



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

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

Управление вовлеченностью сотрудников компании

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

Проверка на объем заимствований:
65,04 % авторского текста

Работа рекомендована к защите
«13» 06 2025 г.
Зав. кафедрой Э, УиП
 Корнесов Д.Н.

Выполнила:
Студентка группы ЗФ-509-114-5-2
Ванюшкина Марина Сергеевна

Научный руководитель:
кандидат педагогических наук, доцент
Базавлуцкая Лилия Михайловна


СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТЬЮ СОТРУДНИКОВ В КОМПАНИИ.....	7
1.1. Теоретические основы понятия вовлеченности сотрудников компании.....	7
1.2 Методы оценки вовлеченности персонала	14
1.3 Пути повышения вовлеченности персонала в организации	23
Выводы по 1 главе.....	31
ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО УПРАВЛЕНИЮ ВОВЛЕЧЕННОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА В МКОУ «ЮРГАМЫШСКАЯ СОШ».....	33
2.1 Общая характеристика и анализ уровня вовлеченности персонала МКОУ СОШ Юргамышская.....	33
2.2. Разработка мероприятий по совершенствованию вовлеченности персонала в МКОУ «Юргамышская СОШ»	47
2.3 Оценка эффективности разработанных мероприятий.....	57
Вывод по второй главе.....	62
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	64
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	67

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность.

Важность изучения темы вовлеченности персонала заключается в том, что сотрудник, который полностью вовлечен в производственный процесс, удовлетворен своей работой и будет являться лояльным к организации, в которой работает. При этом цели компании он воспринимает как свои собственные и старается улучшить свою организацию, выполняет свою работу качественно и с большой самоотдачей. Таким образом, чем больше лояльных сотрудников в организации, тем выше в компании производительность труда, что в конечном итоге влияет на повышение показателей финансовой деятельности. Организации с лояльными сотрудниками являются успешными как на рынке труда, так и в целом среди других хозяйствующих субъектов рынка.

К сожалению, во многих организациях проблеме вовлеченности персонала уделяется незначительное влияние, что приводит к увеличению текучести кадров, уменьшению трудового потенциала организаций. И только немногие российские организации (в основном крупные) проводят оценку вовлеченности персонала и разрабатывают рекомендации по ее увеличению.

Соответственно, изучение вовлеченности персонала и ее оценка, а также устранение проблем низкой вовлеченности сотрудников в бюджетных организациях привели к выбору темы исследования **«Управление вовлеченностью сотрудников компании на примере МКОУ «СОШ Юргамышская».**

В существующих исследованиях вовлеченности персонала, на наш взгляд, недостаточно представлены методы и факторы вовлеченности персонала, а также связь вовлеченности сотрудников с показателями

эффективности деятельности бюджетной организации, что показывает необходимость проведенного исследования.

Целью исследования является теоретическое исследование проблемы вовлеченности персонала и разработка рекомендаций по ее совершенствованию.

Объект исследования – система управления персоналом организации.

Предмет исследования – процесс управления вовлеченностью сотрудников.

Задачи исследования:

- исследовать теоретические аспекты управления вовлеченностью сотрудников в компании;
- охарактеризовать общую характеристику и провести анализ уровня вовлеченности персонала МКОУ «СОШ Юргамышская»;
- разработать мероприятия по совершенствованию вовлеченности персонала в МКОУ «СОШ Юргамышская»;
- оценить эффективность разработанных мероприятий.

Теоретико – методологической основой исследования стали многочисленные труды отечественных и зарубежных авторов. Родоначальниками теории вовлеченности персонала стали такие видные ученые как: Оучи У., Петерс Т., Остин Н. Паскаль Р., Атосу А., Кан В., Сакс А. Исследователи каждый в свое время изучали проблему вовлеченности персонала через разработку модели поведения сотрудников и их руководителей (Оучи У., Петерс Т.); использование самосознания работника через физическую, когнитивную и эмоциональную составляющие (В. Кан; через изучение организационной вовлеченности в профессию.

В последние десятилетие стали появляться и работы российских исследователей. Были опубликованы работы о взаимосвязях категорий «удовлетворенность», «вовлеченность» и «лояльность» (исследования

Черных А.С., Амельченко Д.М., Помыткина И.А.); о вовлеченности персонала как ключевом факторе экономической эффективности пишут Ахьямов А.А., Путенихина Е.В., Бедненко А.В., Амельченко Д.М., Помыткина И.А., Герасименко О.В.; методам измерения вовлеченности персонала посвящены работы Житниковой А.В., Гисматуллиной Р.Р., Биктагировой А.Р., Гусаровой С.Е., Царевой Н.А., Литвиненко Е.А., Маноловой Ю.Г., Онисифоровой Е.В., Балашова А. И., Котлярова И. Д., Саниной А. Г. и т.д.

Особенности вовлеченности персонала в различных организациях рассматривали Амельченко Д.М., Помыткина И.А., Магомаева Э.Р., Казиханова А.И., Морозова Н.С., Ахьямов А.А., Путенихина Е.В., Бондаренко Ю.Н., Андрющенко О.В., Игнатова А.К., Черепанова Н.В., Чжан Б., Литвина С.А.; разработке программы вовлеченности персонала посвящены работы. Каштановой Е.В, Лобачевой А.С., Ашурбекова Р.А., Морозовой Н.С., Бондаренко Ю.Н., Маноловль Ю.Г., Либеровой Т. В. и т.д.

Теоретическая значимость заключается в изучении форм и методов вовлеченности персонала, используемых в отечественных и зарубежных организациях.

Практическая значимость состоит в применении разработанной программы вовлеченности персонала в бюджетной организации.

Методы исследования: наблюдение, сравнение, абстрагирование, анализ и синтез, системный анализ, стратегический и структурный анализ, методы экспертных оценок, методы опроса и анкетирования, графические и статистические методы. Анализ научной, и научно методической литературы отечественных и зарубежных учёных по проблемам исследования.

База исследования: Муниципальное казённое общеобразовательное учреждение Юргамышская средняя общеобразовательная школа (МКОУ

«СОШ Юргамышская») зарегистрировано по адресу: 641200, Курганская область, р.п. Юргамыш, ул.Свободы 25Б.

Основным видом деятельности компании является 85.14 - Образование среднее общее.

Структура работы: исследование состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТЬЮ СОТРУДНИКОВ В КОМПАНИИ

1.1. Теоретические основы понятия вовлеченности сотрудников компании

Увеличение производительности труда сотрудников и эффективности деятельности предприятия в условиях высокой конкуренции является актуальной целью для любой организации коммерческого или бюджетного сектора. Значительную роль в повышении производительности труда и в целом управлении персоналом играет вовлеченность персонала в деятельности организации.

В последнее десятилетие в российской практике все большее количество организаций проводит исследования уровня вовлеченности сотрудников. В основном такие исследования выполняются в крупных компаниях ИТ-индустрии, нефтяной и газовой промышленности, металлургической, атомной отрасли и других. Одни выполняют эти исследования следуя актуальному тренду, другие ищут пути повышения эффективности компании. Крупные и средние предприятия регулярно проводят опросы своих сотрудников с применением различных методов с целью определения вовлеченности в деятельность компании.

Результаты опросов служат для высшего менеджмента сигналом к активным действиям улучшения факторов вовлеченности: условий труда, материального и нематериального стимулирования персонала, развития сотрудников и т.д. Руководители организаций должны решить, на какие факторы вовлеченности обратить внимание, какие факторы оказывают наиболее сильное влияние на общий уровень вовлеченности и бизнес-результаты [5, с. 31].

Основные задачи, которые стоят перед компаниями – это создание и сохранение высокой вовлеченности сотрудников, а также использование достигнутых результатов для развития бизнеса.

Для изучения категории «вовлеченность персонала» необходимо провести ретроспективный анализ литературы, а также изучить статьи и монографии настоящего времени.

В управлении человеческими ресурсами считается, что первыми работами по изучению процесса и следствий вовлеченности персонала для эффективности работы организации стали исследования У. Оучи, Р. Паскалю и А. Атосу (1981). Разработанный ими подход «сердце и умов» показывает, что основным способом мотивации сотрудников является их приверженность к работе в организации, к ценностям компании, высокой вовлеченности можно добиться, если лидеры компании смогут повести сотрудников к общим целям развития предприятия [7, с. 1211].

Далее Т. Петерс и Н. Остин в 1980-х годах уже рассматривали понятие вовлеченности персонала через разработку модели поведения сотрудников и их руководителей. В модели говорится, что высший менеджмент должен относиться к своим сотрудникам как к равным [9, с. 41].

В 1990 г. В. Кан определил термин «вовлеченность» (personal engagement) как специфическую мотивационную концепцию взаимодействия работника и организации: использование самосознания работника с точки зрения физической, когнитивной и эмоциональной составляющих для выполнения функциональных обязанностей.

Личной вовлеченностью он называл «освоение членами организации своих рабочих ролей; вовлеченные сотрудники реализуются физически, интеллектуально и эмоционально в процессе профессиональной деятельности» [12, с. 35].

Подход А. Сакса в своем исследовании разделил категорию «вовлеченность персонала» на две составляющие: организационная вовлеченность, под которой понимал отношение сотрудника к компании, в

которой он работает и вовлеченность в профессию, что подразумевает любовь к деятельности, которой занимается работник. Он выделил два основных условия для достижения вовлеченности – состояние удовлетворенности от выполняемой работы, а также вовлеченность к самой организации. Соответственно отсутствие таких условий приводят также к невозможности и самой вовлеченности [15, с. 22].

В более поздних работах авторы пытаются выделить сущностные аспекты категории «вовлеченность персонала». Так Е.В. Каштанова, А.С. Лобачева, Р.А. Ашурбеков в своей статье «Как измерить уровень вовлеченности персонала» под вовлеченностью персонала организации понимает определенное психологическое состояние сотрудника, которое в свою очередь включает [17, с. 29]:

- энергичность – это такое состояние сотрудника, которое дает возможность при возникновении трудностей или препятствий приложить определенные усилия;

- преданность делу, когда сотрудник чувствует в себе психологическую причастность, вдохновение как к самой организации, так и работе, которой оно занимается;

- поглощенность – это такое состояние сотрудника, когда он полностью концентрируется на своей работе, поглощен деятельностью, не замечает времени, проведенного в компании на своем рабочем месте.

Либерова Т. В. в своей статье «Лояльный персонал: Мотивация, удержание / Т. В. Либерова» связывает понятие «вовлеченность персонала с уровнем профессионального благополучия, индивидуальной погруженностью в выполняемую работу, которые проявляются энтузиазмом как к самой организации, так и к профессии. Отличительным подходом Либерова Т. В. является полная зависимость вовлеченности персонала от удовлетворенности работой [19, с. 18].

Морозова Н.С., Бондаренко Ю.Н. отмечают, что и в современном бизнесе такие термины, как «удовлетворенность работой»,

«приверженность» и «мотивация», как правило, заменяются термином «вовлеченность», так как последний обладает «большой описательной силой и очевидной валидностью» [23, с. 121].

Наиболее полная картина, обобщившая существующие подходы к анализу вовлеченности, была предложена в работе Суховой Е.В. «Использование средств корпоративной культуры для управления вовлеченностью персонала» Суховой Е.В. было предложены четыре основных подхода к понятию «вовлеченность» персонала: «удовлетворение потребностей» «анти-выгорание» (выгорание является противоположной характеристикой категории «вовлеченность персонала»); «удовлетворенность – вовлеченность»; многомерный подход [29, с. 21].

Анализ современной литературы позволил выделить следующие основные определения категории «вовлеченность персонала», которые представлены в таблице 1.

Таблица 1–Понятие «вовлеченность персонала» в трудах разных ученых

Автор	Определение
Утяшова О.В., Копосов В.В.	Вовлеченность персонала – это готовность работника разделять с компанией её миссию и ценности, при этом формировать свои личные цели и задачи в соответствии с ними [33, с. 41].
Фирсова У.Т.	Вовлеченность персонала – это интеллектуальное и эмоциональное состояние сотрудника, обуславливающее сверхнормативное выполнение своих функциональных обязанностей [35, с. 37]
Черных А.С.	Вовлеченность персонала – это социально-психологическая установка работника, характеризующаяся удовлетворенностью условиями труда, принятием целей и ценностей организации, желанием работать только в этой организации, а также сознательными действиями, направленными на повышение эффективности своего труда для достижения целей организации» [39, с. 56]
Юсупова С.М.	Вовлеченность персонала – «это новый образ работника с осознанной ответственностью, способной породить «опережающую инициативу», поиск способов что-то лучше сделать и возможностей для эффективного достижения результата [42, с. 3].
Яровая М.С.	Вовлеченность персонала отражает степень соответствия

	интересов сотрудников интересам компании и является индикатором сформированной системы мотивации персонала в организации [45, с. 41]
Авдеев В.В.	Это дорога с двухсторонним движением, взаимоотношение между работником и работодателем, основанном на уважении и доверии [1, с. 98].
Герасименко, О.В.	Вовлеченность персонала – это внутренняя мотивация сотрудников и их стремление вносить максимальный вклад в развитие и успех компании, в которой они работают [10, с. 56].
А.К.Игнатова, Н.В. Черепанова, Б.Чжан, С.А. Литвина	Вовлеченность персонала - психологическое состояние, которое характеризует отношение сотрудника к его организации и оказывает влияние на решение оставаться или больше не оставаться членом компании [16, с. 65].
Ахкямов А.А.	Вовлеченность определяется как устойчивое позитивное явление, характеризующее высокую степень активности сотрудников и получение ими осознанного удовольствия в ходе работы [5, с. 31].

