компании является эффективный и мотивированный труд, основанный на высокой вовлеченности сотрудников.

Также, актуальность работы определяется необходимостью вовлечения любого работника в деятельность организации, характеризуется уровнем мотивирования и объемом усилий, необходимых для достижения успеха компании, а еще тем, насколько сотрудники замотивированы в реализации поставленных задач и целей».

Но не только вовлеченность в деятельности персонала играет значительную роль, весь персонал организации может быть заинтересованным и действовать слаженно, но еще актуален тот момент, когда все усилия нацелены на осуществление миссии компании, которая будет реализовываться с успехом и эффективно.

Деятельность работника «необходимо координировать

вышестоящими управляющими структурами. Все сотрудники обязаны выступать одной командой, объединенной единой целью, командой, имеющей творческий и креативный подход, способной решать задачи, проблемы предприятия и бороться за результаты всего дела.

Вовлеченность персонала создается непосредственно при индивидуальной работе с каждым отдельным участником всей команды. Именно при активном взаимодействии с каждым сотрудником руководство может сформировать доверие, определить мотивацию и определить направление дальнейшей работы. Формирование условий для вовлеченности и координация действий требует, как признания установленных истин, так и знания индивидуальных различий. Лидирующие компании умеют найти идеальный баланс между этими компонентами» [44, с.433].

Таким образом, необходимо уметь добиваться согласованной работы и гармоничного развития персонала в компании, управлять вовлечением сотрудников в работу и координировать их действия.

При различных исследованиях, проведенных в российской практике и в зарубежных странах, было отмечено, что вовлеченность в компании представляется не только частной инициативой, но и необходимостью, влияющей на развитие предпринимательства.

Присутствует «определенная взаимосвязь между вовлеченностью в деятельности и производительностью в производстве, сохранностью квалифицированного персонала и текучкой, а также качеством реализуемых услуг – все эти показатели могут повысить доход компании и показатели работы сотрудников.

В тоже время, было замечено, что не только вовлеченность может стать фактором успеха предприятия. Успех организации, также зависит от того, если сотрудник осуществляет свою деятельность неэффективно по причине неполной реализации своего потенциала из-за нахождения не на своем месте, либо если его работа была не скоординирована с другими.

Доход и успех компании повышается только тогда, когда персонал на максимуме вовлечен в работу, когда сотрудники вносят личный вклад в развитие организации».

В отечественной и иностранной литературе проблемам вовлеченности сотрудников в бизнес-процессы предприятия посвящено немало работ, среди них труды таких авторов как: Блэкуэлл Р., Боронова Г.Х., Добровинский А.П., Дуракова И.Б., Латфуллина Г.Р., Михайленко Е.М., Белокопытова А.А., Джайлс Х. и др.

Но растущая «популярность исследований вовлеченности персонала часто сопровождается низким уровнем осмысления руководителями предприятий самого понятия «вовлеченность персонала», отсюда и возникающие проблемы в деятельности предприятия, отрицательно сказывающиеся на прибыльности компании».

Предметом исследования бакалаврской работы является вовлеченность персонала в общие дела компании на примере ООО «Вемсей»

Объектом исследования является ООО «Вемсей»

Цель работы – разработать мероприятия, направленные на повышение вовлеченности сотрудников.

Для достижения цели работы нужно решить ряд задач:

- изучить сущность и понятия «вовлеченность персонала» и ее основные признаки;
- провести анализ литературных источников по формированию гармоничных отношений, развитию персонала, управлению вовлеченностью персонала;
- дать оценку вовлеченности персонала в ООО «Вемсей»
- разработать мероприятия по повышению вовлеченности персонала;
- провести социально-экономическое обоснование мероприятий по повышению вовлеченности персонала.

Методы исследования. Для достижения цели и решения поставленных задач бакалаврской работы были использованы теоретические и экспериментальные методы исследования, системный и обобщенный анализ, наблюдение, опрос, изучение документации.

Структура работы обусловлена целями и задачами. Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованной литературы и приложений.

Практическая значимость исследовательской работы характеризуется тем, что положения бакалаврской работы могут быть использованы для повышения уровня вовлеченности персонала ООО «Вемсей» в 2023 году и другими организациями.

1 Теоретические основы изучения вовлеченности персонала в работу организации

1.1 Сущность и понятие вовлеченности персонала и ее основные признаки

В последние годы в «отечественной деловой практике достаточно часто звучит понятие «вовлеченность сотрудников», что является новым для многих руководителей. Все больше руководителей российского бизнеса интересуются изучением участия персонала в рабочих процессах и пытаются измерять и управлять степенью вовлеченности своих сотрудников. В то же время менеджеры и руководители организаций чаще всего по-разному трактуют понятие «приверженность».

Если вы спросите людей, слышали ли они об участии сотрудников, вы, вероятно, обнаружите, что многие респонденты понятия не имеют.

Следует уточнить значение термина "участие персонала". На интуитивном уровне эта концепция довольно проста. Практически каждый руководитель сталкивается с ситуацией, когда сотрудник осуществляет свою деятельность в рамках неформальных прав и обязанностей, делая все для достижения желаемого результата. Преданный сотрудник «все равно», проявляет инициативу и выполняет свои обязанности ответственно, иногда неформально, добросовестно» [22, с.12-22].

Среди основных проблем, выявленных в литературе относительно вовлечения работников в организационную работу, можно выделить отсутствие универсального определения понятия вовлеченности.

В различных исследованиях зарубежных и российских авторов используются сходные определения по содержанию, то есть относительно удовлетворенности работой, лояльности и мотивации коллег [15, с.32-37].

Уильям Кан «впервые использовал определение «вовлеченности» в 1990 году и интерпретировал его как «направленное и организованное участие сотрудников в рабочем процессе по мере того, как они реализуют

свое физическое, когнитивное, эмоциональное и ментальное «я». «-выражение как личность» [42, с. 104-110].

Согласно В. Кан:

– когнитивный аспект вовлеченности сотрудников связан с восприятием и управлением сотрудниками внутри организации и преобладающими условиями труда;

– эмоциональный аспект связан с тем, как персонал воспринимает все три аспекта, а также направленность эмоциональной окраски (положительное или отрицательное отношение к организации и ее руководству);

– физический аспект вовлеченности связан с физической энергией, которую работники вкладывают в процесс выполнения своей роли в рабочем процессе.

Одной из первых и наиболее важных «работ по изучению обязательств в контексте организации является работа профессора К. Томпсона из Бирмингемского университета, который в 1990 году написал в своей книге «Революция сотрудников»: «Вы должны показать потребителю главные идеи и обещания бренда, а для этого необходимо, чтобы персонал знал и разделял ценности компании, бизнеса» [7, с. 128].

М. Магура определял вовлеченность как «стремление работника к усилию, стремление к созданию новых идей для развития организации, стремление и стремление к достижению главной цели организации [43, с.16] . По его мнению, вовлеченность в деятельность компании возникает, когда работа в компании поощряет и мотивирует сотрудников:

– способность использовать всю силу неформальных обязательств и инструкций, когда это необходимо для достижения результата и действовать в интересах компании;

– развитие самооценки, происходящее в удовлетворенности деятельностью, признании достигнутых в работе профессиональных результатов;

- выражение заинтересованности и мотивации для достижения целей, поставленных в компании;
- брать на себя ответственность за результаты своей работы».

Я. Хеллеви́г, управляющий партнер группы Avara, интерпретирует приверженность как «отношение персонала к организации, руководству, своим рабочим задачам и условиям труда, при котором сотрудник заинтересован в успехе компании и старается выполнять его задания лучше обычных норм». [27, стр. 118-125].

Я. Хеллеви́г считает, что «руководитель компании обязан создать в своей компании условия, благоприятные для осуществления деятельности с максимальными показателями эффективности, что требует от него полного «вовлечения» не только физического тела, но и разума в рабочий процесс.

Вовлеченность сотрудников — это подход, при котором каждый сотрудник честно говорит о своей работе, о компании, в которой он работает, и о своих клиентах. Вовлеченность сотрудников — это отношения между работодателем и работником, основанные на взаимном доверии и уважении» [30, с.48-52].

Т.Н. Приверженность Endeco «представляет собой сочетание трех факторов: «инициативность» (сотрудники не прочь пройти «лишнюю милю») плюс «удовлетворенность» (у сотрудников нет «горячих точек» сильной неудовлетворенности различными аспектами своей работы в компании) плюс «лояльность» (профессиональная карьера сотрудников связана с компанией)» [45, с. 223].

В связи с этим в компании поднимается вопрос о том, как «поддержать инициативу сотрудников, их удовлетворенность своей работой, а также вопросы о путях и средствах формирования лояльности. Здесь также необходимо управлять процессом отбора «принципиально затронутых» лиц и их расстановки на ключевые должности в компании. В то же время не следует забывать, что циников, ориентированных только на

зарабатывание денег, или принципиально «незабитых» и подобного характера, нельзя привлекать никакими средствами и мерами. Таких работников нельзя нанимать, а только увольнять, по крайней мере, на ключевые должности» [7, стр. 128].

В работе Д. Берсин дает следующее определение «вовлеченности - это состояние энергии (активизации), которое испытывает работник предприятия в связи с его работой, связанной с потреблением [14, стр. 88-101].

Согласно О. Для Свергуна вовлеченность воспринимается как некое явление, когда сознание человека обращает внимание на материал, эмоции преувеличены, внимание концентрируется на цели, а поведение при выполнении трудовых функций разделяется» [28, с. 157-162].

Высокий уровень вовлеченности свидетельствует о состоянии работника, при котором работники достаточно мотивированы и могут с головой уйти в работу на благо компании. За этим личностным состоянием следует мобилизация инициативы, личных способностей и резервов для эффективного решения поставленной цели.

В настоящее время большинству «работников вообще не нужен руководитель, они самостоятельны и могут обеспечить эффективные результаты для реализации своих задач. Для работы таких сотрудников должны быть созданы адекватные условия, и нужен руководитель, способный их создать.

В организационном менеджменте существуют мотивационные теории, которые часто путают с теорией вовлеченности сотрудников из-за изначального сходства. Одной из них является популярная в 1970-х годах теория удовлетворенности работой, согласно которой усилия работодателя должны быть направлены на то, чтобы работники любили свою работу и приносили внутреннее удовлетворение». Другими теориями являются теория лояльности сотрудников, которая была модной в 1980-х годах, и теория расширения возможностей сотрудников, появившаяся в 1990-х

годах [6, с.275].

Согласно первой теории, удовлетворенность персонала означает отношение сотрудников к организации, в которой они работают.

Удовлетворенность работой состоит из двух частей.

В первой части «ориентируются на удовлетворенность основными характеристиками выполняемой работы в организации: функциональным содержанием работы, социально-психологической обстановкой на работе, климатом коллектива, сложностью задач, объемом работы, зарплата от организации. Вторая часть удовлетворенности формируется в связи с внутренними процессами организации: процессами управления персоналом (подбор, найм, адаптация кадров; повышение квалификации и обучение; контроль личной эффективности сотрудников и система ротации кадров; материальные моральная система). стимулы, наличие льгот компании), коммуникационные процессы и корпоративная культура организации».

То есть работник удовлетворен благами, полученными от работодателя, и это положительно влияет на его стремление эффективно работать и выполнять служебные обязанности, а также на его действия, выходящие за рамки его должностных обязанностей.

В литературе под удовлетворенностью «трудом часто понимают состояние равновесия требований (требований), которые работник предъявляет к содержанию, характеру и условиям труда, сюда же относится и субъективная оценка работником возможности удовлетворения личных требований.

Удовлетворенность работой в смысле особого отношения к ней означает выраженную субъективную оценку личности работника, определенную привязанность к рабочим процессам [3, с56]. Основная идея понятия «удовлетворенность трудом» заключается в том, что по мере увеличения степени удовлетворенности трудом улучшается и качество труда работника [12, с. 213]».

Основная проблема теории «удовлетворения» заключается в ее однобокой направленности — работодатель создает условия для того, чтобы работники были удовлетворены своей работой, но это не гарантирует работникам высокую отдачу взамен.

Современная экономика и «менеджмент в организациях все чаще показывают, что нет четкой связи между удовлетворенностью сотрудников и повышением качества работы. Часто бывает наоборот: сотрудники довольны своей работой только из-за справедливой оплаты, льгот и приятной рабочей атмосферы, но в то же время работник может осуществлять и деятельность, не связанную с поставленными задачами. в правовых рамках. цели организации».

Автор Т.Н. Эндеко [45] «считает, что участие сотрудников не является показателем удовлетворенности. Здесь они означают чувство, что мы влюблены в работу и организацию. Однако, в отличие от удовлетворенности сотрудников, участие напрямую связано с финансово-экономическими показателями организации. Участие означает, что сотрудник воспринимает цели и задачи организации как свои собственные».

Другое понятие, также связанное с удовлетворенностью работой, — это организационная приверженность, то есть степень психологической идентификации с организацией.

Приверженность сотрудников своей организации — это «психологическое состояние, определяющее ожидания и отношения сотрудников, особенно в отношении их работы и их мнения об организации.

В авторской работе М.И. Магура [43] утверждает, что патриотизм сотрудников по отношению к организации является определяющим элементом ее конкурентного преимущества. В этом заявлении они пришли к выводу, что только патриотически настроенные работники, верные своей организации и ее целям, могут полностью направить свои способности,

силы и энергию на победу над конкурентами».

В недавнем прошлом, когда теория вовлеченности еще не получила достаточного распространения и признания в бизнес-среде, «руководители всех уровней часто трактовали приверженность как лояльность сотрудников. В настоящее время руководители дискутируют о наличии и направленности различий между двумя парадигмами — участия сотрудников и лояльности.

Кей Беверли считает, что это просто разные термины для одного и того же понятия, другие специалисты утверждают, что это разные теории» [38].

Слово «лояльность» происходит от французского слова «верный», что означает «верный».

С общепринятой точки зрения лояльный сотрудник — это тот, «кто гордится своей работой и с гордостью о ней рассказывает. Лояльность основывается также на желании сотрудников продолжать работать в компании. Это стремление к компании, ее бренду и работодателю выливается в позитивное отношение, которое сотрудники проявляют не только внутри компании, но и во внешнем мире».