Таким образом, данные определения рассматривают понятие вовлеченности персонала как внутреннюю мотивацию к эффективной работе в организации, как состояние работника (эмоциональное и психологическое), как удовлетворенность своей работой, как появление осознанной ответственности за качество своей работы и осознание собственной роли в достижении целей организации.

Обобщая данные определения, можно дать собственную интерпретацию данной категории. Вовлеченность персонала – это заинтересованность сотрудников организации в результатах своего труда, которая проявляется в высокой степени активности к выполнению своих функциональных обязанностей для достижения общих целей компании, основанная на уважении и доверии между работником и работодателем.

В некоторых работах, например [4, 8, 9,11, 15] не разделяются понятия «удовлетворенность», «вовлеченность» и «лояльность», что является на наш взгляд не верным. Конечно, с уверенностью можно сказать, что данные категории очень тесно взаимодействуют между собой и зависят друг от друга. Так, действительно не может быть у сотрудника вовлеченности в работу, если он не удовлетворен своей работой и не лоялен к компании, в которой в настоящее время работает. Но в тоже время,

в отличие от удовлетворенности и вовлеченности вовлеченный сотрудник проявляет активность, т.е. определенные действия, которые способствуют быть организации еще лучше. Также можно согласиться с Зарубиным Р.А., который говорит, то противоположным состоянием понятия «вовлеченность» является понятие «выгорание сотрудника» [15, с. 22].

Изучение основных факторов, влияющих на состояние вовлеченности персонала позволило установить связь между вовлеченностью и понятиями мотивы, стимулы, уровень мотивов, отношение к труду, условия труда (рисунок 1).

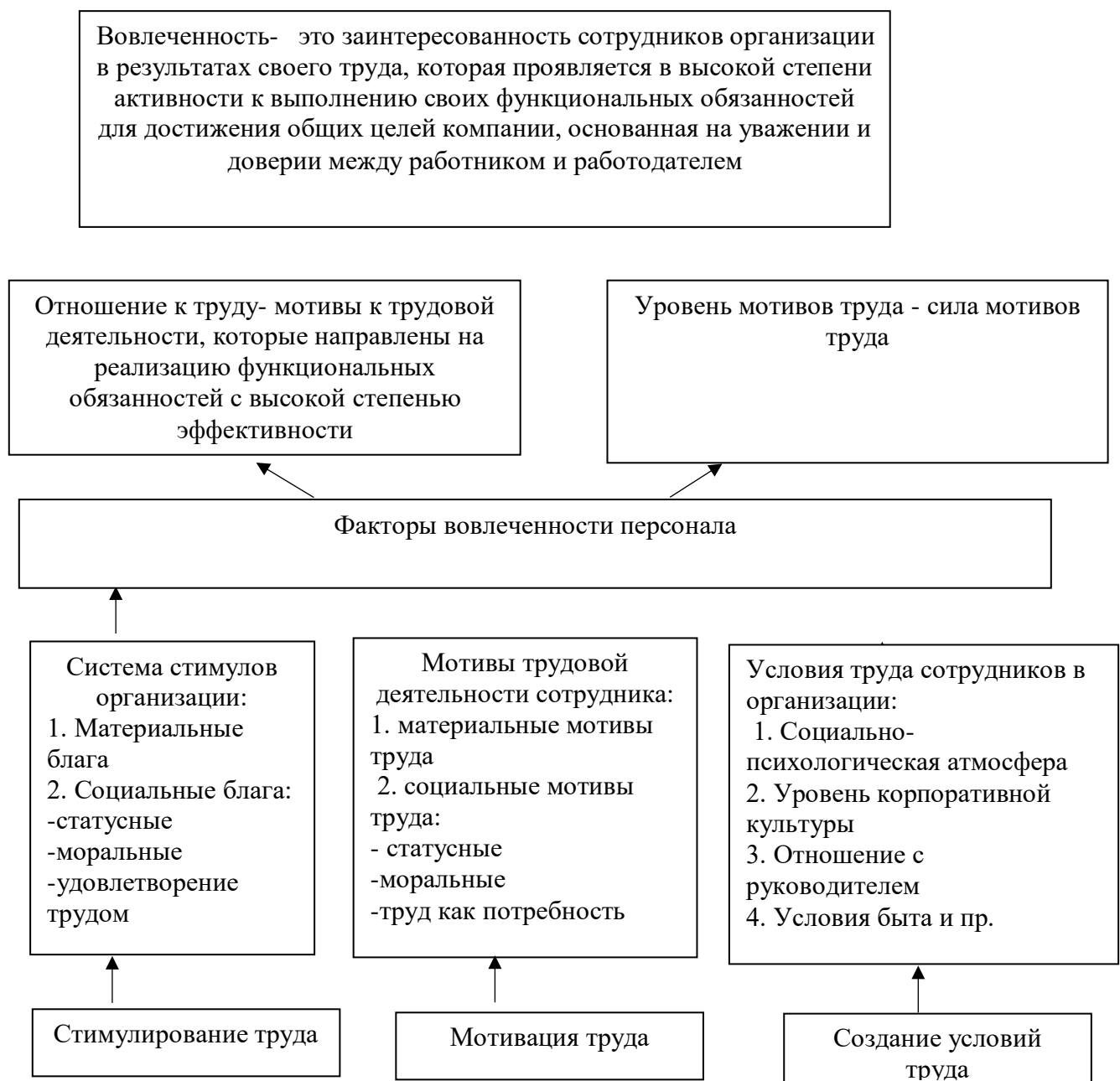


Рисунок 1– Типология факторов вовлеченности персонала в деятельность организации

Структуру вовлеченности в интерпретации Дерина М.О. характеризуют «три основных аспекта [12, с. 35]:

Можно сказать, что от данных наличия и эффективности использования данных факторов зависит степень достижения необходимой компании вовлеченности персонала в работу.

После того как оценен уровень вовлеченности персонала в организации необходимо разработать программу развития вовлеченности.

Программа вовлеченности персонала по мнению Ребриковой Н.В. представляет собой комплекс мер, направленных на культивирование преданности компании и общему делу [26, с. 34].

В данную программу необходимо включать:

- специальные мероприятия, которые направлены на воспитание и развитие в сотрудниках преданности и глубокой симпатии к организации;
- план реализации данных мероприятий с указанием ответственных.

Программа должна учитывать специфику деятельности организации, стиль управления руководства, а также все выявленные причины ухудшения вовлеченности персонала и факторы, которые влияют на вовлеченность.

На разработку программы вовлеченности влияют [29, с. 22]:

- организационная справедливость и доверие к руководству;
- корпоративная культура;
- степень удовлетворенности потребностей персонала;
- система мотивирования (материального и нематериального);
- корпоративные и личностные ценности;
- профессиональная вовлеченность и вовлеченность к труду.

В программу развития вовлеченности организации необходимо включить мероприятия, которые улучшат каждый из данных факторов.

Начать стоит с того направления, которое по результату оценки уровня вовлеченности было признано самым слабым (то есть получило максимальное количество негативных отзывов сотрудников).

Разрабатываемая HR-специалистами программа вовлеченности персонала должна создаваться с учетом всех процессов управления человеческими ресурсами:

- на этапе найма применять методики оценки приверженности кандидатов как делового качества; в процессе адаптации проводить welcome-тренинги, организовывать рабочее место, определять наставников и кураторов для качественного введения в должность и адаптации новичка к правилам работы;
- при построении системы материального и нематериального стимулирования включать обязательное проведение мониторингов удовлетворенности персонала работой в организации, при разработке мотивационных программ учитывать актуальные потребности работников;
- при подготовке мероприятий по развитию корпоративной культуры создавать сценарии для праздников, учитывающих необходимость развития вовлеченности специалистов.

1.2 Методы оценки вовлеченности персонала

К одной из функциональных задач HR-подразделений относится оценка вовлеченности персонала, которую проводят разными методами. К числу основных относят:

1. Наблюдение за сотрудником с заполнением специального листа наблюдений;
2. Анкетирование, включая анкеты на определение степени удовлетворенности работой, проведение опросов;

Пример анкеты оценки вовлеченности персонала представлен в таблице 2

Таблица 2 – Пример анкеты оценки вовлеченности персонала [33, с. 42]

Факторы вовлеченности персонала	Баллы	Знаком «+» отметьте 5 самых значимых факторов вовлеченности	Отметьте знаком «+» аспекты вовлеченности, состояние которых улучшилось за календарный год	
			Улучшилось знак «+»	Ухудшилось знак «-»
Система заработной платы				
Условия труда на рабочем месте				
Содержание труда				
Стиль работы непосредственного руководителя				
Карьерный рост				
Отношения в коллективе				
Уровень доброжелательности со стороны коллег				
Объективность оценки вашей работы руководителем				
Организация труда				
Социальные программы в организации (социальный пакет)				
Похвала, поддержка руководства				

В представленной методике 5 баллов означает, что респондент полностью доволен данным фактором, 4 балла – удовлетворенность фактором не достаточная, но респондент в целом удовлетворен, 3 балла – скорее не удовлетворен, 2 балла- не удовлетворен 1 балл – полностью не удовлетворен фактором вовлеченности.

3.Мониторинг интернет-сайтов по поиску работы на предмет размещения работниками компании резюме для поиска новой работы;

4.Использование интервью при найме персонала с вопросами, оценивающими способность кандидата проявлять вовлеченность к компании;

5.Включение в оценочные интервью работающего персонала вопросов по оценке вовлеченности при проведении аттестации или оценки; применение метода «360 градусов», позволяющего оценить качество сразу несколькими респондентами, включая самооценку самого работника;

6.Проведение выходного интервью с увольняющимися специалистами.

Для увеличения вовлеченности клиентов к продукту или услуге фирмы создают персональный кабинет вовлеченности, который легко адаптировать и для работников организации. Он поможет получить обратную связь о том, насколько они сохраняют приверженность к организации, доверяют ей и готовы ли и дальше строить карьеру на предприятии.

В нашей работе будет использоваться адаптированная методика Aon Hewitt. Международные исследования Aon Hewitt позволяют выделить три основные зоны, разделенные по уровню вовлеченности (рисунок 2).

Нами все факторы вовлеченности персонала были разбиты на две группы: базовые факторы вовлеченности и усиливающие факторы вовлеченности.

«Базовые» факторы создают основу, «базу» для вовлеченности сотрудников. Неудовлетворенность сотрудника данными факторами оказывает отрицательное воздействие на его мотивацию, результативность, желание прикладывать дополнительное усилие. Высокие оценки по данным факторам не гарантируют рост вовлеченности сотрудников.

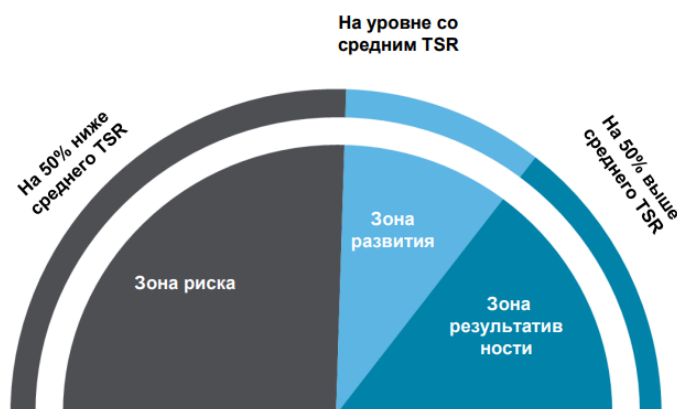


Рисунок 2 – Зоны вовлеченности персонала в исследовании Aon Hewitt

Базовые факторы вовлеченности представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Базовые факторы вовлеченности персонала

Факторы	Вопросы
Баланс работы и личной жизни	Мне удастся соблюдать баланс между работой и личной жизнью
Безопасность	Мой непосредственный руководитель в случае необходимости разъясняет мне, как выполнить поставленную задачу безопасно
Бренд организации	Наша компания является одним из лучших мест работы для сотрудников со знаниями и опытом в моей профессии
Высшее руководство	Высшие руководители открыто и честно ведут себя в общении с сотрудниками
Зарплата	Моя зарплата и премия (бонус) соответствуют моему вкладу в работу компании
Процессы	Рабочие процессы, с которыми я сталкиваюсь в повседневной работе, помогают мне работать эффективно
Ресурсы	Технологии и ресурсы, которыми мы располагаем, позволяют мне быть эффективным в своей работе
Содержание работы	Мне нравится выполнять большинство из моих рабочих задач
Социальный пакет	В целом мой социальный пакет и льготы соответствуют моим потребностям
Управление эффективностью	Я понимаю, как мои индивидуальные рабочие цели соотносятся с целями компании/ предприятия
Уровень стресса	Уровень стресса, который я испытываю на работе, приемлем для меня
Условия труда	Наша компания обеспечивает приемлемые условия труда с учетом специфики нашего производства

В таблице 4 представлены усиливающие факторы вовлеченности.

Удовлетворенность данными факторами мотивирует сотрудников работать лучше и продуктивнее, повышает их вовлеченность. Факторы обладают высоким потенциалом влияния на рост вовлеченности [34, с. 66].

Таблица 1.4 – Усиливающие факторы вовлеченности персонала

N n/n	Факторы	Вопросы
1.	Взаимодействие в команде	В нашей команде принято поддерживать друг друга и работать на общий результат
2.	Взаимодействие со смежниками	Наши взаимоотношения со смежниками помогают повышению эффективности работы (мы совместно решаем сложные вопросы, учитываем интересы друг друга)
3.	Вклад команды	Вклад нашей команды в общий результат ценят и отмечают
4.	Карьерные возможности	Для тех, кто стремится к карьерному росту, у нас в Компании есть необходимые возможности
5.	Личная эффективность	Мои рабочие обязанности позволяют мне использовать мои сильные стороны (делать то, что у меня хорошо получается)
6.	Непосредственный руководитель	Мой непосредственный руководитель поддерживает меня и вдохновляет на достижение успехов в работе
7.	Обучение и развитие В нашей компании	у меня есть возможности для обучения и развития, которые помогают мне улучшать результаты моей работы
8.	Признание	Когда я хорошо делаю свою работу, меня хвалят/признают мои достижения
9.	Самостоятельность	В рамках моей должности у меня достаточно полномочий, чтобы принимать решения, необходимые для успешного выполнения работы
10.	Удовлетворённость результатом	Я горжусь результатами работы нашего цеха / шахты / управления / подразделения
11.	Уровень информированности	В течение года я получал исчерпывающую информацию об изменениях, которые происходили в компании, на нашем предприятии
12.	Ценность сотрудников: высшее руководство	Высшее руководство ценят сотрудников компании
13.	Ценность сотрудников: руководство предприятия	Высшие руководители нашего предприятия / сегмента/ производства / шахты ценят сотрудников компании

Для оценки мнения сотрудников используется шестизначная шкала (1 = «Совершенно согласен», 6 = «Категорически не согласен»), которая

позволяет даже неопределившимся сотрудникам высказать своё мнение (рисунок 3).



Рисунок 3 – Шкала оценки ответов респондентов

Все ответы разделяются на четыре группы.

1.«Согласные/довольные сотрудники» – выбравшие варианты ответа 5 и 6.

2.«Скорее согласны» – сотрудники, не полностью удовлетворённые указанной сферой, которые скорее довольны ей, чем недовольны.

3. «Скорее не согласны» – сотрудники, не полностью удовлетворённые указанной сферой, которые скорее довольны ей, чем недовольны. Недовольство таких работников может быть сравнительно легко развеяно за счёт определённых изменений в организации.

4. «Несогласные/недовольные сотрудники» – везде замени дефис на тире сотрудники с чётко выраженным негативным отношением к вопросу.

Следующим этапом методики является оценка вовлекающего лидерства. Данный блок вопросов предназначен для того, чтобы оценить насколько руководители вовлечены в работу и насколько могут вовлечь своих подчиненных в эту работу (таблица 5).

Индекс вовлекающего лидерства – показатель, оценивающий, насколько поведение руководителя соответствует принятой в компании модели вовлекающего лидерства. Здесь нужно ответить на вопросы, в какой мере каждое из утверждений соответствует тому, как ведёт себя Ваш непосредственный руководитель [40, с. 132].

Таблица 5 – Вопросы для оценки вовлекающего лидерства

Факторы	Вопросы
Решение проблем в месте их возникновения	1. активно вовлекает меня в обсуждение проблем на рабочем месте
	«не ждет распоряжений сверху»; там, где возможно, принимает самостоятельные решения
	3. обсуждает причины возникновения проблем и способы их устранения, а не ищет виноватых
	4. своевременно разъясняет мне корпоративные инициативы и мою роль в них
	5. регулярно интересуется проблемами, которые мешают моей работе, и помогает в их устранении
Открытость изменениям	6. поддерживает меня и моих коллег, когда мы предлагаем идеи для улучшения работы
	7. обсуждает проблемы открыто, слышит мою точку зрения и учитывает ее
	8. регулярно осваивает новые знания, приемы и методы работы
Развитие себя и команды	9. охотно делится со мной знаниями и опытом
	10. обсуждает со мной варианты моего профессионального развития

Третьим этапом методики является оценка проблем, влияющих на личную результативность.

Предлагается следующая шкала оценки:

1 балл проблема не актуальна

2 балла - проблема возникает эпизодически, оказывает незначительное влияние на результативность

3 балла - проблема есть, но решать необходимо после решения более "острых" задач

4 балла - проблема актуальна, требуется решение

5 баллов - требуется оперативное решение проблемы.

Вопросы [45, с. 42]:

— цели нашего подразделения противоречат целям смежников/коллег;

— мы мало взаимодействуем со смежными подразделениями для улучшения совместных процессов и решения рабочих вопросов;

- компания не прилагает должных усилий для того, чтобы удерживать людей, способных достигать амбициозные цели;
- показатели, по которым оценивается результативность нашей команды, противоречат друг другу;
- атмосфера в нашем подразделении не способствует проявлению инициативы и поиску решений для совершенствования своей работы;
- высокопрофессиональные сотрудники у нас часто тратят много времени на бессмысленную и механическую работу или задачи, которые сильно ниже их уровня квалификации;
- ситуация меняется быстрее, чем мы корректируем наши цели и задачи
- мы мало изучаем опыт коллег, конкурентов, партнеров, поэтому часто «изобретаем велосипеды»;
- предлагаемое обучение не соответствует нашим реальным потребностям в знаниях и навыках;
- рядовых сотрудников не привлекают к обсуждению амбициозных целей и выбору способов их достижения;
- бюрократия и формализм серьезно мешают поиску и реализации новых идей и предложений;
- для руководителя важно выполнение текущих задач, поэтому вопросы развития решаются по остаточному принципу;
- в нашей работе много лишних операций и задач, которые мешают эффективно достигать амбициозных целей;
- времени и возможностей предлагать что-то новое нет из-за большого объема текущих задач;
- мы вынуждены посещать много лишних обучающих программ, которые не помогают нам работать эффективнее;
- мы не анализируем причины невыполнения целей и не принимаем меры, чтобы исключить повторение ошибок;

– рискнуть и попробовать новое у нас опасней, чем действовать «по старинке»;

– мы получаем необходимые знания позже, чем они нам необходимы;

– в идеях и предложениях сотрудников в первую очередь ищут недостатки, а не возможности;

– идеи и предложения успевают устареть прежде, чем их рассмотрят.

Представленные методики будут использоваться для оценки уровня вовлеченности персонала в МКОУ СОШ Юргамышская.

1.3 Пути повышения вовлеченности персонала в организации

Для совершенствования морально-психологического климата в организации необходимо разрабатывать мероприятия по увеличению вовлеченности персонала. Довольно часто организации мероприятия по увеличению вовлеченности объединяют в программу.

Программа вовлеченности персонала организации – это система мероприятий, разрабатываемая высшим руководством компании, а также службой управления персоналом, направленная на культивирование преданности компании и общему делу.

Программы вовлеченности персонала в коммерческих и бюджетных организациях значительно могут отличаться. Отличия программ вовлеченности заключаются в материальных аспектах, а также в целях создания коммерческих и бюджетных организаций.

Целями создания коммерческих организаций являются:

- получение прибыли от продаж;
- увеличение рентабельности за счет расширения доли рынка и соответственно объема продаваемой продукции;
- сокращение себестоимости продукции;
- удовлетворение интересов покупателей в качественной продукции и услугах.

Целями создания некоммерческих организаций являются:

- достижение социальных, образовательных, благотворительных, культурных целей общества;
- удовлетворение духовных и иных нематериальных потребностей граждан;
- защита прав и других законных интересов граждан;
- пропаганда ценностей общественных благ;
- иные цели, направленные для достижения общественных благ.

Таким образом, некоммерческие организации не имеют своей целью извлечение и распределение прибыли, а создают социальный продукт для обеспечения культурных, образовательных и других ценностей человека.

Так как в коммерческих организациях предприятие само распоряжается фоном оплаты труда, то данный механизм является весьма эффективным инструментом вовлечения и удержания сотрудников. В бюджетных организациях размер заработной платы персонала не зависит от руководства организации, а определяется муниципальными органами власти [24, с. 422].

Поэтому в бюджетных организациях наибольшее значение имеют нематериальные аспекты вовлеченности персонала.

На рисунке 4 представлены основные элементы программы вовлеченности персонала в коммерческих организациях.

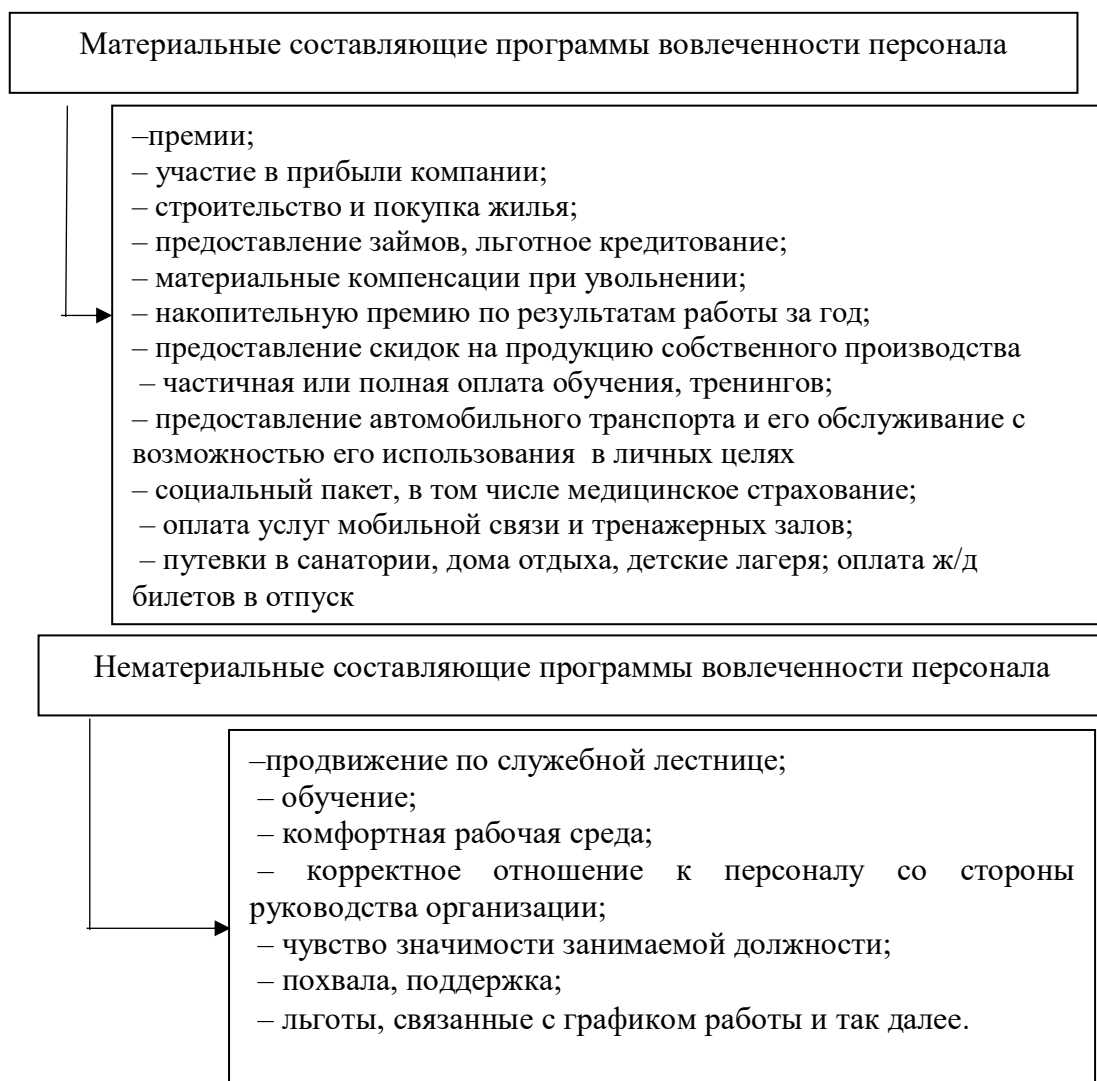


Рисунок 4 – Основные составляющие программы вовлеченности персонала в коммерческой организации [39, с. 56]

Таким образом, коммерческие организации предоставляют достаточно большое разнообразие материальных составляющих программы вовлеченности персонала, основными из которых являются: премии и бонусы в зависимости от финансового состояния организации и принятой политики оплаты труда; накопительные премии по результатам работы за квартал, месяц, за год; предоставление автомобильного транспорта; предоставление займов, льготное кредитование; строительство и покупка жилья, а также возможность персонала участвовать в прибыли организации.

Считается, что одним из эффективных механизмов стимулирования труда, который выступает инструментом повышения производительности труда вступает механизм распределения прибыли между сотрудниками.

Основные составляющие программы вовлеченности персонала в бюджетной организации можно представить на рисунке 5.

Таким образом, как показывает анализ, в бюджетной организации при разработке программы мотивации больший упор должен быть сделан на нематериальные составляющие программы вовлеченности персонала.

Вся работа по управлению вовлеченностью персонала организации, как правило, прописывается и реализуется в рамках программы, включающей следующие элементы: концепция, цель, задачи, стратегия управления вовлеченностью персонала организации, ответственные лица и исполнители, сроки исполнения, бюджет программы [36, с. 48].