Теория лояльности исходит из «необходимости создания привлекательных условий для работника в организации, в которых он чувствует себя обязанным продолжать там работать. В то же время теория вовлеченности пытается создать условия, способствующие развитию свободного выбора у работника, а также развитию внутренней потребности работать на благо организации. Используя теорию организационной лояльности, руководство пытается создать эмоциональную связь с сотрудниками, однако, в отличие от теории вовлеченности. Это означает, что руководство компании пытается создать у сотрудников «чувство долга» по отношению к компании, которая много для них сделала, и создать «связку» сотрудников с более высокой заработной платой, опционными возможностями и различными скидками. программы».

Российский тренер-консультант Егорова А.С. Лояльность определяет «ожидания, отношение сотрудников и индивидуальность их работы. Лояльные сотрудники используют все возможные реальные и нереальные возможности для достижения результата эффективной деятельности.

Кроме того, в организации существует несколько видов приверженности (лояльности) сотрудников [7, стр. 128]».

Типы приверженности сотрудников организации представлены на рисунке 1.

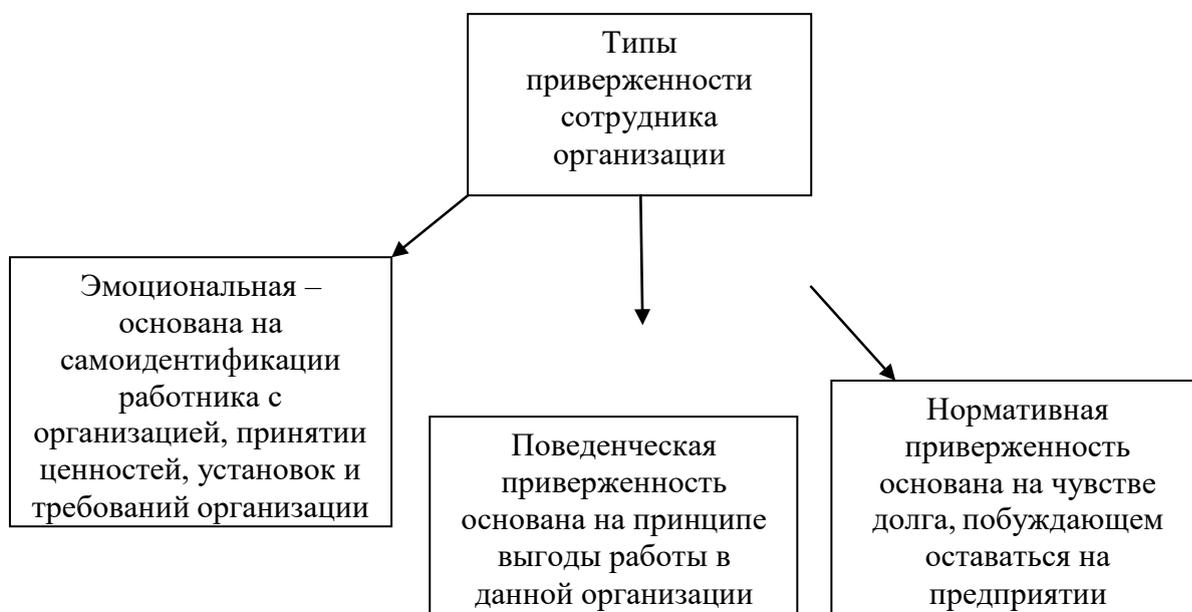


Рисунок 1 – Типы лояльности сотрудников организации

Однако нужно понимать, что люди не «рождаются лояльными к компании. Стать преданным нейтрального работника — нелегкий путь. Очень сложно предсказать, сколько времени займет этот процесс. Несмотря на это, многие компании стараются повысить лояльность сотрудников. В любом случае речь идет о лояльности ведущих специалистов, от работы которых зависит жизнеспособность и существование компании.

Вовлеченность отличается от другой концепции управления: теории

наделения полномочиями, которая стала популярной в последнее десятилетие. Согласно этой теории, сотрудники должны иметь право принимать важные решения. При этом должны соблюдаться границы задач и полномочий сотрудников, в этом смысле полномочия являются важным аспектом включения. Проблема в том, что нет смысла делегировать полномочия без учета других аспектов участия. Для делегирования полномочий сотрудники с разным уровнем ответственности и компетентности должны обладать высоким уровнем самодисциплины, самоорганизации и саморазвития».

Вовлеченность очень тесно связана с мотивацией, которая определяется как «стимулы к действию» или «факторы, порождающие мотивацию» [30, стр. 48].

С управленческой точки зрения «мотивация – это процесс самой мотивации или внешней мотивации. Однако в свете теории вовлеченности мотивация означает создание условий, ведущих к внутренней мотивации. Мотивация – это наличие у работника внутренней потребности приложить все усилия для достижения результата, а не под внешним (положительным или отрицательным) воздействием, без жесткого контроля со стороны руководства.

Кей Беверли в процессе уточнения основных задач менеджмента в XXI. выражает мнение о построении управления персоналом, которое предполагает добровольное намерение в работе сотрудников, работающих в организации, а также их самостоятельность в поиске путей удовлетворения собственных потребностей и мотиваций» [38].

На рисунке 2 выделены основные признаки вовлеченности работника:

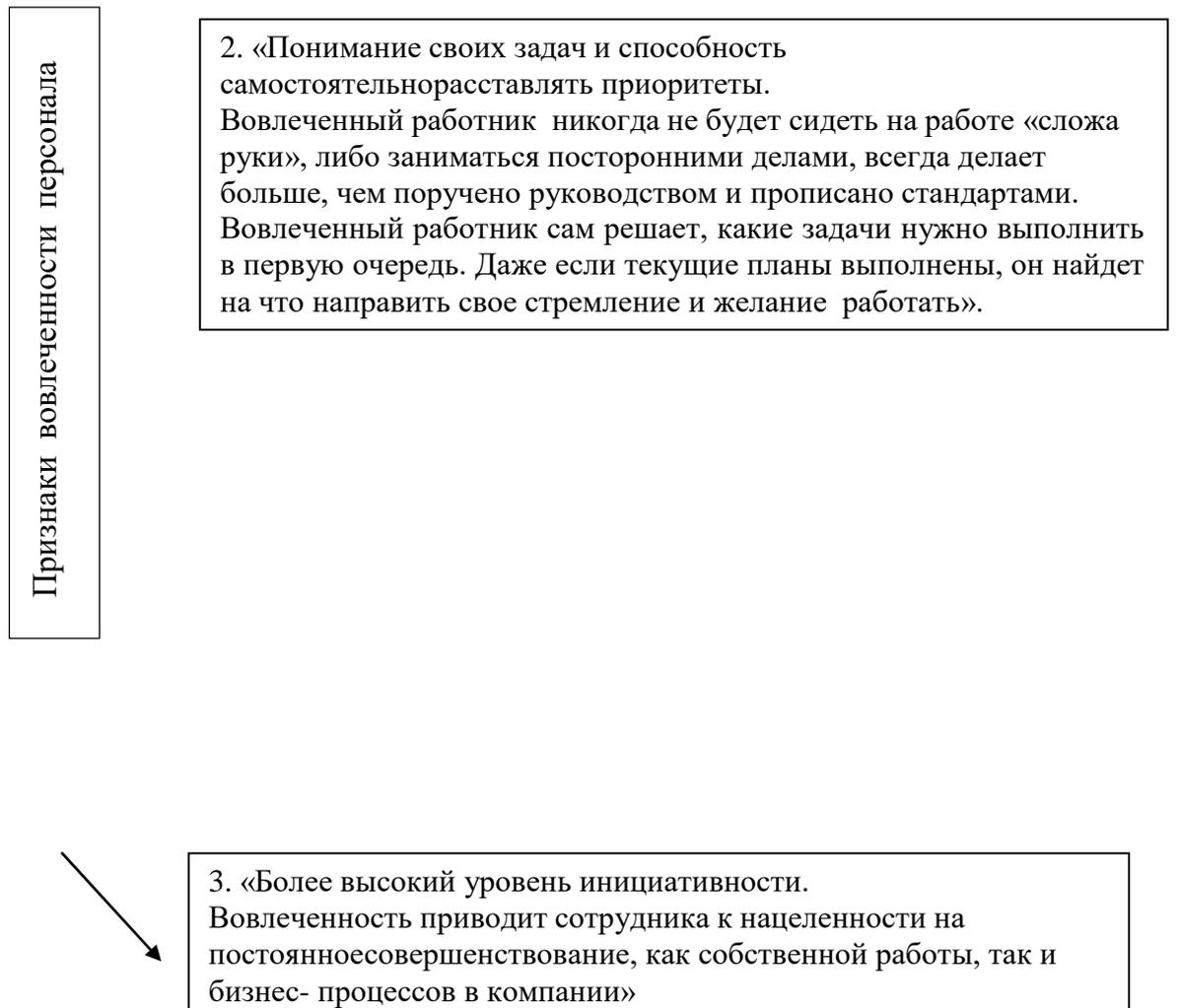


Рисунок 2 – Основные признаки вовлеченности работника

Основным эффектом вовлечения «сотрудников считается повышение производительности труда и повышение экономических показателей организации.

Поэтому приверженность сотрудников представляет собой теорию об инструментах, необходимых для достижения стратегических целей

организации посредством создания факторов профессионального и личностного развития сотрудников, что способствует тому, что должны быть использованы все сильные стороны и возможности собственной компании».

По результатам анализа литературы мы предлагаем следующее определение «вовлеченности». Вовлеченность — это долгосрочное эмоциональное состояние, отражающее степень совпадения ценностей сотрудника (личное видение, цели, интерес, удовлетворенность, лояльность, приверженность, ключевые факторы успеха).

ценности организации, а также характеризует готовность работника посвящать личное время работе на благо организации, проявлять инициативу и прилагать дополнительные усилия для достижения результатов в рамках целей организации.

1.2 Факторы, влияющие на вовлеченность персонала

На вовлеченность сотрудников в «организацию влияют различные факторы (движущие силы), которые могут снижать и повышать участие в качественном управлении персоналом. Это позволяет добиться более высоких значений показателей эффективности и повысить эффективность работы сотрудников [10].

Участие зависит как от усилий, представляемых руководством самой организации, так и от особенностей самого работника. Понимание наличия факторов и направления их влияния на вовлеченность, степени их развития в организации позволяет организовать эффективное управление вовлеченностью.

Многообразие факторов, влияющих на вовлеченность работников в организационную деятельность, можно разделить на четыре основные группы [18, с.54]»:

- факторы, связанные с политикой организации;

- факторы, связанные с социально-психологическим климатом в коллективе;
- факторы, связанные с организацией труда работников;
- факторы, связанные с самореализацией и развитием сотрудников.

Классификация основных факторов, влияющих на приверженность, представлены в таблице.

Характеристики групп «факторов и движущих сил обсуждаются далее [20, стр. 22-3].

1) Политика компании. Стратегия, миссия, видение и ценности организации наполняют работу сотрудников особым смыслом и направляют их на достижение определенного результата».

Таблица 1– Классификация факторов вовлеченности

Группа факторов	Драйверы, включенные в группу
Политика компании	<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
Организационный климат	<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 - наличие самостоятельности в процессе принятия решений в рамках ответственности

Организация труда	<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
Самореализация, обучение и карьера	<ul style="list-style-type: none"> - признание в обществе (коллективе) - карьерный рост - возможность обучения - личностное развитие - вероятность применения интеллектуальных ресурсов - факторы для самореализации в профессиональном и личном аспектах - уверенность в своей ценности для организации - наличие новых, интересных задач, целей, функций - широта полномочий, возможность их делегирования»

– бизнес-процессы, регламенты и процедуры, установленные в организации, поддерживают вовлеченность сотрудников. Заметный «эффект

– на вовлеченность влияют сложившиеся в организации и коллективе традиции, личный пример лидерства, осознание деятельности организации, положения, результатов и перспектив, динамика процесса достижения цели.

– на уровень вовлеченности негативно влияет отсутствие у организации стратегии и четких целей, наличие двойных стандартов, непоследовательность взглядов и действий руководства организации.

– по мнению И. Хеллевинга, главным аргументом в пользу привлечения сотрудников является корпоративная культура организации. Ее структурным элементом должна быть вовлеченность, обеспечивающая стимулирование и поддерживающая уровень вовлеченности. В то же время И. Хеллевин интерпретирует корпоративную культуру компании как

деловой стиль».

– руководство организации играет стратегически важную, центральную роль в формировании корпоративной культуры. «Эффективное управление организацией ориентируется на ключевые составляющие корпоративной культуры:

– определение миссии, видения и ценностей организации, очерчивающих ее конкурентные преимущества, образ в сознании отдельных потребителей и общества в целом, обеспечивающих понимание текущего и перспективного управления персоналом.

– установленную миссию, видение и ценности нужно передать сотрудникам организации, потому что они воплотят их в жизнь.

– менеджеры всех уровней управления эффективно выражают свои ожидания от сотрудников. В высоко инклюзивной корпоративной культуре руководство понимает важность того, чтобы сотрудники знали не только стратегию, цели и задачи организации, но и нормы общения с клиентами и коллегами. Организационный уровень корпоративной культуры включает в себя разработку системы управления производительностью труда на основе количественно измеримой системы».

– показателей, а также желаемых норм поведения [22, с.12-22].

– коммуникативные процессы - повышение эффективности коммуникации на всех уровнях управления характеризуется повышением организационной эффективности. Как внешняя, так и внутренняя коммуникация внутри организации важны для повышения приверженности. Внешняя коммуникация влияет на бренд организации, репутацию и удовлетворенность клиентов продуктом организации.

– управленческий «персонал должен обеспечивать эффективную внутреннюю коммуникацию между различными уровнями управления, что способствует открытости сотрудников, свободе самовыражения и выражения собственной точки зрения при построении и организации

рабочих процессов, обеспечению участия сотрудников в принятии решений. создание, сама эта ситуация в организации повышает уровень вовлеченности сотрудников. Эффективная внутренняя коммуникация является основой слаженной командной работы в каждой организации.

– чем эффективнее процессы коммуникации между сотрудниками и руководством организации, тем рациональнее организация управляет собственными бизнес-процессами.