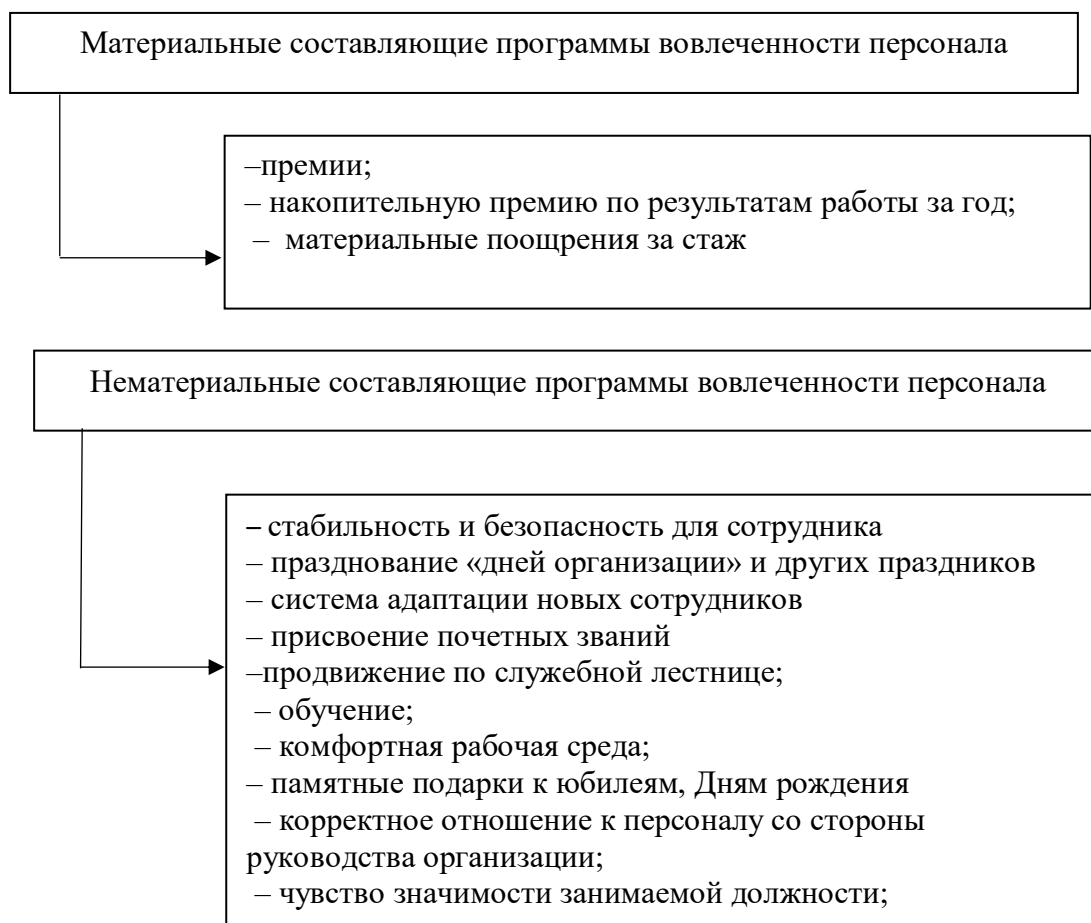


Рисунок 5 – Основные составляющие программы вовлеченности персонала в бюджетной организации

Программа повышения вовлеченности персонала разрабатывается чаще всего специалистами отдела управления персоналом совместно с руководящим составом компании, должна быть определена во времени и направлена либо на определённую категорию персонала, либо на весь персонал компании, опираться на стратегию развития организации, учитывать цели и задачи, которые ставит перед собой организация [18, с. 100].

Далее в работе рассмотрим этапы создания программы вовлеченности для бюджетной организации (рисунок 6).

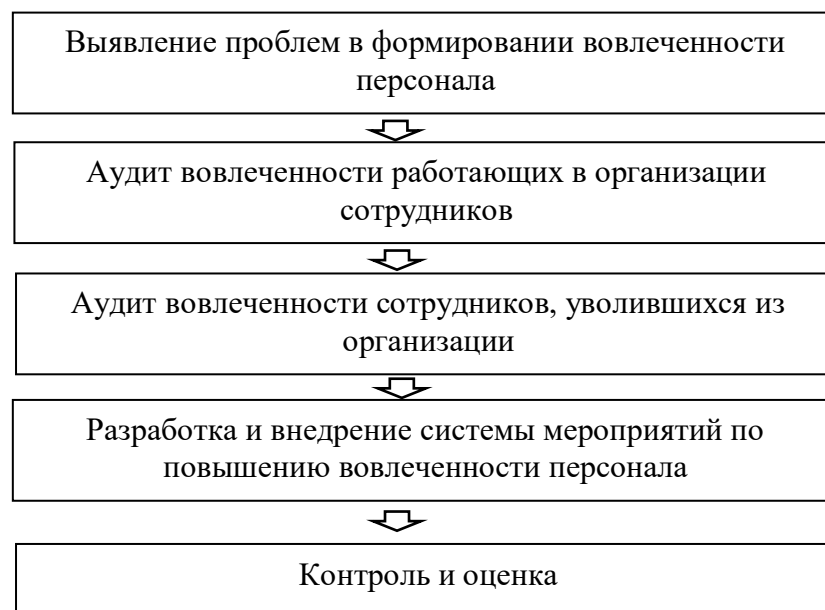


Рисунок 6 – Этапы создания программы вовлеченности для бюджетной организации

1. Выявление проблем в формировании вовлеченности персонала.

По мнению Каштановой Е.В., Лобачевой А.С., Ашурбекова Р.А. существуют следующие основные проблемы в вовлеченности персонала к организации [17, с. 29].

1) Недостаточность информации у служб управления персоналом в области «управление вовлеченностью персонала». Недостаточная осведомленность у служб управления персоналом влечет за собой не только несформированность системы управления вовлеченностью персонала, но и недостаточно эффективные методы и способы в повышении уровня вовлеченности.

2) Непонимание взаимосвязи между управлением вовлеченностью персонала и эффективностью организации. В современных организациях нет осознания взаимосвязи этих двух подходов, соответственно идет заинтересованность только в экономическом развитии, не уделяя должное внимание управлению вовлеченностью персонала.

3) Ограниченность существующих способов диагностики уровня вовлеченности персонала. Наиболее актуальны такие методы оценки вовлеченности и удовлетворенности сотрудников такие как, опросы сотрудников, показывающие степень удовлетворенности персонала, и иногда, бюджетные учреждения исследуют степень текучести персонала в организации, в этом случае применяется способ анализа текучести персонала, ориентированный на выявлении темпов и тенденций текучести [17, с. 39].

4) Ограниченность способов управления вовлеченностью персонала. Согласно анализу российских организаций, в основном вовлеченность персонала, заключается в методах направленных на удовлетворение сотрудников и их базовых потребностей, однако следует учитывать, что вовлеченность персонала, имеет более широкую трактовку, соответственно и другие методы по управлению персоналом, которые, к сожалению, не рассматриваются должным образом.

2. Аудит вовлеченности работающих в организации сотрудников (включая оценку внутренних и внешних факторов мотивации трудовой деятельности).

Данный этап составляет основу политики управления вовлеченностью в любой организации и включает в себя следующую последовательность действий.

1-й шаг. Экспресс - диагностика текущего состояния вовлеченности персонала ориентирована на выявление «проблемных зон» организации, признаками которых являются [10, с. 57]:

- высокая текучесть кадров;
- низкая производительность труда;
- абсентеизм;
- снижение качества предоставляемых услуг;

– нежелание персонала развиваться и повышать свою квалификацию.

В результате экспресс-диагностики можно определить возможные направления повышения вовлеченности персонала.

2-й шаг. Эмпирическое исследование вовлеченности персонала предполагает более глубокий анализ уровня вовлеченности сотрудников и включает в себя:

- определение общего уровня вовлеченности персонала;
- определение соотношения типов вовлеченности персонала в структуре вовлеченности сотрудников

3-й шаг. Определение специфики факторов, влияющих на вовлеченность персонала. Данный шаг предполагает выявление детерминант, которые в большей степени оказывают влияние на вовлеченность персонала:

- рабочие характеристики;
- система стимулирования;
- корпоративная культура;
- ценностная структура;
- конфликты в организации;
- возможности продвижения, карьерные ориентации;
- ориентация на обучение;
- персональные факторы: пол, возраст, стаж, образование.

В результате определяются факторы, корректирование которых позволит проанализировать причины невовлеченности персонала.

3. Аудит вовлеченности сотрудников, уволившихся из организации.

Данный этап является заключительным и способствует выявлению недостатков разработанных нами мероприятий, через выявление мотивов ухода из организации и структурных элементов вовлеченности уволившихся сотрудников. На наш взгляд, данный этап необходим для

анализа возможных причин ухода из организации и сопоставления данных причин с существующими методами управления вовлеченностью, чтобы скорректировать их.

4. Разработка и внедрение системы мероприятий по повышению вовлеченности персонала. Как уже было сказано выше материальные аспекты повышения вовлеченности персонала бюджетной организации весьма ограничены и большую роль должны играть именно нематериальные факторы.

Среди нематериальных аспектов повышения вовлеченности персонала в бюджетных организациях важными являются [10, с. 58]:

- предоставление благоприятных условий труда: обеспечение сотрудников комфортными рабочими условиями и необходимым оборудованием может увеличить их мотивацию и удовлетворенность;
- общение и открытость: обеспечение своевременной и открытой коммуникации с сотрудниками о целях и достижениях компании может увеличить их понимание и согласие с ними;
- поощрение персонала за выполненную работу: приверженность к организации стремительно повышается, если компания вознаграждает сотрудников за хорошую работу. Поощрение также может проявляться в виде различных бонусов, премий, подарков;
- возможность предлагать идеи: сотрудникам важно быть услышанными, для этого необходимо создать систему сбора, оценки и реализации инициатив персонала;
- льготы: необходимо расширить список льгот и привилегий для сотрудников, что в свою очередь повысит вовлеченность персонала;
- карьерный рост: максимально просто и доступно объяснить персоналу о возможности и путях карьерного роста;
- корпоративная культура: разработка позитивной корпоративной культуры предполагает рост и формирование благоприятной морально-психологической рабочей среды бюджетного учреждения.

5. Контроль и оценка как этап разработки программы вовлеченности персонала подразумевает оценку результативности разработанных мероприятий (соответствие поставленным целям и задачам бюджетной организации).

Выводы по 1 главе

Обобщая данные определения, можно дать собственную интерпретацию категории «вовлеченность персонала». Вовлеченность персонала – это заинтересованность сотрудников организации в результатах своего труда, которая проявляется в высокой степени активности к выполнению своих функциональных обязанностей для достижения общих целей организации, основанная на уважении и доверии между работником и работодателем.

Изучение основных факторов, влияющих на состояние вовлеченности персонала позволило установить связь между вовлеченностью и понятиями мотивы, стимулы, уровень мотивов, отношение к труду, условия труда. Можно сказать, что от данных наличия и эффективности использования данных факторов зависит степень достижения необходимой компании вовлеченности персонала.

На основании изученных методик оценки вовлеченности персонала автором была представлена собственная методика, которая позволяет провести оценку вовлеченности сотрудников по двум группам показателей: базовые усиливающие факторы вовлеченности. «Базовые» факторы создают основу, «базу» для вовлеченности сотрудников. Неудовлетворенность сотрудника данными факторами оказывает отрицательное воздействие на его мотивацию, результативность, желание прикладывать дополнительное усилие. Высокие оценки по данным факторам не гарантируют рост вовлеченности сотрудников.

Удовлетворенность усиливающими факторами вовлеченности мотивирует сотрудников работать лучше и продуктивнее, повышает их вовлеченность и вовлеченность в работу. Факторы обладают высоким потенциалом влияния на рост вовлеченности персонала. Следующим этапом методики стала оценка вовлекающего лидерства. Данный блок вопросов предназначен для того, чтобы оценить насколько руководители лояльны к организации и вовлечены в работу и насколько могут вовлечь своих подчиненных в эту работу. Третьим этапом методики является оценка проблем, влияющих на личную результативность.

В работе рассмотрено понятие и основные составляющие вовлеченности персонала в бюджетных и коммерческих организациях. Сделаны выводы, что в бюджетных организациях размер заработной платы персонала не зависит от руководства организации, а определяется муниципальными органами власти. Поэтому в бюджетных организациях наибольшее значение имеют нематериальные аспекты вовлеченности персонала.

ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО УПРАВЛЕНИЮ ВОВЛЕЧЕННОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА В МКОУ «ЮРГАМЫШСКАЯ СОШ»

2.1 Общая характеристика и анализ уровня вовлеченности персонала МКОУ СОШ Юргамышская

Объектом исследования является Муниципальное казённое общеобразовательное учреждение Юргамышская средняя общеобразовательная школа (МКОУ «Юргамышская СОШ»). Дата создания: 15 января 1993 года. Юридический адрес: 641200, Курганская область, р.п. Юргамыш, ул. Свободы 25Б. Руководитель МКОУ «Юргамышская СОШ» Казакова Ольга Сергеевна. Функции учредителя образовательного учреждения осуществляет Отдел образования Администрации Юргамышенского муниципального округа Курганской области. Образовательное учреждение имеет структурное подразделение: СП МКОУ Юргамышская СОШ в с. Малое Белое.

Организационная структура управления МКОУ «Юргамышская СОШ» представлена на рисунке 6.

Таким образом, директору МКОУ «Юргамышская СОШ» напрямую подчиняются заместитель директора по учебно-воспитательной работе (2 должности), заместитель директора по учебно-методической работе, Заведующий СП МКОУ Юргамышская СОШ, главный бухгалтер.

Коллегиальные органы управления:

- Родительский совет
- Педагогический совет
- Методический совет

Организационная структура управления МКОУ «Юргамышская СОШ» п.Юргамыш является линейной.

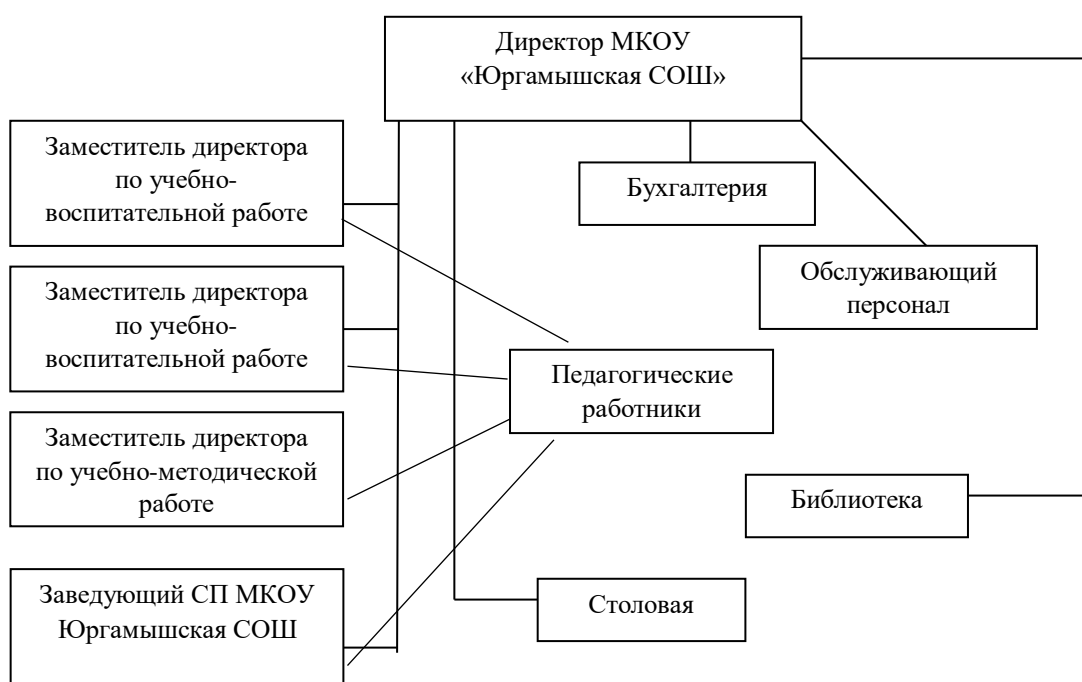


Рисунок 6 – Организационная структура управления МКОУ
«Юргамышская СОШ»

В соответствии с лицензией Юргамышская средняя общеобразовательная школа имеет право ведения образовательной деятельности по следующим образовательным программам: начальное общее (нормативный срок освоения – 4 года), основное общее образование (нормативный срок освоения - 5 лет), среднее общее образование (нормативный срок освоения – 2 года).

Управление в МКОУ Юргамышская СОШ осуществляется на основе Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации», Устава школы и локальных актов, сотрудничества педагогического, ученического и родительского коллективов. Цель управления школой заключается в формировании современного образовательного пространства школьной организации, способствующего обеспечению равных и всесторонних

возможностей для полноценного образования, воспитания, развития каждого участника образовательной деятельности.

Школа имеет три профильных направления:

- история
- математика
- русский язык.

В школе имеются следующие локальные нормативные акты, регламентирующие деятельность Учреждения:

- приказы директора школы;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- коллективный договор;
- положения;
- инструкции;
- правила.

Взаимоотношения руководства образовательной организации и педагогического коллектива, а также других работников осуществляется с помощью Коллективного договора. В настоящее время действует Коллективный договор на 2025-2028 годы.

Сторонами коллективного договора являются: работодатель МКОУ

Юргамышская, представленный в лице директора, и работники МКОУ

Юргамышская, а так же работники СП МКОУ Юргамышская - структурное подразделение в с.Малое белое.

На начало 2024 года школа была полностью укомплектована кадрами согласно штатному расписанию за счет внутреннего совмещения и совместительства. В образовательном учреждении работает высокопрофессиональный и требовательный педагогический коллектив. Подбор и расстановка педагогических кадров соответствуют поставленным целям и задачам и позволяют реализовывать выбранные учебные программы и планы.

В целях повышения качества образовательной деятельности в учреждении

проводится целенаправленная кадровая политика, основная цель которой – обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии, в соответствии потребностями школы и требованиями действующего законодательства.

Задачами кадровой политики являются:

- формирование и поддержание деловой корпоративной культуры учреждения;
- количественный и качественный анализ состояния и развития кадровых ресурсов;
- обеспечение оптимизации и стабилизации персонального состава работников;
- обеспечение работникам возможности адаптации к условиям труда в ОО;
- укрепление трудовой исполнительской дисциплины;
- создание эффективной системы профессиональной переподготовки, повышения квалификации и условий для профессионального роста работников;
- формирование и развитие профессионального взаимодействия работников;
- формирование и совершенствование системы оценки эффективности и результативности деятельности работников;
- создание условий для предотвращения профессионального выгорания;
- обеспечение работникам возможности участия в профессиональных конкурсах.

Образовательный процесс в школе в 2024 году осуществляется штатными педагогическими работниками – 55 человек. Из них женщин 52 (94,4%), мужчин -3 (5,5%).

Характеристика педагогических кадров МКОУ Юргамышская СОШ на протяжении 2020-2024 гг представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Характеристика педагогических кадров МКОУ Юргамышская СОШ на протяжении 2020-2024 гг

Образовательный ценз (в том числе руководящих работников)			
Год	Высшее	Среднее специальное	Переподготовка
2020	38 (61,2%)	24 (37%)	4 (6,3%)
2021	36 (59%)	21 (34,4%)	4 (6,5%)
2022	35(58,3%)	23 (38,3%)	1 (1,66%)
2023	34 (57,6%)	24 (40,67%)	1(1,69%)
2024	37 (75,5%)	13 (26,5%)	2 (4,08%)

Как показывает анализ таблицы, ситуация с образовательным цензом более или менее стабильна. В 2024 году по сравнению с 2023 годом вырос удельный вес педагогических работников с высшим образованием, со средним специальным образованием, количество сотрудников со средним специальным образованием, напротив сократилось с 24 человек до 13 сотрудников, что является положительной тенденцией.

Динамика изменения квалификационных категорий педагогических работников МКОУ Юргамышская СОШ за 2020-2024 гг представлен в таблице 7.

Таблица 7 – Динамика изменения квалификационных категорий педагогических работников МКОУ Юргамышская СОШ за 2020-2024 гг

Квалификация педагогических работников, (в том числе руководящих работников)				
Год	Высшая	Первая	СЗД	Без категории
2020	10 (15,8%)	24 (38,09%)	13 (20,6%)	16 (25,3%)

2021	9 (14,7%)	20 (32,7%)	13 (21,3%)	19 (31,1%)
2022	13 (21,6%)	12 (20%)	13(21,6%)	22 (36,6%)
2023	15 (25,4%)	13 (22%)	13 (22%)	18(30,5%)
2024	12 (21,8%)	13 (23,6%)	14 (25,4%)	16 (29,09%)

Таким образом, анализ таблицы показывает, что в 2025 году сократился удельный вес педагогических работников и руководителей, которые имеют высшую категорию, при это удельный вес сотрудников с первой категорией незначительно увеличился.

Структура педагогических работников и руководителей по категориям в 2024 году представлена на рисунке 7

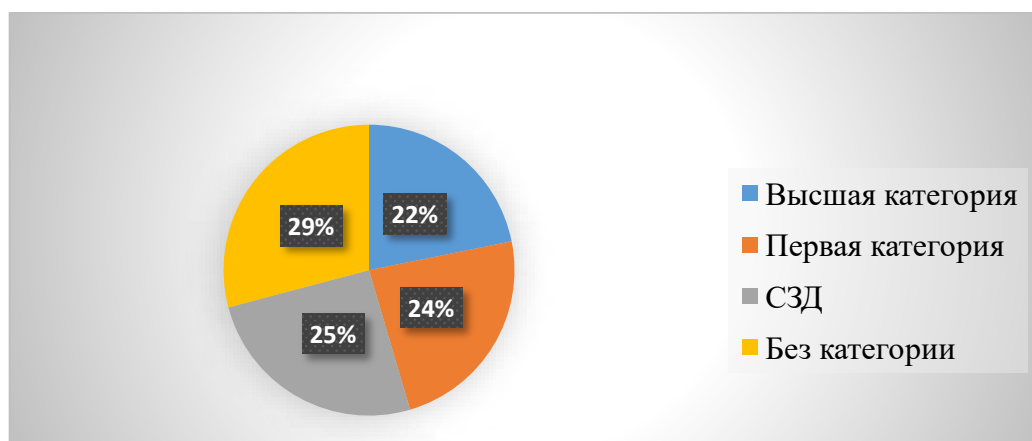


Рисунок 7 – Структура педагогических работников и руководителей МКОУ «Юргамышская СОШ» по категориям

Как показывает рисунок, в 2024 году наибольший удельный вес педагогических работников и руководителей МКОУ «Юргамышская СОШ» без категории (29%), что является достаточно большим процентом, характеризующим кадровый потенциал образовательного учреждения.

Количественный и качественный состав руководящих и педагогических кадров в МКОУ Юргамышская СОШ на 01.01.2025 представлен в таблице 8.

Таблица 8 – Количественный и качественный состав руководящих и педагогических кадров в МКОУ Юргамышская СОШ на 01.01.2025

Всего	Имеют высшее пед. образование		Имеют высшее непед. образование		Среднее проф. педаг. образов.		Работающих пенсионеров		Отличников, почетных		Количество аттестованных (чел.)		
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%	соответствие долж.	1	В
Пед. работ.	32	65%	1	1,8%	14	28%	21	38%	5	9%	12	12	10
Руководит.	5	83%	0	0	1	17%	1	17%	1	17%	2	1	2

Анализ количественного и качественного состава руководящих и педагогических кадров в МКОУ Юргамышская СОШ показывает, что среди руководителей удельный вес сотрудников с высшим образованием выше (83%) по сравнению с педагогическим составом (65%). Отрицательной тенденцией является очень большой удельный вес работающих пенсионеров в образовательном учреждении (в 2024 году работающих пенсионеров среди педагогических работников было 21 человек, что составляет 38% от всех сотрудников. Старение педагогических кадров является проблемой школ в небольших муниципальных образованиях.

Важным направлением методической работы и администрации школы является постоянное совершенствование педагогического мастерства учительских кадров через курсовую систему повышения квалификации и стимулирование педагогов школы к аттестации на более высокие квалификационные категории.

Курсы повышения квалификации в основном проходят в двух учебных заведениях, в которых заключены договора: ГАОУ ДПО «Институт развития образования и социальных технологий» и ФГБОУ ВО «Курганский государственный университет».

Количество педагогических работников (в том числе руководящих работников) МКОУ Юргамышская СОШ, прошедших курсовую подготовку за 2020-2024 годы представлено в таблице 9.

Таблица 9 – Количество педагогических работников (в том числе руководящих работников) МКОУ Юргамышская СОШ, прошедших курсовую подготовку за 2020-2024 годы

Обучающие организации	2020	2021	2022	2023	2024	2024/2023, относит. Изм, %
ГАОУ ДПО «Институт развития образования и социальных технологий»	19	25	22	24	20	83,33
ФГБОУ ВО «Курганский государственный университет»	4	5	6	7	5	71,43
Иные обучающие организации РФ	3	4	5	7	6	85,71
Всего	26	34	33	38	31	81,6

Как показывает анализ, количество сотрудников, прошедших курсовую подготовку в 2024 году сократилось по сравнению с 2023 годом на 19,4%,. Наибольшее сокращение численности педагогических и управленческих сотрудников, прошедших курсы повышения квалификации наблюдается в ФГБОУ ВО «Курганский государственный университет».

Далее в исследовании проведем оценку уровня вовлеченности персонала по методике, представленной в первой главе.

На первом этапе оценка вовлеченности сотрудников проводилась по двум группам показателей: базовые и усиливающие факторы вовлеченности. На втором этапе была проведена оценка вовлекающего лидерства. Данный блок вопросов предназначен для того, чтобы оценить насколько руководители вовлечены в работу и насколько могут вовлечь своих подчиненных в эту работу. Третьим этапом методики является оценка проблем, влияющих на личную результативность.

В исследовании уровня вовлеченности персонала МКОУ Юргамышская СОШ принимали сотрудники всех категорий: руководители, педагогический персонал, обслуживающий персонал.

Как показывает рисунок 8, наибольший индекс вовлеченности персонала у должностей заместитель директора по учебно-воспитательной работе; главный бухгалтер; заведующий СП МКОУ Юргамышская СОШ. У некоторых должностей уровень вовлеченности в 2024 году по сравнению с 2024 годом уменьшился.

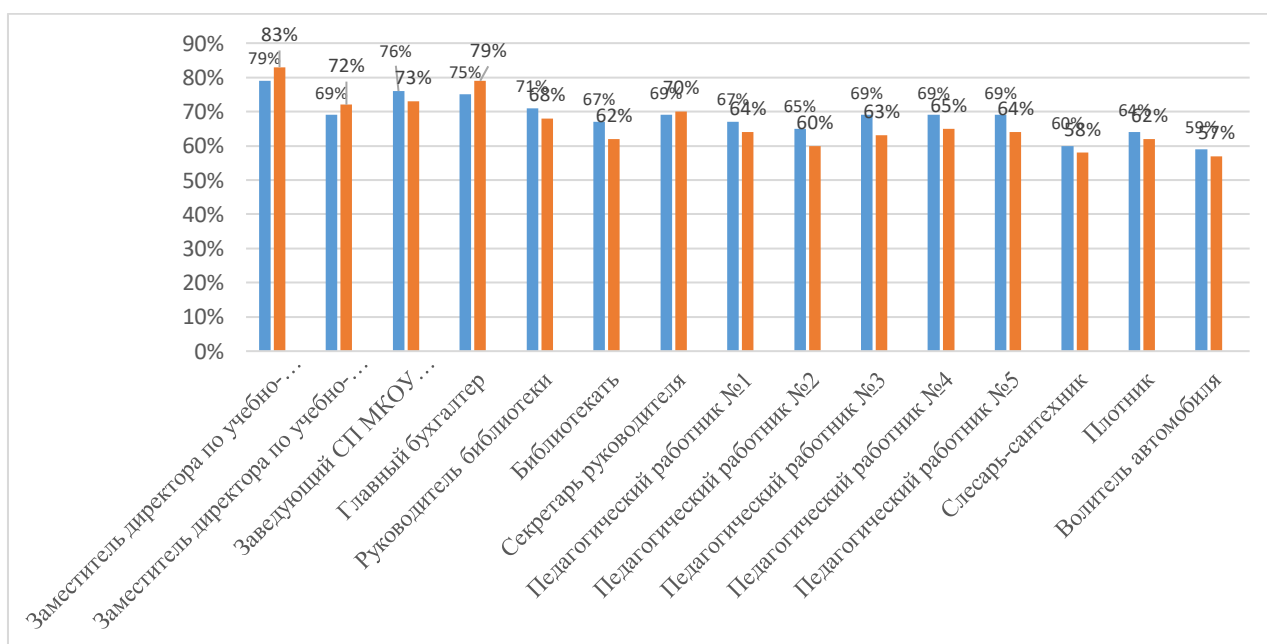


Рисунок 8 - Результаты оценки общего уровня вовлеченности персонала по должностям МКОУ «Юргамышская СОШ»

Наименьший уровень вовлеченности персонала у следующих должностей: водитель автомобиля, слесарь-сантехник, педагогический работник № 2, плотник. Если рассматривать по категориям персонала, то наименьший уровень вовлеченности персонала у обслуживающего персонала и педагогического коллектива, наибольший уровень вовлеченности – у администрации МКОУ «Юргамышская СОШ»

Оценка базовых факторов вовлеченности персонала в 2024 году по должностям МКОУ «Юргамышская СОШ» представлена в таблице 10.