– важной задачей менеджмента организации является создание и развитие корпоративной культуры в направлении эффективности, открытости и результативности коммуникационных процессов. Это возможно, если общение между сотрудниками в организации строится на открытости, доверии и честности, независимо от регалий и иерархии»;

– помочь сотрудникам увидеть и понять связь между их собственным вкладом и успехом всей организации. Сотрудники обычно делают только то, что от них ожидается, а в корпоративной культуре с низким уровнем участия менеджеры практически не ожидают от сотрудников доступного для них способа. Хотя во многих организациях есть системы для установления стандартов и измерения производительности

– производительность, «значительное количество из них недостаточно успешно выявляют ожидания, связанные с поведением сотрудников, независимо от вида и сложности выполняемой работы;

– создание культуры единства в организации. При низкой вовлеченности организация часто оторвана от внешней реальности, люди, работающие в отделах, несут ответственность только за свою роль в общей бизнес-стратегии. Задача руководства состоит в том, чтобы создать у сотрудников понимание об общих целях организации и их личных интересах, а также взять на себя совместную ответственность за предпринимаемые меры для достижения результатов».

В корпоративных культурах с «высоким уровнем участия действия

руководства направлены на создание межфункциональных команд и проектов, тем самым устанавливая отношения между различными отделами и поддерживая у сотрудников чувство принадлежности к организации. В целях создания единства между составляющими организации руководство создает атмосферу, освобождающую сотрудников от поведенческого индивидуализма, в сторону построения доверия и вовлеченности, а также способствует начальной спонтанности при совместной работе, с переходом на постоянный, привычный способ работы.

1) Организационная атмосфера в организации. «Преданные своему делу сотрудники чувствуют ответственность за успех и результаты организации и уважают ее руководство и сотрудников. Организационный климат определяется прежде всего поведением личности на работе, восприятием работника о себе и своих коллегах как о члене коллектива, профессионального сообщества и неформальных групп [29, с.119]. Одним из важнейших факторов, определяющих организационную атмосферу, является управленческий стиль руководства».

Международная консалтинговая компания HaiGroup опубликовала результаты исследования стилей руководства и организационного климата во многих компаниях по всему миру. Оказывается, многие лидеры

компании «слишком сильно полагаются только на один стиль управления, что снижает мотивацию сотрудников и негативно сказывается на эффективности организации.

По словам Рут Маллой, управляющего директора по глобальному лидерству и кадровой практике HaiGroup, «лидерство — это самый важный фактор, определяющий, как сотрудники работают в команде. Хорошие лидеры вдохновляют сотрудников, вовлекают их в свою работу и мотивируют делать все возможное для своей компании. Плохое руководство имеет обратный эффект и демотивирует команду, что приводит к увеличению текучести кадров и невыходов на работу, как по

болезни, так и по причине невыхода на работу. Очень немногие руководители создают среду, позволяющую сотрудникам проявить себя в полной мере, и это особенно актуально сейчас, когда организации по всему миру стремятся повысить эффективность бизнеса и получить от своих сотрудников максимальные результаты».

Он состоит из так называемой «ДНК убежденного лидера» [23]:

1. «Целевые» люди — они глубоко знают свою команду, мотивацию каждого члена.

2. Создание положительного примера эффективной работы для других сотрудников, оказание помощи и организация обучения.

3. Мотивация профессионального и личностного развития сотрудников. Руководитель не только ставит перед собой высокие личные цели, но и способствует развитию уверенности в собственных силах и способностях других сотрудников при реализации глобальных и грандиозных планов.

4. «Знайте и применяйте сильные стороны вашей команды и истинный потенциал компании.

5. Продвижение двусторонней связи, готовность к диалогу, выслушивание разных мнений, обсуждение принятия решений в команде.

6. Строгое выполнение собственных обещаний - они держат свои обещания.

7. Развитие «командного духа» через признание успехов, достигнутых вместе с коллегами разного масштаба.

Они контролируют своих сотрудников и следят за отношениями, сложившимися в их коллективе, всегда контролируют ситуацию, готовы вмешаться и решить возникающие проблемы, принимая во внимание жалобы и просьбы, проявляя гибкость и понимание».

Для сотрудников имеют «значение как отношения с непосредственным начальником, так и репутация высшего руководства (топ-менеджмента). Приверженность возрастает, когда сотрудник уверен,

что ожидания и потребности персонала должным образом воспринимаются на всех уровнях управления.

Важнейший аспект, который входит в этот фактор и напрямую связан с вовлеченностью: вера в возможность устранения и предотвращения организационных барьеров внутри организации. Если сотрудник точно знает, что, несмотря на обращения и требования к руководству, никаких изменений в организации производиться не будет, то его участие будет снижено. Если вы осознаете возможность влиять на эффективность бизнес-процесса, доверие к реакции руководства на мнение сотрудника, то ваша вовлеченность возрастает» [19, с.24-26].

Доверие – «важнейший фактор создания здоровой социально-психологической атмосферы в коллективе, что требуется руководству организации для повышения уровня вовлеченности сотрудников.

Основными принципами, которыми руководствуются менеджеры при построении доверия в организации, являются:

умение слушать и понимать: действительно слушать сотрудников и показывать, что их проблемы и проблемы небезразличны;

слова соответствуют действиям: честность, верность своему слову, выполнение обещаний;

поддержка новых идей и предложений: работникам должна быть предоставлена возможность самовыражения в отношении организации рабочих процессов».

Руководство должно «сосредоточиться на создании и поддержании доверия, уважать сотрудников организации и внешних субъектов и действовать справедливо.

Уровень вовлеченности выше у компаний, поддерживающих инновационную среду, направленную на поиск и быструю реализацию инновационных идей. Внедрение нововведений по приказу сверху более сложно и долго, а при инициативе простых работников в этом вопросе скорость таких изменений, понимание целей предприятия и решение

поставленных начальством задач будет увеличиваться». [5, стр. 90-99].

Это также способствует осознанности и решительности.

1) «Организация работы. Культура взаимодействия не рассматривается в отрыве от организационной структуры, что призвано устранить устаревшую иерархическую модель управления. Понятно, что определенный уровень иерархии необходим при большом количестве людей, но он должен быть сведен к минимуму. Современная культура вовлеченности основана на принципе самоорганизации сотрудников с внутренней мотивацией и самодисциплиной.

Важнейшим организационным принципом является работа в команде. Все сотрудники организации создают общий «набор компетенций», на который можно ссылаться при формировании конкретной рабочей группы, необходимой для реализации конкретного проекта» [30, с.48-52].

Одни коллективы могут существовать дольше или меньше, другие возникают и распадаются спонтанно. В такие команды могут входить не только сотрудники организации, но и ее клиенты, поставщики и другие категории лиц.

Современная российская бизнес-культура характеризуется высокой степенью разделения руководства и сотрудников, и в современных условиях вообще не принято, чтобы рядовые сотрудники управляли и решали насущные проблемы компании. В основном все вопросы обычно решает совет директоров или генеральный директор.

Для повышения приверженности важна и кадровая политика компании: наибольшее влияние оказывают такие ее составляющие, как система подбора персонала и система мотивации [22, с.12-22]. Если система найма учитывает не только уровень и специализацию соискателя, его образование, опыт работы и профессиональные навыки, но и его личное отношение к работе и собственной профессии, то она также учитывает соответствие ценностей и ценности организации, то уровень

участия в такой организации обычно выше. Участие неразрывно связано с мотивацией».

Чтобы сотрудники оставались вовлеченными, они должны «чувствовать ценность своей работы. Поэтому успешные компании уделяют много внимания взаимосвязи между результатами и вознаграждениями. Все компании занимаются разработкой систем мотивации, но эффективно они работают только при наличии процесса, позволяющего получать регулярную обратную связь от сотрудников».

Понятие вовлеченности коррелирует с понятием вовлечения сотрудников в процессы изменений организации. «Снижение уровня вовлеченности связано с регламентами и организационными изменениями "выше". Большое заблуждение состоит в том, что люди активно сопротивляются изменениям — они могут быть достаточно гибкими, если у них есть сопричастность, чувство включенности в процессы. Активное участие в разработке решений и планов реализации гарантирует, что сотрудники воспримут изменения гораздо более позитивно.

В культуре участия все бизнес-процессы должны быть осмысленными, максимально свободными от бюрократии, прозрачными и предсказуемыми. Правила и отчеты должны быть разумными и обязательными для всех. Бюрократия должна быть удалена из систем подотчетности, если эти системы и процедуры должны служить реальной цели. Наиболее важным аспектом правил и отчетности является обратная связь. Структура всех бизнес-процессов должна быть подчинена одной цели: непрерывному увеличению ценности организации, то есть той ценности, которая создается в результате обучения на прошлых действиях».

«Ориентация на клиента» — принцип всеобщего управления качеством — также является важным фактором, влияющим на вовлеченность персонала. Это означает, что в ходе своей деятельности организация должна не только понимать текущие потребности клиентов и

оправдывать их ожидания, но и должна стараться превзойти их ожидания и превосходить будущие пожелания потребителей [6, с.258-281].

Организации, «основанные на принципе ориентации и удовлетворенности клиентов, имеют ряд существенных преимуществ:

- руководители и сотрудники концентрируют свои усилия на выполнении ценных задач – удовлетворении потребностей целевых потребителей;

- по мере перехода потребителей от закупки товаров к комплексному решению задач, связанных с закупкой товаров и оказанием услуг, значение таких организаций возрастает;

- содействие инновациям и создание ценностных предложений за счет накопления знаний и опыта компании по решению проблем, а также способности адаптироваться к меняющейся внешней среде;

- стимулирует командную работу, снижает вероятность возникновения конфликтов между функциональными подразделениями.

1) Самореализация, обучение и развитие. Преданный работник любит свою работу. Он с готовностью использует свои интеллектуальные ресурсы для достижения и развития целей компании».

Лидеры, создающие условия для самореализации, профессионального и карьерного роста, развития коллег, создания новых интересных задач, повышают вовлеченность своей команды.

Сотрудники всегда хотят «быть уверены, что компании заботятся о них не только как о сотрудниках, но и как о людях. Занятые лидеры часто забывают, что самые эффективные формы признания — это те, которые применяются лично, и те, которые выражаются, открыто и сразу же после успешных действий. Все это практически не стоит затрат и занимает немного времени, но отдача может быть значительной — сотрудники чувствуют себя ценными и уважаемыми. В организации должны быть встроены непрерывные процессы признания, чтобы менеджеры могли отмечать и поощрять успехи сотрудников».

Содержание работы является важным драйвером «взаимодействия: сотрудник должен заниматься тем, что ему интересно и соответствует его способностям. Для сотрудников важно, чтобы в компании была возможность для личностного развития и самореализации. Это также:

- способность осваивать новые навыки;
- реализовать свой талант;
- участвовать в программах профессионального обучения и специализированного повышения квалификации;
- профессиональное развитие [3, с.56].

Создание возможностей для профессионального и личностного развития сотрудников является сложной и системной задачей управления. В организации должны быть формальные возможности развития (например, обязательное обучение на специальном рабочем месте), а также неформальные возможности, позволяющие сотрудникам приобретать знания и навыки при выполнении новых задач, достигать саморазвития и самореализации. человек».

Выводы о первой главе

Исследованы различные взгляды на «определение сущности термина «приверженность» и предложено следующее определение: вовлеченность – это длительное эмоциональное состояние, отражающее, насколько совпадают ценности (личное видение, цели) работника.), интересы, удовлетворенность, лояльность, целеустремленность, ключевые факторы успеха) с ценностями организации, а также готовность работника посвящать личное время работе в организации, добровольно проявлять инициативу и прилагать дальнейшие усилия. для достижения результатов в рамках целей организации».

Изучаем и определяем взаимосвязь и отличия понятия вовлеченности от других понятий: удовлетворенность сотрудников, лояльность коллег, делегирование полномочий. «Второй абзац первой части содержит систематизацию основных факторов, влияющих на состояние и степень

участия работников в организационной деятельности. Выделяют четыре основные группы факторов:

- связанные с политикой организации;
- связанные с социально-психологическим климатом, сложившимся в коллективе;
- связанные с организацией труда работников;
- связанные с самореализацией и развитием сотрудников в организации».

2 Организационно - экономическая характеристика деятельности и анализ вовлеченности персонала ООО «Вемсей»

2.1 Общая характеристика деятельности ООО «Вемсей»

ООО "ВЕМСЕЙ" «было зарегистрировано 10 марта 2015 (существует 8 лет)

Полное наименование организации: ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «ВЕМСЕЙ»

Сокращенное наименование организации: ООО "ВЕМСЕЙ"

Адрес: 454007, Челябинская область, г. Челябинск, ул. Артиллерийская, д. 136, пом. 4

Генеральный директор Ташкын Дениз

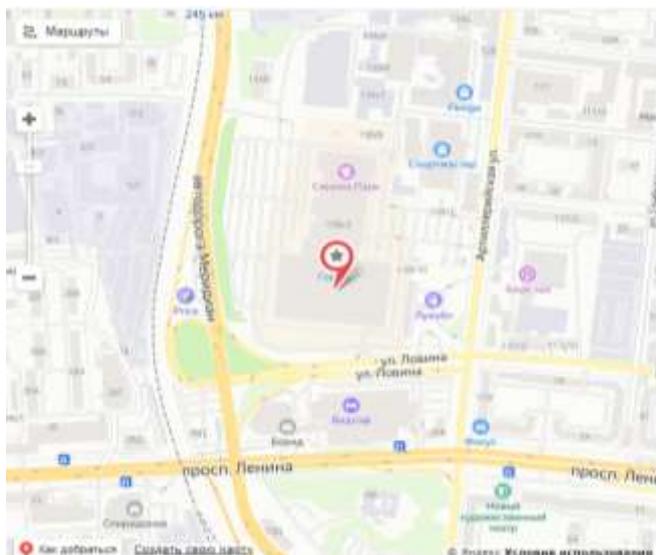
Факс: (35168) 240-14-09

Сайт: отсутствует

Email: klevtsova@uls-global.com

Местонахождение организации:

Юридический адрес: 454007, Российская Федерация, Уральский федеральный округ, город Челябинск, улица Артеллерийская, дом 136, помещение 4». Место на карте на рис.3



ООО «ВЕМСЕЙ»

454007, Челябинская область, г. Челябинск, ул. Артиллерийская, д. 136, пом. 4

**Сведения о видах экономической деятельности ООО «Вемсей»
по данным ЕГРЮЛ**

Код по ОКВЭД	Тип	Наименование вида деятельности
47.71	Основной вид деятельности	Торговля розничная одеждой в специализированных магазинах.
Общее количество направлений деятельности — 68.		
46.42.11		торговля оптовая одеждой, включая спортивную, кроме нательного белья
46.76.4		торговля оптовая драгоценными камнями
55.20		деятельность по предоставлению мест для краткосрочного проживания
47.21		торговля розничная фруктами и овощами в специализированных магазинах



Преимущества

Долгое время работы

Организация зарегистрирована 8 лет назад, что говорит о стабильной деятельности и поднадзорности государственным органам.