Таблица 10 – Оценка базовых факторов лояльности персонала в 2024 году по должностям МКОУ «Юргамышская СОШ», в процентах

Подразделение	Баланс работы и личной жизни	Безопасность	Бренд организации	Высшее руководство	Зарплата	Процессы	Ресурсы	Содержание работы	Соц пакет	Управление эффективностью	Уровень стресса	Условия труда
Заместитель директора по учебно-воспитательной работе	68	88	77	70	69	71	65	80	65	82	64	77
Заместитель директора по учебно-методической работе	65	80	71	58	60	63	59	74	55	73	60	66
Заведующий СП МКОУ «Юргамышская СОШ»	72	88	80	69	55	70	63	78	65	81	65	73
Главный бухгалтер	65	80	71	58	55	63	59	74	55	73	60	66
Руководитель библиотеки	73	88	77	67	55	69	62	78	68	81	67	74
Библиотекарь	57	89	62	69	49	65	71	79	62	82	58	79
Секретарь руководителя	62	84	62	45	46	60	58	74	57	78	55	73
Педагогический работник №1	61	90	79	77	47	68	80	67	86	61	61	81
Педагогический работник №2	64	81	58	50	40	55	51	69	51	70	54	69

Педагогический работник №3	86	93	85	80	55	81	77	87	75	89	78	85
Педагогический работник №4	64	81	58	50	40	55	51	69	51	70	54	69
Педагогический работник №5	63	92	71	81	37	72	74	86	66	89	62	87
Слесарь-сантехник	61	90	79	77	47	68	80	67	86	61	61	81
Плотник	62	84	62	65	46	60	58	74	57	78	55	73
Водитель автомобиля	57	89	62	69	50	65	71	79	62	82	58	79

Оценка базовых факторов вовлеченности персонала по должностям показала, что самая низкая вовлеченность по заработной плате наблюдается у библиотекаря и педагогических работников, секретаря руководителя. Также низкая вовлеченность по данному фактору наблюдается у должностей: слесарь-сантехник, плотник, водитель.

Наиболее высокая вовлеченность по заработной плате наблюдается у следующих должностей: заместитель директора по учебно-воспитательной работе, заместитель директора по учебно-методической работе заведующий СП МКОУ «Юргамышская СОШ», т.е. наибольшая вовлеченность по заработной плате наблюдается у руководящего персонала МКОУ «Юргамышская СОШ».

Далее была проведена оценка вовлекающего лидерства сотрудников ГКУК ЧОУНБ.

Оценка вовлекающего лидерства МКОУ «Юргамышская СОШ» по должностям представлена в таблице 11.

Таблица 11 – Оценка вовлекающего лидерства МКОУ «Юргамышская СОШ» (В какой мере каждое из утверждений соответствует тому, как ведет ваш непосредственный руководитель ?)

Подразделение	Заместитель директора по учебно-методической работе	Заведующий СП МКОУ «Юргамышская СОШ»	Главный бухгалтер	Руководитель библиотеки	Библиотекарь	Педагогический работник №1	Педагогический работник №2	Педагогический работник №3	Слесарь-сантехник	Плотник	Водитель автомобиля
активно вовлекает меня в обсуждение проблем на рабочем месте	70	72	61	51	59	72	54	69	66	79	62
«не ждет распоряжений сверху»; там, где возможно, принимает самостоятельные решения	68	70	61	58	47	63	49	64	55	73	60
обсуждает причины возникновения проблем и способы их устранения, а не ищет виноватых	75	79	60	49	55	79	53	78	65	81	65
своевременно разъясняет мне корпоративные инициативы и мою роль в них	82	88	67	60	56	61	61	70	65	82	74
регулярно интересуется проблемами, которые мешают моей работе, и помогает в их устранении	75	78	67	55	55	69	61	68	68	71	67
поддерживает меня и моих коллег, когда мы предлагаем идеи для улучшения работы	82	81	58	50	40	65	51	69	51	70	74
обсуждает проблемы открыто, слышит мою точку зрения и учитывает ее	75	79	62	65	46	60	58	64	57	78	65
регулярно осваивает новые знания,	85	90	69	63	67	68	60	67	86	61	61

приемы и методы работы											
охотно делится со мной знаниями и опытом	71	72	65	58	55	69	67	87	75	89	74
обсуждает со мной варианты моего профессионального развития	71	79	62	54	60	65	71	69	62	82	67

Анализ показывает, что большинство респондентов от 65 до 75 % считают, что в целом руководство вовлечено в работу, интересуется проблемами своих подчиненных, охотно делится своими знаниями и опытом, активно вовлекают сотрудников на рабочем месте, поддерживают идеи своих подчиненных и примерно 2-5% в зависимости от фактора являются не согласными, что руководители сами вовлечены в работу и помогают вовлеченности в рабочий процесс своим подчиненным.

Анализ показывает, что наименьший уровень удовлетворенности был получен у следующих должностей: педагогические работники, обслуживающий персонал.

Далее, согласно методике, была приведена оценка проблем, влияющих на личную результативность. Результаты оценки представлены на рисунке 9.

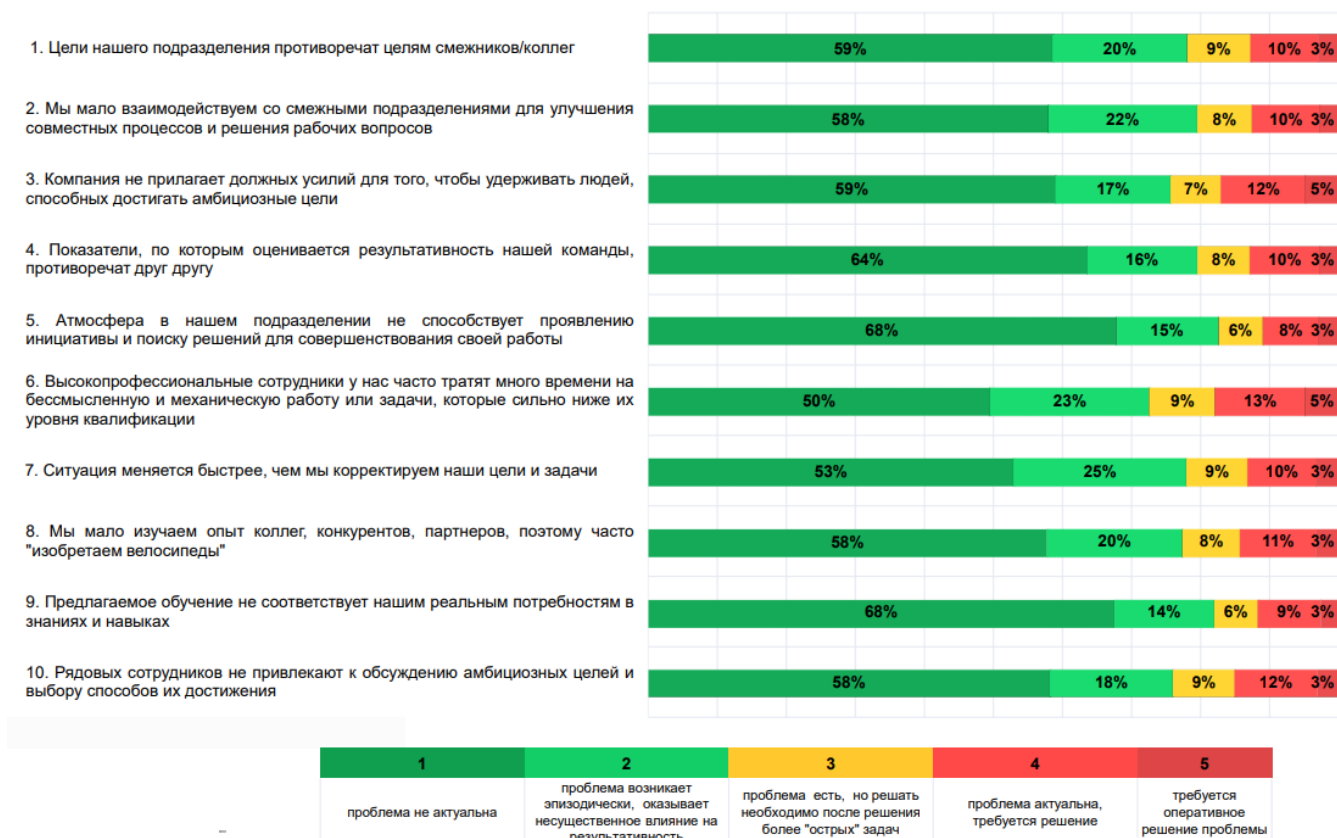


Рисунок 9 – Оценка проблем, влияющих на личную эффективность сотрудников МКОУ «Юргамышская СОШ»

Анализ показывает, что наибольшее влияние на личную эффективность оказывают влияние следующие факторы:

- высокопрофессиональные сотрудники у нас часто тратят много времени на бессмысленную и механическую работу или задачи, которые сильно ниже их уровня квалификации;
- рядовых сотрудников не привлекают к обсуждению амбициозных целей и выбору способов их достижения;
- бюрократия и формализм серьезно мешают поиску и реализации новых идей и предложений;
- в нашей работе много лишних операций и задач, которые мешают эффективно достигать амбициозных целей.

Таким образом, в работе проведено исследование уровня вовлеченности персонала по методикам, представленным в первой главе. В результате исследования были выявлены следующие основные факторы,

оказывающие влияние на вовлеченность персонала в МКОУ «Юргамышская СОШ»:

1) Низкий размер заработной платы (сотрудникам не понятна система материального стимулирования труда, результаты работы не всегда связаны с премиальными выплатами по критерию «интенсивность и высокие результаты работы, выплаты за качество выполняемых работ».

2) Недостаточно развитая система обучения и повышения квалификации сотрудников (в исследовании была выявлена низкий уровень удовлетворенности сотрудников внутрикорпоративным обучением).

3) В МКОУ «Юргамышская СОШ» недостаточно методов нематериальной мотивации, что приводит к неблагоприятному морально психологическому климату.

2.2. Разработка мероприятий по совершенствованию вовлеченности персонала в МКОУ «Юргамышская СОШ»

Выявленные проблемы и предлагаемые рекомендации по совершенствованию трудовой мотивации персонала представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Выявленные проблемы и предлагаемые рекомендации по совершенствованию трудовой мотивации персонала

Выявленные проблемы	Предлагаемые рекомендации
1. Оплата труда недостаточно связана с личными достижениями сотрудников (в большей степени это касается педагогического персонала); недостаточный пакет стимулирующих выплат. Также из-за постоянного уменьшения общего объема стимулирующих выплат (стимулирующей части фонда оплаты труда МКОУ «Юргамышская СОШ»), некоторые виды премий за результативность персоналу не выплачиваются.	1. Внедрение новых компенсационных и стимулирующих надбавок (расчет стимулирующих надбавок не в баллах, а в конкретных суммах в рублях).
2. В МКОУ «Юргамышская СОШ» недостаточно методов нематериальной мотивации, что	2. Разработка Положения о нематериальном стимулировании

приводит к неблагоприятному морально психологическому климату.	сотрудников образовательного учреждения.
3. Недостаточно развитая система обучения и повышения квалификации сотрудников (в исследовании была выявлена низкий уровень удовлетворенности сотрудников внутрикорпоративным обучением).	3. Выбор новых направлений курсов повышения квалификации (частичная и полная оплата обучения сотрудников и повышения ими своей квалификации)

Рассмотрим предлагаемые рекомендации более подробно.

Таким образом, заработная плата педагогических работников МКОУ «Юргамышская СОШ» будет включать в себя оклад (должностной оклад), ставку заработной платы, повышающие коэффициенты, выплаты компенсационного и стимулирующего характера и рассчитывается по формуле:

$$Зп = (Ст / 18 * Нфакт * К + П1 + П2 + К1 + К2 + К3 + К4 + К5 + К6 + К7 + К8 + К9 + К10 + С1 + С2 + С3 + С4 + С5 + С6) * Р, \\ (1)$$

где: Зп - размер заработной платы;

Ст - ставка заработной платы педагогических работников;

Нфакт.- нагрузка фактическая;

К- средняя наполняемость классов по школе;

П1- квалификационная категория;

П2- специфика работы в классах с углубленным изучением предметов;

К1- выплаты за работу в выходные и праздничные дни;

К2- замещение уроков;

К3- заведование кабинетом оснащенным специализированным оборудованием;

К4- руководство школьным методическим объединением;

К5- руководство детскими объединениями;

К6- руководство исследовательскими и проектными работами;

- К7- руководство ОПТ;
- К8- классное руководство;
- К9- психолого-педагогическое сопровождение детей с ограниченными возможностями здоровья;
- К10- проверка тетрадей;
- С1- выплаты за непрерывный педагогический стаж;
- С2- выплаты за наличие ученой степени;
- С3- выплаты за наличие почетного звания;
- С4- выплаты за результативность и качество работы;
- С5 - единовременные премии;
- С6- выплаты выпускникам образовательных организаций высшего образования и среднего профессионального образования, впервые поступившим на работу;
- Р- районный коэффициент.