Не входит в реестр недобросовестных поставщиков

По данным ФАС, не входит в реестр недобросовестных поставщиков.

Нет связей с дисквалифицированными лицами

По данным ФНС, в состав исполнительных органов организации не входят дисквалифицированные лица.

Нет массовых руководителей и учредителей

Руководители и учредители ООО "ВЕМСЕЙ" не включены в реестры массовых руководителей и массовых учредителей ФНС.

Уплачены налоги за прошлый отчетный период

По данным ФНС за прошлый отчетный период, организацией были уплачены налоги на сумму 50 317 231 руб. Это является признаком активно действующей организации.

Высокая среднесписочная численность работников

По данным ФНС, среднесписочная численность работников: 45 человек. Это является признаком среднего масштаба деятельности организации».

2.2. Организационно–экономическая характеристика

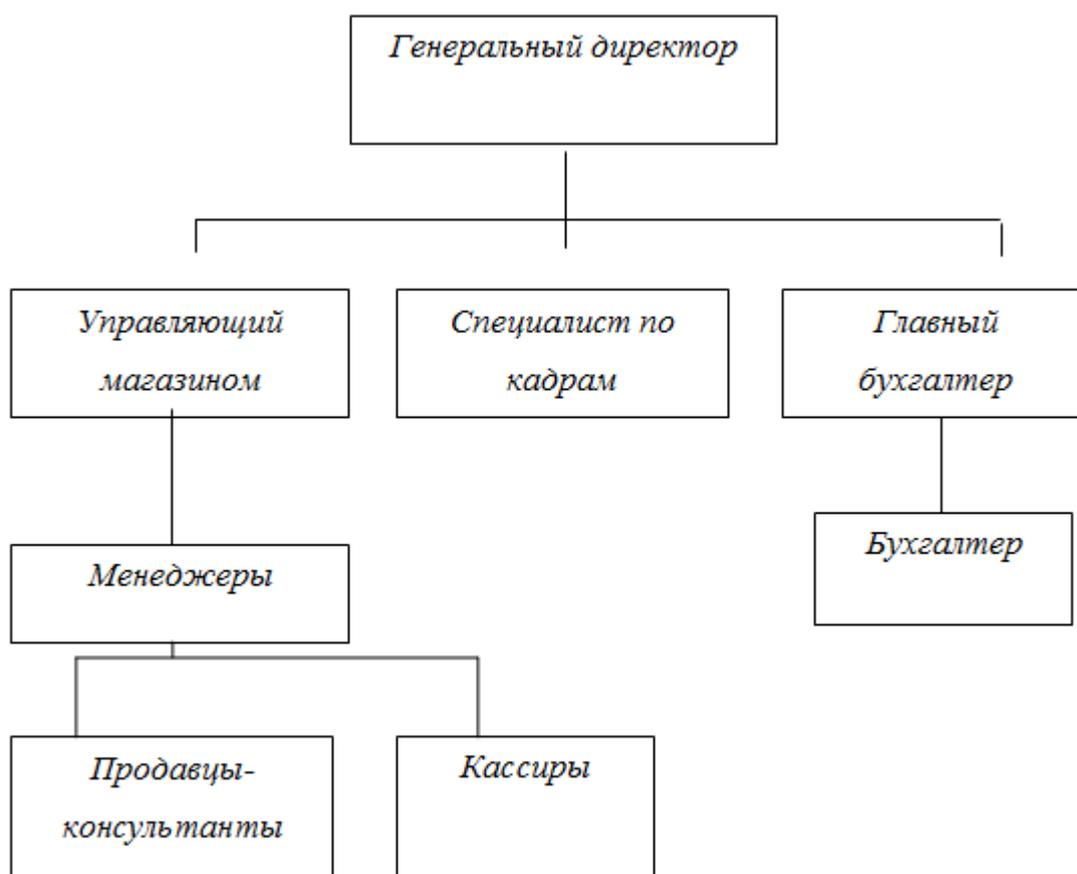


Рисунок 4. Организационной структуры

Генеральный «директор магазина является собственником помещения.

Заведующий магазином подчиняется директору. Менеджер выбирает стратегический поток потенциального клиента, организует акции и продажи акций, контролирует хозяйственную деятельность. Проверяет надлежащее качество товара, заключает договоры поставки, ведет переговоры и разрешает конфликтные ситуации.

Менеджер магазина подчиняется отделу кадров. В ваши обязанности входит найм и увольнение сотрудников. В его объем входит публикация объявлений о поиске новых сотрудников, организация обучения, повышения квалификации и переподготовки специалистов. Проводит общую кадровую проверку, выявляет причины нарушений трудовой

дисциплины.

Повышением заработной платы работников руководит бухгалтер, который ведет бухгалтерский учет прихода и расходования денежных средств, погашение кредитной задолженности и жилищно-коммунальных расходов, составление и контроль отчетности.

Менеджер руководит работой четырех менеджеров по прямым продажам и продажам-консультантам. Они сразу же выполняют план продаж, следят за залом на предмет угона, возвращают, принимают гарантийный ремонт, заказывают расходные материалы.

Кассир «осуществляет продажу товаров за наличный расчет, следит за состоянием контрольно-кассовой техники, формирует заявки на ремонт контрольно-кассовой техники. устройство.

Это линейно-функциональное структурное управление. Положительным моментом является четкое разделение труда и каждый знает свое место, за директором сохраняется право контроля и принятия решений по производственным заданиям. Отрицательно то, что постоянно требуется согласие при согласовании принимаемых решений, что может привести к замедлению реализации некоторых планов и упущенной выгоде».

Проанализируем численность персонала в торговом отделе ООО «Вемсей»

Таблица 2 - Характеристика персонала магазина ООО «Вемсей»

Персонал	2021 год		2022 год		Отклонение
	Удельный вес, %	Численность, чел.	Удельный вес, %	Численность, чел.	
Административный	5	33.3	5	35.7	2,4
Обслуживающий	10	66.7	9	64,3	2,4
Итого	15	100	14	100	-

Из таблицы 2 видно, что за год «работы магазина произошло уменьшение численности персонала на одного человека, за счет уменьшения численности обслуживающего персонала. Удельный вес

административного персонала увеличился на 2,4%, а обслуживающего уменьшился» на 2,4%.

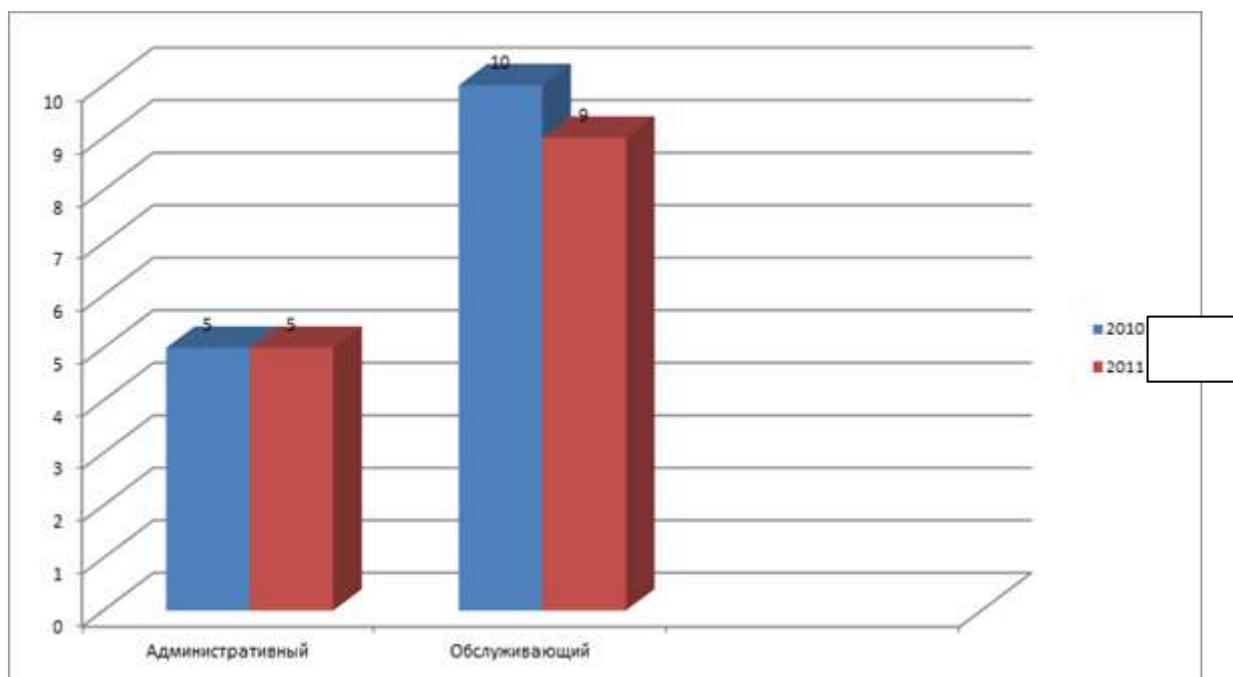


Рис 4 - Характеристика персонала магазина ООО «Вемсей»

Как видно из рис. 4, наибольшую долю «занимает обслуживающий персонал, его численность достигает 10 человека в 2021 году и 9 человек в 2022 году».

Таблица 3 - Анализ персонала ООО «Вемсей» по уровню образования

Персонал	Кол-во чел, всего	Высшее	Средне - специальное	Среднее			
Чел.	Доля, %	Чел.	Доля, %	Чел.	Доля, %		
Административный	5	3	60	2	40	-	-
Обслуживающий	9	2	22.2	5	56.6	2	22.2
Итого:	14	5	-	7	-	2	-
Удельный вес от общей численности работников, %	100	7	35.	-	50	-	4.2

Из таблицы 3 видно, что «большая часть персонала - рабочие, имеющие среднее-специальное образование (50%). Директору ООО Вемсей стоит обратить внимание на дальнейшее повышение уровня образования и квалификации персонала, что будет гарантией увеличения производительности и качества труда, а значит и повышения

товарооборота предприятия. В ООО «Вемсей» директор, старший кассир, ассистент менеджера имеют высшее образование. Остальной персонал высшее, средне - специальное или среднее образование».

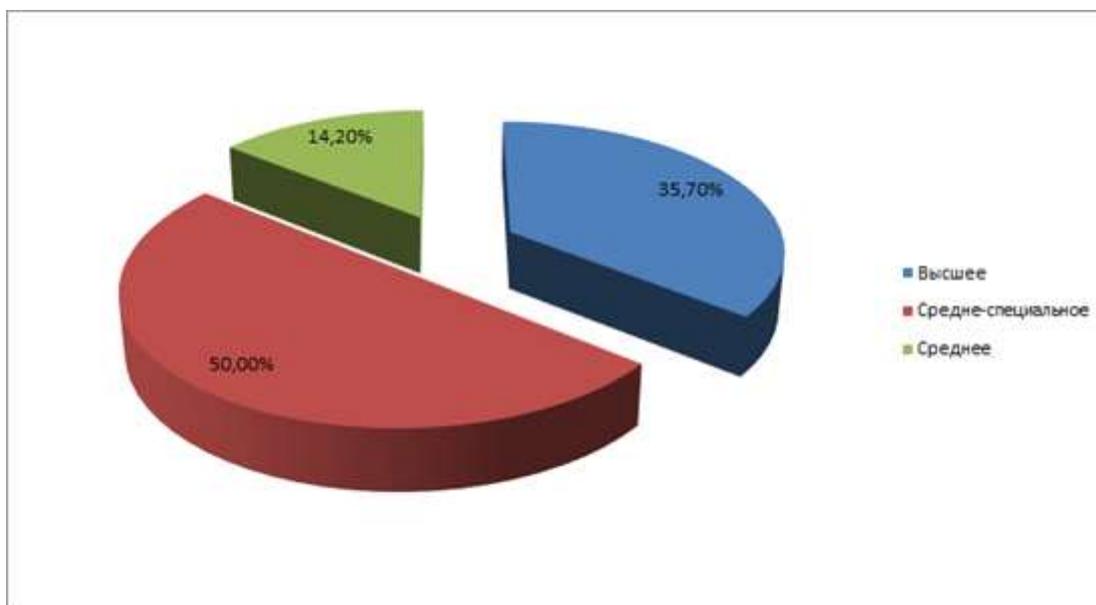


Рис 5 - Характеристика персонала магазина ООО «Вемсей» по уровню образования

Анализируя рис. 5 можно говорить о невысокой квалификации, т.к. доля работников с высшим образованием составляет 35.7%, со средне - специальным 50%, средним 14.2 %.

Далее проведем анализ персонала магазина ООО «Вемсей» по стажу работы.

Таблица 4 - Анализ персонала магазина ООО «Вемсей» по стажу работы в торговле

Персонал	Кол-во, всего, чел.	Меньше года	1-3 лет	Более 3 лет		
	Доля, %	Чел.	Доля, %	Чел.	Доля, %	
Административный	5	1	Чел.	3	60	1
Обслуживающий	9	6	66,6	3	33,4	
Итого:	14	7	-	6	-	
Удельный вес от общей численности работников, %	100	50	-	42,8	-	

Как видно из таблицы 4, в магазине ООО «Вемсей» 7 человек (50%)

имеют стаж работы менее года, 6 человек (42.8%) - от года до трех лет, и 1 человек (7,2%) имеют стаж более трех лет.

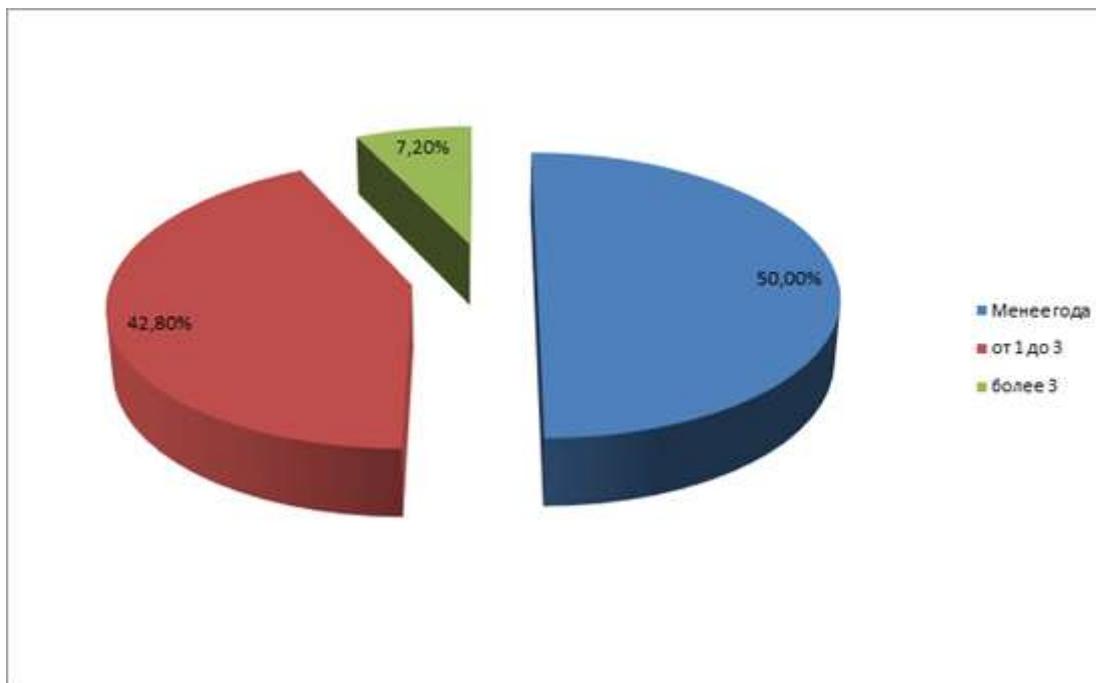


Рис 6 - Характеристика персонала магазина ООО «Вемсей» по стажу работы

Анализируя рис. 6 можно говорить о том, что наибольшее количество персонала имеет стаж работы менее года. Это говорит о высокой текучести кадров и низкой адаптации сотрудников. Руководству компании стоит обратить на этот показатель повышенное внимание.

2.3 Оценка вовлеченности персонала

Приверженность «рассматривается как высший уровень, когда человек заботится о своей компании, делает все возможное и старается быть лучшим, на что он способен. Для оценки индекса вовлеченности сотрудников Vemsei doo я использовал методологию, основанную на методе развития вовлеченности.

Был проведен анонимный опрос сотрудников для оценки индекса участия в решении проблем компании. Форма анкеты включена в Приложение А.

В опросе приняли участие все сотрудники, включая руководство.

Результаты опроса представлены на рисунках» 7 и 8.

На рис. 7 показаны средние «баллы по каждой задаче компании. Отсюда видно, что сотрудники, входящие в состав административного персонала, имеют самый высокий индекс вовлеченности в любую задачу компании, что вполне естественно. Для более точного анализа результатов опроса мы суммируем показатели вовлеченности по каждой категории сотрудников, а также приводим общий показатель участия сотрудников ООО «Вемсей» в решении задач компании. Результаты вовлеченности персонала в решение корпоративных задач представлены на рисунке» 8.

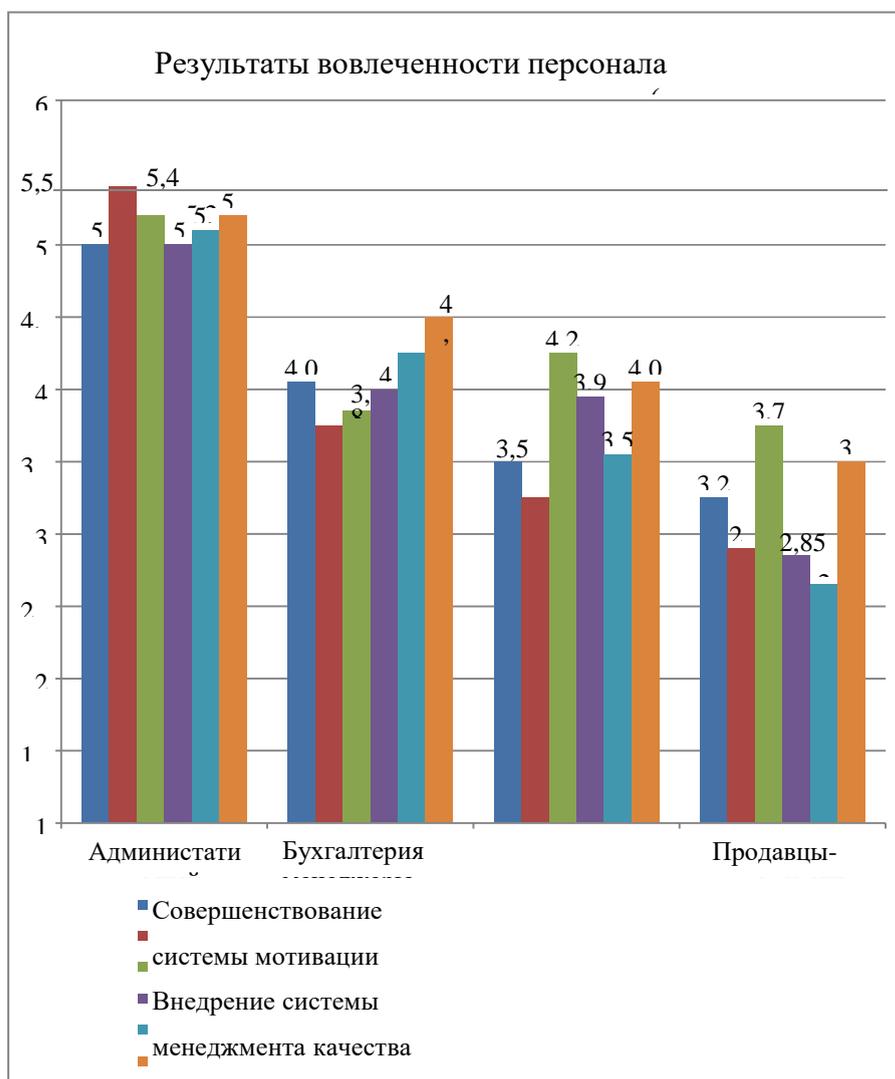


Рисунок 7 - Результаты вовлеченности персонала ООО «Вемсей» в решение корпоративных задач

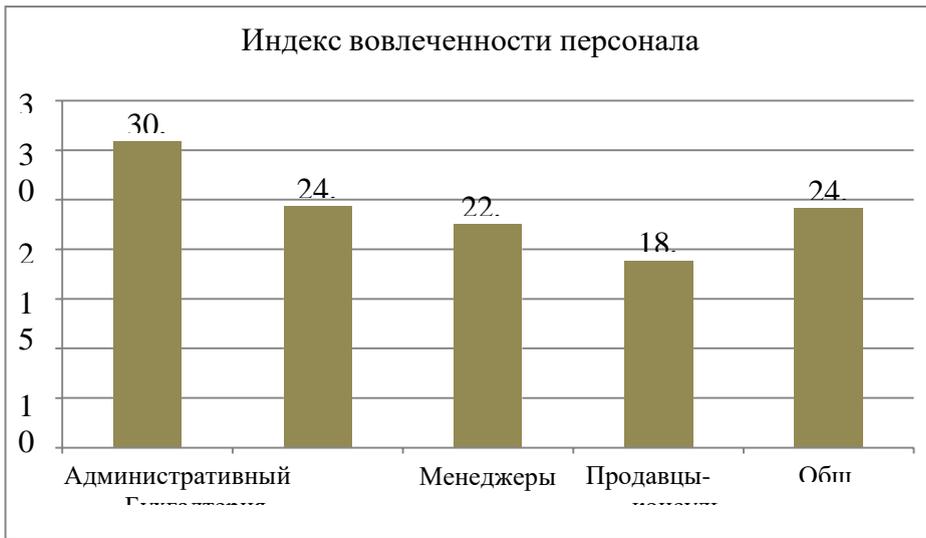


Рисунок 8 - Индексы вовлеченности персонала ООО «Вемсей» в решении корпоративных задач

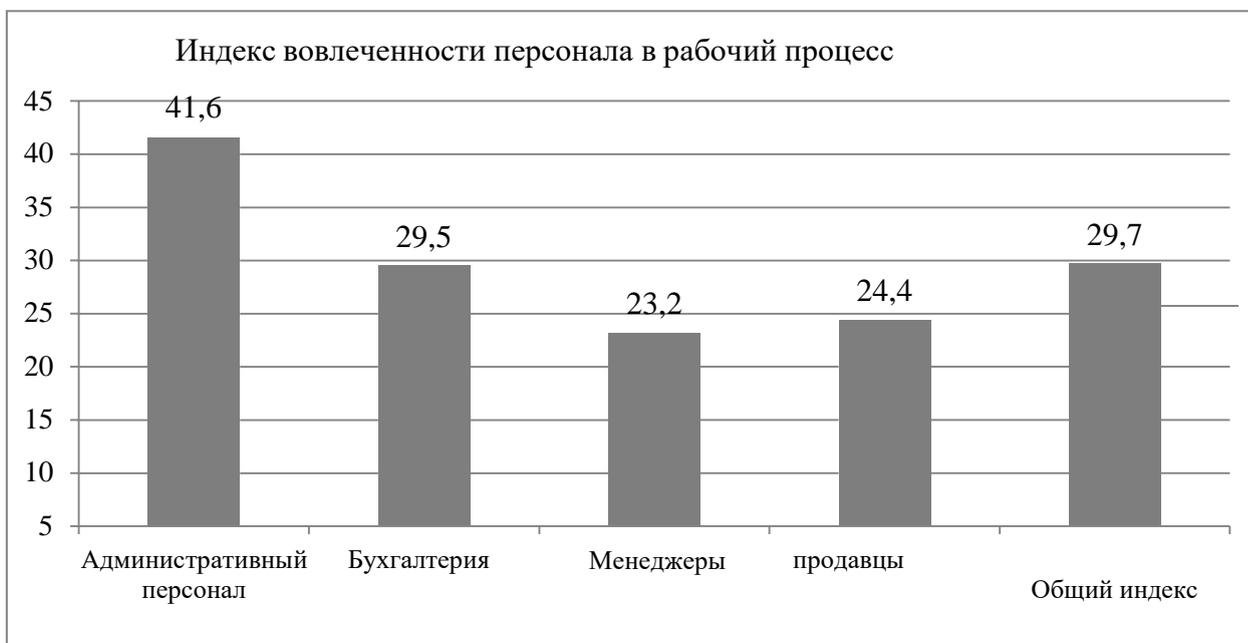


Рисунок 9 - Индексы вовлеченности персонала в рабочий процесс

Видно, что «показатель участия управленческого персонала в решении задач компании самый высокий среди всех остальных категорий сотрудников - 30,9 балла. Следующая категория сотрудников – бухгалтерия с 24,4 балла. Стоит выделить категорию сотрудников, наименее вовлеченных в бизнес-процессы – продавцов-консультантов с 18,9 балла. По результатам опроса общий показатель заинтересованности сотрудников в решении задач компании составил 24,2 балла из 36 возможных.

Для оценки индекса вовлеченности в рабочий процесс также был проведен анонимный опрос сотрудников. Форма анкеты включена в Приложение В».

В опросе приняли участие все сотрудники организации, включая руководство. «Результаты опроса представлены на рисунке 6. Наиболее затронутой трудовыми процессами категорией является административный

персонал, набравший 41,6 балла из 44 возможных. Бухгалтеры также больше всего участвуют в рабочих процессах – 29,5 балла. Меньше всего участвовали менеджеры, набравшие 23,2 балла, и продавцы с 24,4 балла. Общий показатель вовлеченности сотрудников в рабочий процесс составил 29,7 балла. Для измерения инициативности и нацеленности на повышение эффективности работы и развитие компании было использовано анонимное анкетирование. Анонимная анкета использовалась со списком утверждений, с которыми респондент соглашается или не соглашается измерять инициативу и фокусироваться на повышении эффективности компании и развитии компании. За согласие с утверждениями 1, 2, 4, 5, 6, 8 был начислен один балл, за несогласие с утверждениями 3, 7 был начислен один балл. Макет анкеты представлен в Приложении» В.

Результаты анкетирования представлены на рисунке 10.

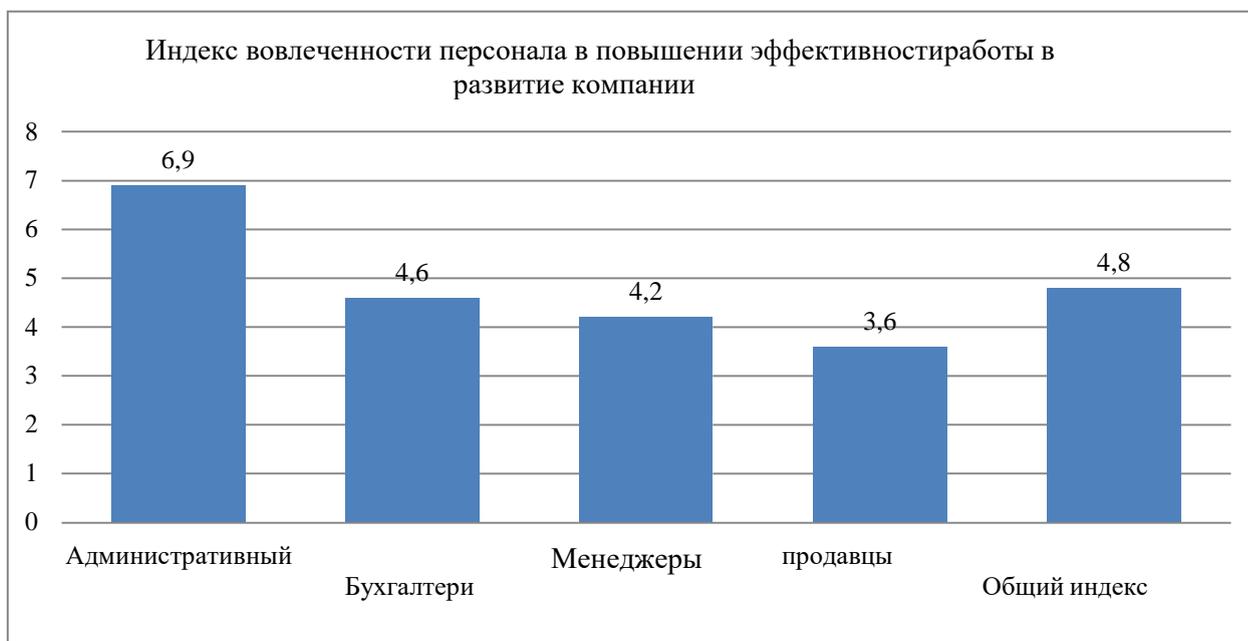


Рисунок 10 – Индекс вовлеченности персонала ООО «Вемсей» в повышение эффективности работы и развитие компании

Так, наиболее «инициативными, как и в предыдущих результатах анкетирования оказалось административное звено (6,9 баллов). Наименее

инициативными оказался продавцы с результатом 3,6 балла. Общий индекс вовлеченности по данному критерию составил 4,83 балла.