Таким образом, предлагаемыми компенсационными надбавками будут являться:

а) надбавка за квалификационную категорию. Как было выявлено в результате анализа кадрового состава МКОУ «Юргамышская СОШ», с каждым годом увеличивается количество педагогических работников без категории. В результате опроса было выявлено, что в образовательном учреждении наличие категории никаким образом не мотивируется, из-за чего сотрудники со стажем не стараются подтвердить или повысить свою категорию.

Предлагается в МКОУ «Юргамышская СОШ» установить повышающий коэффициент к окладу:

- для имеющих первую категорию – 1,2;
- для имеющих высшую категорию – 1,3

В результате данного предложения повысится интерес педагогических работников к повышению своей категории.

б) предлагается ввести коэффициент средней наполняемости классов по школе (так как многие классы в МКОУ «Юргамышская СОШ» являются переполненными), учителям за увеличение численности учеников сверх нормы данную надбавку не платят.

Предлагается при средней наполняемости классов в МКОУ «Юргамышская СОШ», а свыше 14 человек установить повышающий коэффициент к окладу, который рассчитывается по формуле:

$$K = 1 + (N_{\text{ср.}} - 14) \times 0,009,$$

где: K – повышающий коэффициент с учетом наполняемости классов МКОУ «Юргамышская СОШ».

Руководство исследовательскими и проектными работами учащихся – оплату рекомендуется проводится из расчета 0,25 часа аудиторной нагрузки на 1 учащегося. С помощью данной компенсационной надбавки увеличится количество педагогов, желающих заниматься проектной деятельностью с обучающимися.

Предлагаемые стимулирующие надбавки:

- доплата за непрерывный стаж в образовательной организации МКОУ «Юргамышская СОШ» (как было выявлено в результате анализа в школе выплачивается компенсационная надбавка молодым специалистам после учебного заведения при устраивании на работу. Благодаря такой надбавки количество молодых специалистов МКОУ «Юргамышская СОШ» увеличивается с каждым годом). По такому же принципу предлагается установить стимулирующие надбавки за стаж работы в образовательном учреждении МКОУ «Юргамышская СОШ».

Предлагаются следующие надбавки за непрерывный стаж в МКОУ «Юргамышская СОШ»:

- от 5 лет до 9 лет – 10%;
- от 10 лет до 14 лет – 15%;
- более 15 лет - 20%.

С4- выплаты за результативность и качество работы предлагается рассчитывать не в баллах (как показал опрос расчет в баллах является непрозрачным для педагогических работников), а в конкретных суммах (в рублях). Кроме этого, считаем нецелесообразным использование показателем эффективности «количество учащихся, имеющих по результатам промежуточной аттестации отметки «4» и «5»» по различным предметам (данный критерий не относится к эффективности и может быть специально завышен учителем).

Предлагаемые критерии за результативность и качество работы представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Предлагаемые критерии за результативность и качество работы в МКОУ «Юргамышская СОШ»
(педагогический персонал)

N n/n	Критерии	Размер
1.	За разработку и внедрение новых эффективных программ, методик, форм и новаторскую деятельность	до 10 000 рублей
2.	Использование информационно-коммуникативных, технологий в образовательном процессе	до 10 000 рублей
3.	Участие в конкурсах, семинарах профессионального мастерства: • окружного уровня; • городского уровня; • областного уровня.	до 5 000 рублей до 7 000 рублей до 10 000 рублей
4.	За публикации в средствах массовой информации, издание монографии	до 10 000 рублей
5.	За наличие участников, лауреатов, призеров олимпиад, конкурсов, конференций, соревнований, победы на конкурсах: - окружного уровня; -городского уровня; -областного уровня; -всероссийского уровня.	до 5 000 рублей до 7 000 рублей до 10 000 рублей до 12 000 рублей
6	Применение на уроках современных информационных технологий, мультимедийных учебников, тренажеров	до 5 000 рублей
7.	За организацию, участие и проведение мероприятий. повышающих авторитет и имидж школы у учащихся, родителей, общественности, проведение семинаров различного ранга	до 5 000 рублей

8.	За высокое качество подготовки и проведения внеклассных мероприятий по предмету, открытых уроков.	до 5 000 рублей
9.	Использование современных форм контроля и оценки успешности обучения школьников (портфолио, зачеты, проекты и др.)	до 5 000 рублей
10	Организация и проведение внеклассных мероприятий	до 5 000 рублей
11.	Наставничество, поддержка молодого специалиста	до 10 000 рублей

Таким образом, в качестве новых стимулирующих выплат педагогическим работникам предлагается выплаты «за разработку и внедрение новых эффективных программ, методик, форм и новаторскую деятельность»; «применение на уроках современных информационных технологий, мультимедийных учебников, тренажеров»; «за высокое качество подготовки и проведения внеклассных мероприятий по предмету, открытых уроков»; «использование современных форм контроля и оценки успешности обучения школьников (портфолио, зачеты, проекты и др.)».

Также предлагается ввести в МКОУ «Юргамышская СОШ» стимулирующую надбавку за наставничество (в настоящее время наставничество опытных педагогов над молодыми специалистами никак не мотивируется) в размере 10000 в период испытательного срока (за три месяца). При этом наставник обязан будет отчитаться о выполнении программы наставничества.

В качестве второго мероприятия для совершенствования системы вовлеченности персонала в МКОУ «Юргамышская СОШ» предлагается разработка и реализация «Положения о нематериальном стимулировании сотрудников образовательного учреждения.

Предлагается следующий перечень поощрений для осуществления нематериального стимулирования педагогических работников МКОУ «Юргамышская СОШ»:

- благодарность в приказе директора МКОУ «Юргамышская СОШ»;
- благодарность в приказе директора с занесением в трудовую книжку.

- Публичная похвала в докладе на Педагогическом совете, Совете колледжа.
- выражение личной благодарности в доброжелательном предметном разговоре с позитивной оценкой конкретной работы;
- предоставление максимально удобного для педагогического работника расписания занятий;
- оказание помощи в прохождении аттестации на соответствие занимаемой должности, присвоении первой или высшей квалификационной категории;
- выдвижение на конкурсы профессионального мастерства различного уровня;
- награждение Почетной грамотой/Благодарственным письмом/Дипломом от администрации МКОУ «Юргамышская СОШ».
- организация персонального мероприятия (концерта, выставки, театральной постановки);
- выдвижение на должность руководителя методического объединения, творческого коллектива МКОУ «Юргамышская СОШ»;
- изменение статуса педагогического работника – повышение в должности, ротация или другая желаемая для педагога смена должности либо деятельности в управлении организацией.
- включение в состав жюри конкурсов, экспертных советов, привлечение к рецензированию документов, разработок, рабочих программ и т.д.
- ходатайство в организации высшего образования о выделении целевых мест для обучения педагогических работников по программам магистратуры, аспирантуры, дополнительного профессионального образования;
- размещение публикации о педагогическом работнике на официальном сайте МКОУ «Юргамышская СОШ».

- размещение информации о педагогическом работнике на стенде МКОУ «Юргамышская СОШ» и разделе официального сайта «Гордость школы».

- выпуск буклета, брошюры с изложением достижений педагогического работника.

- направление на престижные программы повышения квалификации или профессиональной переподготовки.

Поощрение может быть назначено в течение недели, после осуществления вида деятельности (например, успешное участие в конкурсе студентов или лично преподавателя, выступление в концертном мероприятии, организации выставки и т.п.); по итогам семестра, а также по результатам ежегодного отчета педагогического работника.

В качестве реализации третьего мероприятия по повышению вовлеченности персонала предлагаем прохождение следующих курсов повышения квалификации для педагогических работников МКОУ «Юргамышская СОШ» по интересным и перспективным направлениям. Направления повышения квалификации были выбраны путем опроса педагогического персонала (таблица 14).

Таблица 14 – Предлагаемые курсы повышения квалификации для педагогических работников МКОУ «Юргамышская СОШ»

N n/n	Название курса	Краткая характеристика (основная тематика)	Приобретаемые умения, навыки
1.	Использование компьютерных технологий в процессе обучения в условиях реализации ФГОС	-Цели и задачи использования информационных технологий в образовании - Методические основы подготовки дидактических материалов в контексте реализации ФГОС с использованием ИКТ - Разработка проекта современного урока с использованием ИКТ	- получение навыков разработки проекта современного урока с использованием ИКТ
2.	Педагог-организатор	-Особенности психологии развития; -Организация кружковой внеурочной деятельности; -Основные задачи организации внеурочной деятельности; -Основы физиологии и первая медицинская помощь; -Нормативно-правовое регулирование в области образования и воспитания; -Виды и направления внеурочной деятельности. -Методики подготовки и проведения детских праздников	- получение навыков подготовки и проведения детских праздников; - получение навыков организации внеурочной деятельности. - получение знаний психологии развития детей разных возрастных групп
3.	Внедрение бережливых технологий в деятельность образовательных учреждений и педагогов в соответствии с ФГОС	- Основные аспекты бережливых технологий. Концепция бережливого производства. Принципы бережливого производства. Инструменты бережливого производства. Особенности введения и реализации ФГОС - Системы и инструменты бережливого управления в образовательной организации. Основы формирования культуры бережливого управления.	Получение навыков внедрения бережливых технологий в ОО. Методы и инструменты бережливых технологий, используемые при реализации оптимизационных проектов в образовательных организациях
4.	Дистанционное обучение как современный формат преподавания	-Дистанционные технологии в современном образовании - Организация дистанционного образования в современных условиях - Реализация личностно-ориентированного подхода в дистанционном образовании - Поддержка психологического климата при работе в	Получение навыков и опыта организации учебного процесса в дистанционной форме в общеобразовательной школе

		дистанционном формате	
5.	Преподаватель ментальной арифметики	-Что такое системная методика преподавания и какие инструменты обязательно нужны педагогу по ментальной арифметике, чтобы у учеников был прогресс - уровни в ментальной арифметике по международным стандартам? -Как аттестовать детей и как готовить их к олимпиадам? -Как мотивировать детей и как общаться с родителями? -Как за 1,5 месяца стать профессиональным педагогом по ментальной арифметике и обучать детей по международной методик	- более быстрое освоение новой программы Это и логическое мышление, и интуиция, и инициативность, и самостоятельность, и умение нестандартно решать сложные задачи В результате дети лучше запоминают иностранные слова, повышается в целом успеваемость в школе за счёт более быстрой обработки информации мозгом.
6.	Библиотечно-педагогическое обеспечение в образовательных организациях согласно ФГОС и реализации профессионального стандарта «Специалист в области воспитания»	-Информационно-библиотечный центр в образовательной организации; -Трансформация деятельности библиотеки при переходе школы на дистант»; - Модельный стандарт ИБЦ ОО: варианты реализации в деятельности школьной библиотеки; - Информационная культура специалиста как элемент реализации образовательного стандарта; - Информационная культура личности; - Портфолио библиотекаря	-создавать базовые пакеты нормативно-правовых документов по организации работы библиотек и ИВЦ ОО; -разрабатывать сценарии массовых библиотечных мероприятий с применением ИКТ для повышения качества учебно-воспитательного процесса; -проектировать и создавать продукт библиотечно-педагогической деятельности для повышения читательской активности и продвижения образовательных процессов.

Таким образом, в работе предлагаются следующие основные рекомендации по повышению вовлеченности персонала в МКОУ «Юргамышская СОШ»:

1.Внедрение новых компенсационных и стимулирующих надбавок (расчет стимулирующих надбавок не в баллах, а в конкретных суммах в рублях).

2.Разработка Положения о нематериальном стимулировании сотрудников образовательного учреждения.

3.Выбор новых направлений курсов повышения квалификации (частичная и полная оплата обучения сотрудников и повышения ими своей квалификации).