Далее, на основании приведенных индексов рассчитаем общий индекс вовлеченности работников ООО «Вемсей». По нашим результатам индекс вовлеченности может быть в пределах от 0 до 88 (по количеству вопросов).

Расчет общего индекса вовлеченности работников в бизнес-процессы организации представлен в таблице» 5.

Таблица 5 - Расчет общего индекса вовлеченности сотрудников

Показатель вовлеченности	Шкала вопросов (баллы)	Количество вопросов	Индекс по показателю (баллы)	Результат расчетов
Вовлеченность в решение корпоративных задач	От 0 до 6	6	От 0 до 36	24,2
Вовлеченность в рабочий процесс	От 0 до 4	11	От 0 до 44	29,7
Инициативность	От 0 до 1	8	От 0 до 8	4,83
Вовлеченность работников в целом	-	-	От 0 до 88	58,74

Общий индекс вовлеченности сотрудников ООО «Вемсей» по категориям представлен в таблице 6.

Таблица 6 - Общий индекс вовлеченности работников по категориям

Показатель вовлеченности	Результат расчетов по категориям работников			
	Административный персонал	Бухгалтерия	Менеджеры	продавцы
Вовлеченность в решение корпоративных задач	30,9	24,4	22,55	18,9
Вовлеченность в рабочий процесс	41,6	29,5	23,2	24,4
Инициативность	6,9	4,6	4,2	3,6
Общий индекс	79,4	58,5	49,95	46,9

Для интерпретации результатов проведенного исследования нужно воспользоваться градацией результатов, представленных в таблице 7.

Таблица 7 - Градация результатов ООО «Вемсей»

Уровень вовлеченности	Индекс вовлеченности
Низкий уровень вовлеченности	От 0 до 8
Уровень вовлеченности ниже среднего	От 8 до 38
Средний уровень вовлеченности	От 38 до 48
Уровень вовлеченности выше среднего	От 48 до 68
Высокий уровень вовлеченности	От 68 до 88

Таким образом, можно сделать выводы из данного исследования: индекс вовлеченности сотрудников в бизнес-процессы ООО «Вемсей» в настоящее время составляет 58,74 балла, что соответствует уровню вовлеченности выше среднего, но не достигает даже минимального уровня.

«Анализируя показатели по категориям работников, можно сделать следующие выводы:

- административные отношения во всех отношениях являются

наиболее вовлеченными в бизнес-процессы ООО «Вемсей». Индекс вовлеченности 79,4 после выпуска — очень высокий уровень. Включение этой категории в организацию ведет к постоянному совершенствованию собственной работы и бизнес-процессов;

– вовлечение бухгалтерии в бизнес-процессы на 58,5 балла выше среднего. Этот показатель можно считать нормальным, но предварительно необходимо проанализировать долю, приходящуюся на эту категорию работников в производительности труда, так как показатель находится не на самом высоком уровне, а значит, атмосфера в коллективе не всегда благоприятна, а уровень удовлетворенности работой компании снижен или невысок;

– управленческая вовлеченность 49,95, что очень близко к среднему, даже на пороге среднего, но все же несколько выше среднего;

– вовлечение продавцов с рейтингом 46,9 балла относится к среднему уровню вовлеченности, поэтому развитие Vemsei doo не может происходить за счет инициатив снизу вверх, потому что сегодня работники неправильно понимают приоритеты работы, не ориентированы на команду, и недостаточно увлечены бизнесом, чтобы вернуть его».

В заключение следует отметить, что руководству ООО «Вемсей» следует принять меры по повышению индекса вовлеченности сотрудников, так как от них напрямую зависит успех их деятельности. Укрепляя инициативу всех категорий сотрудников, сможет достигать результатов во много раз быстрее, чем инициатива сверху.

3 Разработка мероприятий, направленных на повышение вовлеченности персонала

3.1 Система мероприятий по повышению вовлеченности

По результатам исследования ООО «Вемсей» сделало выводы и рекомендовало ряд системных мер:

1. «Развитие существующей системы мотивации и стимулирования. Это включает в себя разработку нового подхода к системе премирования

персонала, а также включение дополнительных элементов мотивации в социальный пакет для сотрудников ООО «Вемсей».

2. Внедрение новых форм сотрудничества между сотрудниками и руководством ООО «Вемсей», а также сотрудников и клиентов, что включает в себя создание уникального корпоративного чата в мессенджерах для сотрудников, а также развитие онлайн-сервисов для клиентов.

Важнейшим этапом вовлечения сотрудников в рабочие процессы компании является поддержка сотрудников ООО «Вемсей».

Указывая на вашу заинтересованность в них и указывая на конкретные преимущества. Очень важно донести до сотрудников смысл того, что их участие в реализации общих целей и задач повышает их статус как сотрудников, повышает уверенность руководства в себе, открывает интересные возможности для развития самого работника и коллеги. организация. в целом».

Главное условие успешной работы ООО «Вемсей» — «это, прежде всего, «правильные» сотрудники, воспринимающие идею работы в контексте «МЫ», а не «Я». Неэффективный персонал – это «винтик в колесе» всего предприятия, поэтому без личных интересов всех участников тут никак. О банальном повышении зарплаты человека (тем более с дополнительной нагрузкой) не может быть и речи, потому что если оно и даст какие-то результаты, то только на короткое время. Мотивация сотрудников ООО «Вемсей» включает в себя более индивидуальный и даже «творческий» подход. С этой целью рекомендуется усовершенствовать существующую систему мотивации и стимулирования работников» ООО «Вемсей». Итак, мы внедрили новый подход к начислению бонусов сотрудникам ООО «Вемсей».

Влияние действующей в организации системы материального поощрения на мотивацию и результативность работников во многом зависит от того, насколько справедливой ее считают работники.

«степень, в которой, по их мнению, компенсация напрямую связана с производительностью.

Сначала мы изучили ряд мотивационных систем для сотрудников на примерах реальной практики магазинов одежды и разработали универсальную модель премирования, рассчитываемого исходя из оклада (приложение В).

Как показывает опыт, использование комбинаций этих мотивационных схем приводит к осязаемому увеличению прибыли собственников, а также повышает эффективность работы сотрудников.

Во-вторых, мы рекомендуем руководству рассмотреть следующие вопросы финансового стимулирования сотрудников», показанные в Таблице 18 ниже.

Таблица 8 – Рекомендации для совершенствования системы материального стимулирования сотрудников

Рекомендации	Характеристика рекомендаций
Увеличение тарифной ставки на 5%	«Постоянная часть заработной платы отдела продаж, которая зависит от тарифной ставки, должна быть пересмотрена. Имеет смысл поощрять наиболее опытных сотрудников, справляющиеся с выполнением личного плана
Годовая премия	Премия, выплачиваемая за перевыполнение годового плана. Размер премии определяется в зависимости от выполнения ключевых показателей эффективности
Звание «Сотрудник года»	Премия, выдаваемая за перевыполнение плана, Обязательное условие – профессиональные достижения: участия в российских и международных соревнованиях по различным категориям»

В-третьих, мы разработали систему материального поощрения наставников в зависимости от показателей их подопечных» (Приложение Г).

Мы рекомендуем эту систему «сотрудникам, эффективность которых можно измерить в плановых показателях. Для наставников, обучающих

сотрудников, эффективность которых можно измерить только косвенными показателями, рекомендуется ввести фиксированную ежемесячную премию в размере 1000 рублей за каждого подопечного.

Можно предположить, что такая система премирования повышает мотивацию и вовлеченность наставников и повышает эффективность их подопечных.

Кроме того, работники ООО «Вемсей» должны быть не только материально мотивированы, но и эффективно мотивировать персонал системой нематериальной мотивации. Любая значимая система мотивации персонала сопряжена с финансовыми потерями, которые организация не всегда готова нести. Поэтому руководству клуба следует рассмотреть следующие меры:

1. Создание благоприятной атмосферы в коллективе.
2. Использование публичной похвалы.
3. Индивидуальный подход к каждому сотруднику».

Для некоторых амбициозных сотрудников нематериальные поощрения, такие как словесная благодарность и вручение сертификата или трофея на глазах у всего коллектива, являются отличным доказательством самооценки. «Важно, чтобы люди знали, что даже небольшой прогресс не остается незамеченным и что их действия соответствуют ожиданиям руководства. Инвестиции в свое профессиональное развитие — отличная мотивация. Хорошо, если сотрудник дает оплачиваемый отпуск, но еще лучше, если он оплачивает курсы повышения квалификации, полезный семинар или мастер-класс в качестве поощрения за продуктивную работу. Поэтому руководство ООО «Вемсей» вселяет в сотрудника уверенность в том, что он ценен, важен, в развитии талантов заинтересован в руководстве и в дальнейшем, взаимовыгодном сотрудничестве».

Сотрудник, мотивированный таким образом, стремится иметь возможность показать лучшие результаты в своей работе.

Поэтому установление четкой системы премирования сотрудников стимулирует работников к выполнению своей работы и повышает эффективность их деятельности.

Помимо «прямого денежного вознаграждения (фиксированной части заработной платы, включая премии, надбавки и переменную часть заработной платы) существуют различные формы косвенного денежного поощрения работников, которые мы называем социальным пакетом.

Предлагается включить дополнительные льготы в существующий социальный пакет. Мы рекомендуем определять размер и характер льгот в зависимости от заслуг работника: чем выше должность и чем дольше работает работник, тем больше льгот и надбавок он может получить.

В диссертации предлагается разделить работников на категории, для которых назначается отдельный пакет. Все льготы можно разделить на основные и переменные (в зависимости от заслуг каждого работника). Приложение D представляет дополнительные социальные пакеты для сотрудников.

Неотъемлемой частью разработки мероприятий является прогнозирование результатов их реализации. Осуществление вышеперечисленных мероприятий связано с различными факторами приверженности».

Внедрение социальных «пакетов в систему мотивации и стимулирования сотрудников позволяет привлекать и удерживать высококвалифицированный персонал, повышает производительность труда и формирует благоприятное общественное мнение об организации.

Анализ рисков является обязательной частью разработки и реализации мероприятий. Риски проекта обычно означают ожидаемое ухудшение общей эффективности проекта, которое происходит в результате неопределенности.

Уже необходим анализ рисков, чтобы определить, стоит ли вообще заниматься этим проектом».

Реализация рисков закономерно приводит к задержкам реализации проектов, перераспределению ресурсов, а в ряде случаев и к полному провалу проектов. Так как по результатам реализации мероприятий планируется увеличить индекс включения примерно на 20-30%, следующим шагом является выявление основных рисков проекта и создание стратегии управления.

График реализации мероприятий по повышению индекса вовлеченности сотрудников» представлен в Таблице 9.

Таблица 9 - График внедрения мероприятий в ООО «Вемсей»

Мероприятие	Действия	2023 год						2024 год				
		июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	январь	февраль	март	апрель	май
Внедрение новой системы премирования персонала	Создание положения о новой системе премирования											
Внедрение дополнительных льгот для персонала	Внесение соответствующих изменений в коллективный договор											

В таблице 10 «представлены балльные оценки экспертов по основным факторам риска. Количество экспертов, участвующих в оценке видов риска составило 3 человека из руководящего состава (в таблице приведен уже средний результат экспертов).

С помощью балльной оценки (5-балльной) выявляется уровень влияния каждого фактора, при этом: 5 баллов - наивысший балл, 1 балл - низший балл. Так, наибольший риск отмечен при внедрении новой системы премирования персонала, где основным значимым фактором является ухудшение взаимоотношений в коллективе».

Таблица 10 - Оценка основных факторов риска мероприятий

Мероприятие	Фактор риска	Значимость фактора (SF)	Вес фактора, W	Оценка эксперта, B	Средневзвешенная оценка, R=W*B
Внедрение новой системы премирования персонала	«Ухудшение взаимоотношений в коллективе	4,8	0,3200	3,8	1,216
	Повышенная конкуренция среди персонала	4,4	0,1100	2,1	0,231
	Общее напряжение в коллективе из-за изменения системы премирования	4,5	0,3100	3,6	1,116
Итого: среднее значение риска внедрения новой системы мотивации персонала					1,819
Внедрение системы социальных пакетов	Недовольство персонала дифференциацией пакетов для разных групп «Сотрудников»	4,0	0,2600	2,5	0,650
Итого: среднее значение риска внедрения системы социальных пакетов					0,650
Итого риск проекта		17,7	1,0	-	1,2345

«Наглядно оценка основных факторов риска внедряемых

мероприятий ООО Вемсей представлена на рисунке 11.

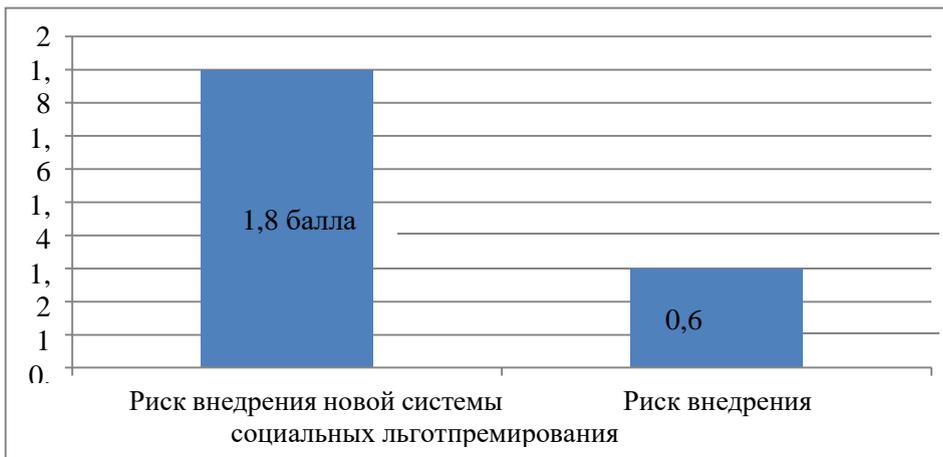


Рисунок 11 – Оценка основных факторов риска внедряемых мероприятий в ООО «Вемсей»

Поэтому на этапе планирования руководство должно предписывать способы управления этим фактором, воздействующим на объект управления, который при отклонении от заданных параметров достигает состояния устойчивости объекта.

При вовлечении персонала в корпоративную жизнь крайне важно, чтобы работник не только всегда осознавал цели организации, но и правильно и полностью их понимал, видел связь своей работы с общим. задачей организации. Для того, чтобы команды оставались на связи друг с другом и обменивались важной информацией, в компании создана совместная серия чатов по темам и проектам, разные группы сотрудников объединены в социальные сети. И это вполне естественно, ведь современный бизнес-чат — это не просто почтовая программа, а комплексная платформа с широкими возможностями для совместной работы». Но эти беседы решают вопрос общения сотрудников только внутри одной категории сотрудников, оставляя других сотрудников в стороне. Общий разговор для всех сотрудников — отличная идея для встречи: информация распространяется за несколько минут, сотрудники всегда в курсе и не тратят время на обсуждение важных вопросов и проблем.

В настоящее время «поиск решений и методов особенно актуален для ООО «Вемсей». в своих рабочих процессах повысить сплоченность и вовлеченность сотрудников.

В связи с этим рекомендуем создать единый корпоративный чат для сотрудников, для чего рекомендуем установить определенные правила беседы (Приложение Ж).

Используя все эти идеи, вы сможете не только собрать команду, но и

стать настоящей и сильной компанией с креативными и современными сотрудниками. Практическое применение этих идей повышает вовлеченность, коммуникабельность, самореализацию и организацию рабочего процесса каждого сотрудника в клубе, что в свою очередь приводит к повышению эффективности компании в целом».

Прогнозируется, что реализация этой идеи в групповом чате повысит интерес к задачам ООО «Вемсей», повысит коммуникацию между участниками и возможность реализации идей и инициатив непосредственно руководителю из других категорий персонала. становится реальностью.

3.2 Экономическое и социальное обоснование мероприятий по повышению индекса вовлеченности персонала

Неотъемлемой частью «разработки мероприятий является прогнозирование результатов их реализации.

Реализация вышеуказанных мероприятий повлияет на различные факторы взаимодействия. Следовательно, воздействуя на важные для сотрудников факторы вовлеченности, можно добиться положительной динамики индекса вовлеченности.

Абсолютно каждое управленческое решение, каждый бизнес-процесс, как и мотивированное целеполагание, имеет конечный эффект.

Совокупность этих результатов в рамках деятельности одного экономического субъекта создает систему иерархически подчиненных задач.

Высший уровень этой иерархии представлен целями, влияющими на максимизацию конечного социально-экономического результата. Социальная продуктивность мероприятия проявляется в возможности получения положительных, а также недопущения общественно негативных

изменений в организации».

Эффективность мероприятий, созданных для ООО «Вемсей», следует оценивать на основе трех составляющих элементов – лояльности персонала, привлекательности на рынке труда и продуктивности персонала.

Лояльность «персонала и продуктивность их деятельности можно прогнозировать (оценивать) посредством опроса сотрудников Vemsei doo в связи с выполнением мероприятий (Приложение 3).

Привлекательность компании на рынке труда, которая действует на основе новой системы мотивации, можно оценить путем опроса потенциальных сотрудников, которые согласятся работать в этой компании с данной системой мотивации». (Приложение И).

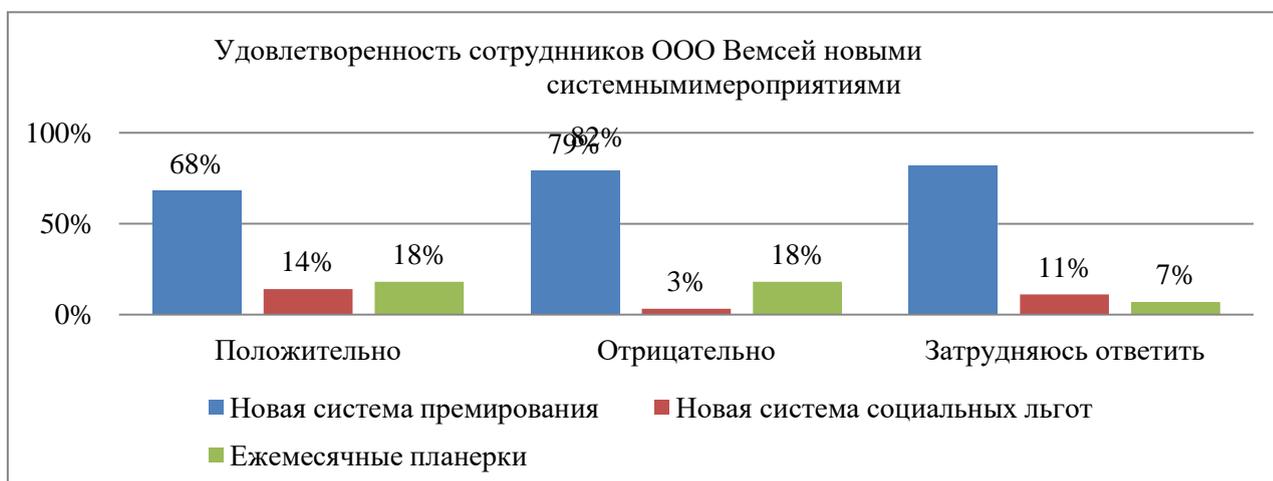


Рисунок 12 – Удовлетворенность сотрудников ООО «Вемсей» новыми системными мероприятиями

Результаты «первого опроса представлены на рисунке 12. В данном случае были опрошены все сотрудники ООО «Вемсей».

Результаты второго опроса представлены на рисунке 13. В данном случае было опрошено 30 человек. Из опроса потенциальных сотрудников выяснилось, что 70% опрошенных считают, что вследствие реализации

предложенных мероприятий, компания будет еще привлекательней для потенциальных сотрудников».



Рисунок 13– Рыночная привлекательность при внедрении новых мероприятий

В таблице 11 представим затраты на социальные пакеты на год.

Таблица 11 - Затраты на социальные пакеты

Наименование	Количество человек, попадающих под пакет, чел.	Цена за единицу, тыс. руб. в год	Общая стоимость за год, руб.
ДМС базовая	24	8000	192000
Оплата мобильного телефона	8	2400	87200
ДМС расширенная	16	17000	272000
Право покупать продукцию по льготным ценам членам семьи	23	5000	115000
Премия за преданность организации	30	15000	450000
Оплата санаторно-курортного отдыха 1 раз в год	7	100000	700000
Итого	178	-	1716000

Из таблицы 11 видно, что «общая стоимость дополнительных выплат по социальному пакету составит 1 716 000 рублей в год. При этом

наиболее значительной группой расходов являются расходы на оплату санаторно-курортного лечения - 700 000 руб., а также стоимость премирования сотрудников клуба лояльности - 450 000 руб.

Что касается системы мотивации сотрудников, то при выполнении данных рекомендаций следует ожидать следующих изменений: снижение текучести кадров, повышение производительности труда и заинтересованности сотрудников, создание благоприятного социально-психологического климата. атмосфера внутри коллектива. Использование комбинаций разработанных нами схем мотивации приводит к осязаемому увеличению прибыли владельцев ООО «Вемсей», а также повышает эффективность работы сотрудников.

Поэтому совершенствование системы премирования сотрудников стимулирует сотрудников к выполнению своей работы и повышает эффективность их деятельности».

Предлагаемые меры по мотивации работников «требуют постепенного внедрения и предполагают дополнительные расходы, не предусмотренные в бюджете, поэтому целесообразно включить дополнительную статью расходов, покрывающую непредвиденные расходы. Эти затраты могут возникнуть на любом этапе реализации запланированных мероприятий, и их точная сумма не может быть рассчитана заранее.

При реализации всех указанных мероприятий существует достаточно высокая вероятность того, что изменятся различные факторы вовлеченности сотрудников организации. Воздействуя на важные для сотрудников факторы вовлеченности, можно добиться положительной динамики индекса вовлеченности».

Заключение

Изучив исследование и «учитывая его актуальность, мы пришли к выводу, что в современных, динамично меняющихся условиях персонал становится основным ключевым инструментом организации, обеспечивающим ее конкурентоспособность и стабильное, эффективное развитие. Вовлеченность и вовлеченность сотрудников являются ключом к успеху и дальнейшему процветанию любой организации.

По результатам исследования во второй части дипломной работы показано, что в настоящее время показатель вовлеченности сотрудников в бизнес-процессы составляет 58,74 балла, что несколько превышает средний уровень вовлеченности, но не достигает высокая стоимость. уровень. уровень до минимального предела.

Предложен ряд системных мер. К таким мероприятиям относятся:

1. совершенствование существующей системы мотивации и стимулирования. В том числе разработка нового подхода к системе премирования персонала и включение дополнительных элементов мотивации в социальный пакет сотрудников ООО «Вемсей»;

2. внедрение новых форм сотрудничества между персоналом и руководством, а также между работниками и клиентами. Это включает в себя создание уникального корпоративного чата для обмена мгновенными сообщениями для сотрудников.

3. В ходе реализации рекомендаций по развитию системы мотивации персонала ООО «Вемсей» снижается текучесть кадров, повышается производительность и вовлеченность сотрудников.

Установление четкой системы премирования сотрудников стимулирует сотрудников к выполнению своей работы и повышению эффективности своей деятельности за счет выполнения плана по конкретным измеримым показателям».

Список используемой литературы

1. Актуальные проблемы менеджмента. Коллективная моногр. / под общ. ред. д-ра. экон. наук, проф. С.Д. Резника. [Текст] / С.Д. Резник – Пенза: ПГУАС, 2020.-206 с.
2. Алавердов А.Р. Управление персоналом: учеб.пособие / А.Р. Алавердов, О.В. Нестерова. - 2-е изд., перераб. и доп. – М. : МФПУ «Синергия», 2019. 417 с.
3. Анисимов В. Программа оптимизации системы управления персоналом [Текст] / В. Анисимов // Бизнес для бизнеса. – 2021 - №11.- с.56-61
4. Антипова, Д. А. Удержание ключевых сотрудников в организации: пути решения проблемы [Текст] / Д.А. Антипова // Кадровик – 2021 – № 12 – С. 2-8.
5. Антонова, Т. Кадровая политика в организации [Текст] / Т. Антонова // Справочник кадровика. – 2021 – №3. – С. 90–99
6. Афанасьев, В. Индивидуально ориентированный подход к мотивации и бизнес-обучению: особенности и современные тренды [Текст] / В. Афанасьев //Мотивация и оплата труда. – 2020 - №4. - С. 275-281
7. Афанасьева, А.Ю. Формирование и развитие систем мотивации и стимулирования персонала предприятий. Автореферат на соискание ученой степени кандидата экон.наук. [Текст] / А.Ю. Афанасьева. – М., 2020.-128 с.
8. Аюпов, Р.Г. Развитие профессиональной компетентности как фактор повышения уровня мотивации персонала [Текст] / Р.Г. Аюпов // Актуальные вопросы экономических наук. – 2019 – С 85–87.
9. Багирова, Г.Х. Психология развития и мотивации персонала [Текст] / Г.Х. Багирова. – М.: Юнити-Дана, 2020.- 208 с.
10. Барышева, А. Кнут как основное мотивирующее средство? [Текст] / А. Барышева //Управление персоналом. – 2019 – № 5 – С. 7–12.

11. Батьковский, А. Приемы мотивации к труду и профессиональному росту (на примере инновационных организаций) [Текст] / А. Батьковский, С. Попов // Проблемы теории и практики управления. – 2020 – № 1 – С. 104–109.
12. Бердникова Т.Е. Анализ и диагностика финансово - хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие / Т.Е Бердникова. – М.: ИНФРА - М, 2019. -213с.
13. Береза, Н. Опыт внедрения гибкого графика работы [Текст] /Н. Береза// Менеджер по персоналу. –2020. – №11. – С. 85–87.
14. Блинов, А. Мотивация персонала корпоративных структур [Текст] / А. Блинов // Маркетинг. – 2021- №7. – С. 88-101.
15. Бойко, Ю. П. Рациональное использование человеческого капитала для совершенствования деятельности организации [Текст] / Ю.П. Бойко // Управление персоналом. – 2020 – №21. – С. 32–37.
16. Буданова, М.В. Методика анализа системы мотивации труда персонала торгового предприятия [Текст] / М.В. Буданова, С.А, Афонина // Российское предпринимательство. — 2019 — № 8 (206). — С. 83-88.
17. Быков В. М. Привлекательность предприятия как важнейший фактор обеспечения стабильности кадрового потенциала [Текст] / В.М. Быков // Управление персоналом. – 2019 – №12. – С. 49–52.
18. Валюженич, Н. Е. Организационная культура и трудовая мотивация как факторы лояльного отношения персонала к организации [Текст] / Н.Е. Валюженич // Управление персоналом. – 2019 – N 16.- с.54-55
19. Ведерникова, О.М. Простые способы вовлечения персонала [Текст] / О.М. Ведерникова // Кадровик. — 2019 — № 5 — С. 24-26.
20. Вечмотова, О. Кадры для российских предприятий торговли [Текст] / О. Вечмотова // Менеджмент. – 2019 – № 4.- с.22-36
21. Вишняков, О.Л. Мотивирование персонала в системе сбалансированных показателей [Текст] / О.Л. Вишняков, В.П. Грачев //

Управление персоналом. -2019 – № 19 – С. 47–49.

22. Воробьева, Е. Система вовлеченности – составляющая часть системы управления персоналом [Текст] / Е. Воробьева // Экономика и жизнь. – 2021 – № 6.-с. 12-22.

23. Гавриленко, А. Особенности мотивации в российском обществе и организации [Текст] / А. Гавриленко // Менеджмент. – 2020 – № 1.- с.22-34

24. Генкин, Б.М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика): Монография. [Текст] / Б.М. Генкин. – М.:Инфра-М, 2020.- 405 с

25. Герчиков, В.И. Мотивация и стимулирование труда в современных условиях [Текст] / В.И. Герчиков //ЭКО. – 2019 – № 6 – С. 103–112.

26. Демченко, В.В. Влияние организационной культуры на повышение эффективности мотивации трудовой деятельности персонала [Текст] / В.В. Демченко // Управление корпоративной культурой. – 2019 - №3. – с. 56-59.

27. Дешина, С.П. Эффективность управления персоналом организации в контексте теории заинтересованных сторон [Текст] / С.П. Дешина // Менеджмент в России и за рубежом. –2019.–№5.– С.118–125.

28. Долженко Р.А. Удовлетворённость, лояльность, вовлечённость персонала: уточнение и конкретизация понятий //Барнаул: Вестник Алтайского государственного аграрного университета . 2020. № 19. С. 157-162.

29. Доницев, О.А Методика оценки эффективного управления персоналом организации [Текст] / О.А. Доницев // Менеджмент в России и за рубежом.–2020.– №1.–с.119–124.

30. Друбецкая, Г. Оптимизация затрат на персонал. Курс на эффективность [Текст] / Г. Друбецкая // Справочник по управлению персоналом . – 2020 – №3. – С. 48–52

31. Егоршин, А.П. Управление персоналом. [Текст] / А.П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2020.- 306 с.
32. Ериков В.М. Характеристика торговой индустрии в России и основных направлений // Сборник научных трудов по материалам заочной научно-практической конференции «Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика.- 2020.- № 3.- С. 208-214
33. Жердева, О. Идеальный сотрудник существует только в воображении руководителей? [Текст] / /О. Жердева //Управление персоналом. – 2021 –№22 (296).– С. 14–17.
34. Зайцев А.Г. Маркетинговые исследования/А.Г. Зайцев, Е.В. Такмакова.– М. : ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2020. 88 с.
35. Зенирова, А. Методика измерения удовлетворённости (лояльности) персонала [Текст] / А. Зенирова // Управление персоналом. – 2022 – №14. – С. 10- 18
36. Каграманова, Т.И. Проблемы мотивации и стимулирования в управлении персоналом. [Текст] / Каграманова Т.И. // Мир науки, культуры, образования. – 2021 - №3. – С.383-385.
37. Как заинтересовать работника: зарубежный опыт мотивации труда [Текст] / сост.: С.Д. Резник. – Пенза: Центр развития предпринимательства «Олимп», 2022 – 15 с.
38. Кей Беверли. Любите их или вы их потеряете. Как удержать ценных сотрудников/ Кей Беверли, Джордан - Эванс Шерон. – М.: Добрая книга, 2021.- 320 с.
39. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанова. – М.: «ИНФРА-М», -2019.- 695 с.
40. Ковров А. Лояльность персонала: что и как изучается в организации // Мир и безопасность. -2020.- № 2-. С. 3 – 6.
41. Кривошеев С.С. Организационный менеджмент современного торгового предприятия// Российская торговля -. 2018. -№ 6-. С. 100–104
42. Липатов С.Н. «Вовлечённость работника в

организацию» или «увлеченность работой»: соотношение понятий // Организационная психология.- 2020.- Т. 5.- № 1. -С. 104– 110.

43. Магура М.И. Патриотизм по отношению к своей организации. Миф или реальность? // Директор.- 2021. № 7. -С. 12-16

44. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. – М.: Бизнес-школа «Интел - Синтез», 2019. – 433 с.

45. Эндеко Т.Н. Марш энтузиастов, или Как повысить вовлеченность персонала/ Т.Н. Эндеко. – М.: Спутник+, 2019.- 223 с.

**Бланк анкеты для сотрудников с целью определения индекса
вовлеченности персонала в решение корпоративных задач**

<p>Уважаемые работники, в нашей компании реализуются различные инновационные проекты. Оцените Ваше отношение к каждой из перечисленных задач по предложенной шкале. В каждой строке выберите вариант ответа, который вам подходит. Спасибо.</p>							
Корпоративные задачи и проекты	Не знаю об этом, мне это не интересно	Не знаю, но хотел бы узнать	Знаю об этом	Хотел бы принимать участие в реализации	Принимаю участие в реализации	Сам участвую и вовлекаю коллег	Принимаю участие в разработке этой задачи, координирую ее реализацию
БАЛЛЫ	0	1	2	3	4	5	6
Совершенствование системы мотивации							
Внедрение системы менеджмента качества							
Внедрение управленческого и Оперативного учета							
Выход на новый рынок фитнес-услуг							
Внедрение новой Системы продаж фитнес-услуг							
Оптимизация и автоматизация рабочих процессов							
<p>Укажите ту категорию к которой Вы относитесь на данном предприятии (в правом пустом углу укажите цифру):</p>							
<p>1. Администрация клуба 2. Бухгалтерия 3. Менеджеры 4. продавцы</p>							

**Бланк анкеты для сотрудников ООО Вемсей с целью
определения индекса вовлеченности персонала в рабочий процесс**

<p>Уважаемый сотрудник, в таблице, в каждой строке перечислены противоположные утверждения. Поставьте галочку или крестик в той ячейке между двумя утверждениями, которая ближе вашему мнению. Спасибо.</p>						
	Согласен с утверждением влевой	Скорее согласен	Что-то среднее	Скорее согласен правой	Согласен с утверждением вправой	
БАЛЛЫ	4	3	2	1	0	БАЛЛЫ
Я понимаю, в чем состоят мои функции и что я должен делать						Мои задачи четко не определены, мне не понятно, что я должен делать, а что к моим функциям не относится
Я знаю, чего ждет отменя руководство						Ожидания руководства мне непонятны
Я знаю, на основании каких критериев оценивается моя работа						Я не понимаю какоценивается моя работа
На моем рабочем месте созданы все условия для качественного выполнения работы (оборудование, материалы, информация)						Условия на моем рабочем месте не позволяют мне качественно выполнять работу
Руководитель уделяет мне достаточно внимания, я имею возможность обсудить любой вопрос						Я не чувствую внимания со стороны руководства
Руководитель и коллеги заинтересованы в результатах моего труда						Я не уверен, что то, что я делаю кому-то нужно
Руководство ценит мои заслуги, отмечает успехи						Руководство не замечает мои успехи и

						достижения
Ко мне часто обращаются за советом и коллеги и руководство						Моим мнением вряд ли кто интересуется
Я часто обсуждаю рабочие вопросы с коллегами во Вне рабочее время						У меня нет ни времени ни желания обсуждать рабочие проблемы еще и после работы
У меня интересная работа, я имею возможность учиться, развиваться, решать новые задачи						Я делаю все время одно и то же, новые задачи не возникают и учиться в моей работе особо нечему
У меня очень важная работа, я горжусь ею и вкладываю душу в нее						В моей работе нечем особо гордиться, и мне не платят за то, чтобы болеть душой за дело

Анкета

Бланк анкеты для сотрудников ООО Вемсей» с целью определения индекса вовлеченности персонала в инициативность и нацеленность на повышение эффективности работы и развития компании

Уважаемый работник, отметьте галочкой в правом поле все перечисленные ниже утверждения, с которыми Вы согласны. Спасибо.	
1. Каждый сотрудник должен знать, какие задачи приоритетны, и выполнять работу не ожидая указаний.	
2. Если корпоративная вечеринка перерастает в производственное совещание – это нормально, значит, люди увлечены своей работой.	
3. Готовят, что нужно быть осторожным с проявлением инициативы, т.к. она наказуема исполнением	
4. Если увлечен работой, что забываешь о своих личных проблемах.	
5. Нужно интересоваться работой коллег и помогать им.	
6. Хороший работник всегда откликается на призывы руководства представить свои предложения.	
7. Достаточно просто хорошо делать свою работу, инициатива и творческий подход могут и навредить.	
8. Если есть идеи по улучшению работы, нужно обязательно их высказывать.	
Укажите ту категорию к которой Вы относитесь на данном предприятии (в правом пустом углу укажите цифру):	
1. Администрация 2. Бухгалтерия 3. Менеджеры 4. продавцы 5.	

**Рекомендуемая универсальная модель начисляемых к окладу
премий для ООО Вемсей**

Вид начислений	Вид премии
1) начисление от количества продаж	1) премия за количество продаж
2) начисление от продаж сотрудника	2) премия от выручки, которую принес, занимающийся продажами
3) начисление от количества клиентов на продажах	3) премия в зависимости от посетителей
4) начисление от продаж в кассовый отдел	4) премия от выручки в выбранном участке ООО Вемсей
5) начисление от продаж исполнителя	5) премия сотруднику, где он значится исполнителем услуги
6) начисление от продаж по кассе	6) премия от выручки на определенной кассе
7) начисление от продаж по рекомендации	7) премия сотруднику, который порекомендовал совершить покупку
8) начисление от количества смен	8) премия от количества отработанных смен

**Рекомендуемая система материального стимулирования
наставников, в зависимости от показателей эффективности их
подопечных в ООО Вемсей**

Время работы нового сотрудника в организации	Выполнение плана новым сотрудником, %	Премия наставника, % к окладу
1 месяц	менее 60%	0%
	60-80%	2%
	80-100%	5%
	более 100%	+2% за каждые 10% перевыполнения плана
2-3 месяца	менее 80%	0%
	80-100%	5%
	более 100%	+1% за каждые 10% перевыполнения плана
3-6 месяцев	менее 90%	0%
	90-100%	5%
	более 100%	+1% за каждые 10% перевыполнения плана

**Рекомендуемая система дополненных социальных пакетов для
сотрудников**

Должность	Стаж работы	Социальный пакет
Административный персонал	Менее 1 года	– ДМС базовая
Бухгалтерия		
Менеджеры		
продавцы		
Административный персонал	От 1 до 3 лет	– ДМС базовая, – оплата мобильного телефона, – право покупать продукцию компании по льготным ценам членам семьи.
Бухгалтерия		
Менеджеры		
продавцы		
Административный персонал	От 3 до 6 лет	– ДМС расширенная, – оплата мобильного телефона, – право покупать продукцию компании по льготным ценам членам семьи, – премия за преданность организации 1 раз в год (100 % оклада)
Бухгалтерия		
Менеджеры		
продавцы		
Административный персонал	Свыше 7 лет	– ДМС расширенная, – оплата мобильного телефона, – право покупать продукцию компании по льготным ценам членам семьи, – премия за преданность организации 1 раз в год (100 % оклада), – оплата санаторно-курортного отдыха сотрудника 1 раз в год (но не более 100000 рублей)
Бухгалтерия		
Специалисты Менеджеры		
продавцы		

Рекомендуемые мероприятия (правила) для корпоративного чата ООО Вемсей

Название мероприятия	Характеристика мероприятия
Еженедельная групповая творческая работа	изучить определенный продукт или услугу, придумать по пять лучших ответов на возражения клиентов компании. Разделить сотрудников на пары, которые будут соревноваться между собой. В конце рабочей недели определить победителя путем голосования.
Организация наставничества	работа с новичками в режиме онлайн. Каждые три дня назначать дежурного из числа профессионалов. К нему будут обращаться с вопросами в чате новые сотрудники. Даже если рекомендации одного дежурного в каких-то моментах будут противоречить советам другого, это не страшно. Такой обмен опытом и мнениями окажется для новичка полезным и поможет выработать собственную тактику ведения тренировок и всей работы в целом.
Внимание на успехи и выдающиеся результаты сотрудников	Поздравлять героя дня, особенно новых сотрудников с достижениями в рабочей деятельности
Помнить о важных датах в жизни персонала	Поздравлять сотрудников с днем рождения, Новым годом и семейными праздниками, например с днем свадьбы.
Организация онлайн-собраний каждые две недели	Обсуждать желаемый результат на текущий день, планы на последующие две недели, достижения за прошедшие две недели и предложения сотрудников всех категорий персонала ООО Вемсей. После каждого совещания назначать дежурного, который зафиксирует договоренности, сделает почтовую рассылку и отметит статусы задач в календаре.
Организация фотофлешмобов по выходным «Кто где сейчас? Кто чем занят?»	Сотрудники необходимо будет высылать селфи «с полей» тимбилдингов, обмениваться фотоприколами. Цель такого общения – научить

	сотрудников соблюдать правила и замечать промахи друг друга
Обмен интересной информацией	<p>Делиться интересными ссылками, , ссылками интересных книг и фильмов по личному развитию, психологии.</p> <p>Всё просмотренное, прочитанное в дальнейшем может изучаться и обсуждаться внутри коллектива. Это поможет сотрудникам совершенствовать навыки и развивать себя как личность.</p>
Устраивать разноспровинившимся	<p>Напоминать о планах на неделю, конкретных целях и заданиях для каждого сотрудника, писать о худших результатах. Это лишний раз напомнит сотрудникам, что расслабляться не стоит.</p>

**Опрос сотрудников ООО Вемсей на предмет оценки лояльности
к новым мероприятиям**

Уважаемые сотрудники! С целью оценки Вашей лояльности к новым мероприятиям, просим ответить Вас на вопросы, представленные ниже.			
Вопрос	Вариант ответа	Кол-во ответивших, чел.	Кол-во ответивших, %
Как Вы относитесь к внедрению новой системы премирования для сотрудников?	Положительно	19	68,0
	Отрицательно	4	14,0
	Затрудняюсь ответить	5	18,0
	Итого	28	100
Как Вы относитесь к внедрению новой системы социальных льгот для сотрудников?	Положительно	22	79,0
	Отрицательно	1	3,0
	Затрудняюсь ответить	5	18,0
	Итого	28	100
Как Вы относитесь к внедрению внутрикорпоративного чата на Вашем предприятии, с возможностью обратной связи с руководством?	Положительно		82,0
	Отрицательно	23	11,0
	Затрудняюсь ответить	3	7,0
		2	
Итого	28	100	

**Опрос потенциальных сотрудников ООО «Вемсей» на предмет
оценки привлекательности компании на рынке труда**

Уважаемый респондент! С целью оценки привлекательности компании в разрезе системы мотивации персонала, просим ответить Вас на вопрос ниже. Спасибо.			
Вопрос	Вариант ответа	Кол-во ответивших, чел.	Кол-во ответивших, %
Считаете ли Вы привлекательной компанию, в которой действует индивидуальная и групповая система мотивации труда, а также социальные льготы для сотрудников в зависимости от их стажа работы в компании?	Да	35	70,0
	Нет	6	12,0
	Затрудняюсь ответить	9	18,0
Итого		50 чел.	100%