2.3 Оценка эффективности разработанных мероприятий

В таблице 15 представлен календарный план разработанной программы лояльности в МКОУ «Юргамышская СОШ»

Таблица 15 – Календарный план разработанной программы вовлеченности персонала в МКОУ «Юргамышская СОШ»

N n/n	Содержание	Ответственный	Сроки исполнения
1.	Проведение кадрового аудита	Директор МКОУ «Юргамышская СОШ» Заместитель директора по учебно-воспитательной работе	20.01.2026- 25.01.2026
2.	Определение основных недостатков в системе вовлеченности сотрудников в образовательном учреждении	Заместитель директора по учебно-воспитательной работе Заведующий СП МКОУ Юргамышская СОШ	25.01.2026- 10.02.2026
4.	Составление опросников для сотрудников на предмет удовлетворенности системой (программой) вовлеченности персонала	Заместитель директора по учебно-методической работе	10.02.2026- 15.02.2026
5.	Определение цели и ожидаемых результатов внедрения мероприятий по совершенствованию вовлеченности персонала	Зам. директора по научно- методической работе	10.02.2026- 15.02.2026
6.	Разработка методики оценки системы вовлеченности персонала	Зам. директора по научно- методической работе	10.02.2026- 25.02.2026
7.	Разработка «Положения о нематериальном стимулировании сотрудников»	Директор МКОУ «Юргамышская СОШ» Заместитель директора по учебно-воспитательной работе	25.02.2026- 10.03.2026

8.	Совершенствование системы оплаты труда	Директор МКОУ «Юргамышская СОШ» Заместитель директора по учебно-воспитательной работе	25.02.2026- 25.03.2026
9.	Внесение изменений в «Положение об оплате труда»	Директор МКОУ «Юргамышская СОШ» Заместитель директора по учебно-воспитательной работе	25.03.2026- 30.03.2026
10.	Разработка индивидуального плана развития для молодых специалистов	Зам. директора по научно-методической работе	20.02.2026- 28.02.2026
11.	Разработка Положения о наставничестве для молодых специалистов	Зам. директора по научно-методической работе	28.02.2026- 10.03.2026
12.	Внедрение материальной мотивации для педагогического персонала	Директор МКОУ «Юргамышская СОШ» Заместитель директора по учебно-воспитательной работе	30.03.2026- 30.08.2026
13.	Внедрение инструментов улучшения морально-психологического климата «Посещение совместных коллективных мероприятий»	Директор МКОУ «Юргамышская СОШ» Заместитель директора по учебно-воспитательной работе	30.03.2026- 30.06.2026
14.	Прохождение курсов повышения квалификации для педагогического персонала	Заместитель директора по учебно-воспитательной работе Заместитель директора по учебно-методической работе	30.03.2026- 05.09.2026
15.	Оценка эффективности предложенных рекомендаций	Директор МКОУ «Юргамышская СОШ» Заместитель директора по учебно-воспитательной работе	05.09.2026- 15.09.2024
17.	Формирование отдельной папки проекта со всеми результатами тестов, анализов, информацией о проекте «Программа повышения вовлеченности персонала МКОУ «Юргамышская СОШ»	Специалист по кадрам	10.11.2026- 15.11.2026

Таким образом, можно предложить следующую технологию разработки программы увеличения вовлеченности персонала МКОУ «Юргамышская СОШ» (рисунок 10).

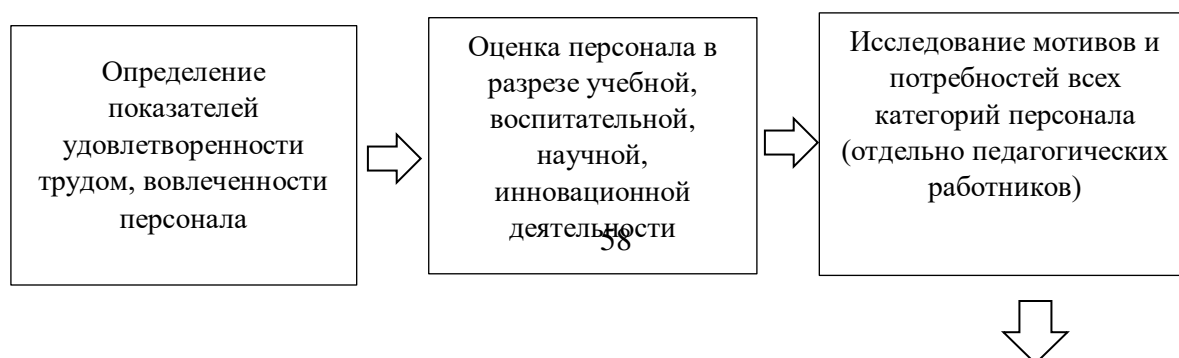


Рисунок 10 – Предлагаемая технология разработки программы
 лояльности персонала МКОУ «Юргамышская СОШ»

В результате внедрения программы вовлеченности персонала в МКОУ «Юргамышская СОШ» прежде всего увеличится средний размер заработной платы (таблица 16).

Таблица 16 – Увеличение средней заработной платы персонала МКОУ
 «Юргамышская СОШ» в результате совершенствования системы оплаты
 труда

Должности сотрудников	2024 факт	Прогноз	Прогноз/факт, %
Заместитель директора по учебно-воспитательной работе	55460	62560	112,8
Заместитель директора по учебно-методической работе	49800	59890	120,3
Заведующий СП МКОУ «Юргамышская СОШ»	39800	49800	125,1
Главный бухгалтер	38799	45600	117,5
Руководитель библиотеки	41200	47890	116,2
Библиотекарь	35670	41200	115,5
Секретарь руководителя	37800	42500	112,4

Педагогический работник №1	35600	45800	128,7
Педагогический работник №2	42300	49700	117,5
Педагогический работник №3	39800	46700	117,3
Педагогический работник №4	36700	44900	122,3
Педагогический работник №5	34400	42500	123,5
Слесарь-сантехник	34400	47600	138,4
Плотник	32100	42500	132,4
Водитель автомобиля	39800	45700	114,8

Таким образом, по предлагаемой системе оплаты труда средняя заработная плата персонала МКОУ «Юргамышская СОШ» в зависимости от должности увеличится на 15-30%, что должно повлиять на повышение вовлеченности сотрудников образовательного учреждения

Предполагаемая оценка эффективности программы повышения вовлеченности персонала МКОУ «Юргамышская СОШ» представлена в таблице 17. Экспертами выступали автор, зам. директора по заместитель директора по учебно-воспитательной работе, заместитель директора по учебно-методической работе, заведующий СП МКОУ Юргамышская СОШ.

Таблица 17 - Предполагаемая оценка эффективности программы повышения вовлеченности персонала МКОУ «Юргамышская СОШ»

Показатель	Базисное значение	Прогнозируемое значение	Процент выполнения
Количество педагогических работников, аттестованных на первую и высшую аттестационную категорию, чел	25	32	128,0
Качество образовательных услуг, баллы	7	8	114,28
Система оплаты труда и стимулирования работников (уровень удовлетворенности работников системой стимулирования труда), баллы.	3,5	4,5	128,57
Социально-психологический климат,	7	9	128,57

баллы			
Имидж учреждения образования, баллы	6	8	133,33
Количество проведенных круглых столов, диспутов, конференций, единиц	82	90	109,76

Таким образом, прогнозируемое значение показателей эффективности разработанной программы повышения вовлеченности персонала в МКОУ «Юргамышская СОШ» говорит о положительном влиянии представленных рекомендаций и мероприятий.

Социальная эффективность разработанной программы повышения вовлеченности персонала в МКОУ «Юргамышская СОШ» заключается в следующем:

- уменьшение психологических проблем сотрудников;
- увеличения мотивированности сотрудников МКОУ «Юргамышская СОШ» на успешное прохождение испытательного срока;
- снижение текучести персонала;
- повышение сплоченности коллектива (единство коллектива, проявляющаяся в единстве мнений, убеждений, традиций, характере межличностных отношений, настроений и др., а также в единстве практической деятельности);
- повышение открытости и коллективизма сотрудников (организация взаимоотношений и совместной деятельности людей, товарищеское сотрудничество, взаимопонимание, доброжелательность и тактичность, интерес к проблемам и нуждам друг друга);
- повышение мотивации сотрудников для наилучшей производительности труда (сотрудник относиться с интересом к деятельности, со значимостью выполняемой работы, со свободой действий, возможностью реализовать себя, а также развивать свои умения и способности).

Вывод по второй главе

В результате исследования были выявлены следующие основные факторы, оказывающие влияние на вовлеченность персонала в МКОУ «Юргамышская СОШ»:

1) Низкий размер заработной платы (сотрудникам не понятна система материального стимулирования труда, результаты работы не всегда связаны с премиальными выплатами по критерию «интенсивность и высокие результаты работы, выплаты за качество выполняемых работ»).

2) Недостаточно развитая система обучения и повышения квалификации сотрудников (в исследовании была выявлена низкий уровень удовлетворенности сотрудников внутрикорпоративным обучением).

3) В МКОУ «Юргамышская СОШ» недостаточно методов нематериальной мотивации, что приводит к неблагоприятному морально психологическому климату.

В целях улучшения лояльности персонала была разработана программа повышения вовлеченности сотрудников МКОУ «Юргамышская СОШ», включающая в себя следующие мероприятия:

1. Внедрение новых компенсационных и стимулирующих надбавок (расчет стимулирующих надбавок не в баллах, а в конкретных суммах в рублях).

2. Разработка Положения о нематериальном стимулировании сотрудников образовательного учреждения.

3. Выбор новых направлений курсов повышения квалификации (частичная и полная оплата обучения сотрудников и повышения ими своей квалификации).

В результате внедрения программы повышения вовлеченности персонала в МКОУ «Юргамышская СОШ» прежде всего увеличится средний размер заработной платы (по предлагаемой системе оплаты труда

средней заработной платы в зависимости от должности увеличится на 15-30%, что должно повлиять на повышение лояльности сотрудников учреждения образования).

Предполагаемая оценка эффективности программы повышения вовлеченности МКОУ «Юргамышская СОШ»: увеличение количество педагогических работников, аттестованных на первую и высшую аттестационную категорию; улучшение качества образовательных услуг; улучшение социально-психологического климата; улучшение имиджа учреждения образования и т.д.

Социальная эффективность разработанной программы лояльности также заключается в следующем: повышение сплоченности коллектива; повышение открытости и коллективизма сотрудников; повышение мотивации сотрудников для наилучшей производительности труда.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Обобщая данные определения, можно дать собственную интерпретацию категории «вовлеченность персонала». Вовлеченность персонала – это заинтересованность сотрудников организации в результатах своего труда, которая проявляется в высокой степени активности к выполнению своих функциональных обязанностей для достижения общих целей организации, основанная на уважении и доверии между работником и работодателем.

Изучение основных факторов, влияющих на состояние вовлеченности персонала позволило установить связь между вовлеченностью и понятиями мотивы, стимулы, уровень мотивов, отношение к труду, условия труда. Можно сказать, что от данных наличия и эффективности использования данных факторов зависит степень достижения необходимой компании вовлеченности персонала.

На основании изученных методик оценки вовлеченности персонала автором была представлена собственная методика, которая позволяет провести оценку вовлеченности сотрудников по двум группам показателей: базовые усиливающие факторы вовлеченности. «Базовые» факторы создают основу, «базу» для вовлеченности сотрудников. Неудовлетворенность сотрудника данными факторами оказывает отрицательное воздействие на его мотивацию, результативность, желание прикладывать дополнительное усилие. Высокие оценки по данным факторам не гарантируют рост вовлеченности сотрудников.

Удовлетворенность усиливающими факторами вовлеченности мотивирует сотрудников работать лучше и продуктивнее, повышает их вовлеченность и вовлеченность в работу. Факторы обладают высоким потенциалом влияния на рост вовлеченности персонала. Следующим этапом методики стала оценка вовлекающего лидерства. Данный блок вопросов предназначен для того, чтобы оценить насколько руководители

лояльны к организации и вовлечены в работу и насколько могут вовлечь своих подчиненных в эту работу. Третьим этапом методики является оценка проблем, влияющих на личную результативность.

В работе рассмотрено понятие и основные составляющие вовлеченности персонала в бюджетных и коммерческих организациях. Сделаны выводы, что в бюджетных организациях размер заработной платы персонала не зависит от руководства организации, а определяется муниципальными органами власти. Поэтому в бюджетных организациях наибольшее значение имеют нематериальные аспекты вовлеченности персонала.

Объектом исследования является Муниципальное казённое общеобразовательное учреждение Юргамышская средняя общеобразовательная школа (МКОУ «Юргамышская СОШ»). Дата создания: 15 января 1993 года. Юридический адрес: 641200, Курганская область, р.п. Юргамыш, ул. Свободы 25Б. Руководитель МКОУ «Юргамышская СОШ» Казакова Ольга Сергеевна.

В результате исследования были выявлены следующие основные факторы, оказывающие влияние на вовлеченность персонала в МКОУ «Юргамышская СОШ»:

- 1) Низкий размер заработной платы (сотрудникам не понятна система материального стимулирования труда, результаты работы не всегда связаны с премиальными выплатами по критерию «интенсивность и высокие результаты работы, выплаты за качество выполняемых работ».

- 2) Недостаточно развитая система обучения и повышения квалификации сотрудников (в исследовании была выявлена низкий уровень удовлетворенности сотрудников внутрикорпоративным обучением).

- 3) В МКОУ «Юргамышская СОШ» недостаточно методов нематериальной мотивации, что приводит к неблагоприятному морально психологическому климату.

В целях улучшения лояльности персонала была разработана программа повышения вовлеченности сотрудников МКОУ «Юргамышская СОШ», включающая в себя следующие мероприятия:

1. Внедрение новых компенсационных и стимулирующих надбавок (расчет стимулирующих надбавок не в баллах, а в конкретных суммах в рублях).
2. Разработка Положения о нематериальном стимулировании сотрудников образовательного учреждения.
3. Выбор новых направлений курсов повышения квалификации (частичная и полная оплата обучения сотрудников и повышения ими своей квалификации).

В результате внедрения программы повышения вовлеченности персонала в МКОУ «Юргамышская СОШ» прежде всего увеличится средний размер заработной платы (по предлагаемой системе оплаты труда средней заработной платы в зависимости от должности увеличится на 15-30%, что должно повлиять на повышение лояльности сотрудников учреждения образования).

Предполагаемая оценка эффективности программы повышения вовлеченности МКОУ «Юргамышская СОШ»: увеличение количество педагогических работников, аттестованных на первую и высшую аттестационную категорию; улучшение качества образовательных услуг; улучшение социально-психологического климата; улучшение имиджа учреждения образования и т.д.

Социальная эффективность разработанной программы лояльности также заключается в следующем: повышение сплоченности коллектива; повышение открытости и коллективизма сотрудников; повышение мотивации сотрудников для наилучшей производительности труда.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Авдеев В.В. Управление персоналом: оптимизация командной работы. Реинжиниринговая технология: учебное пособие / В.В. Авдеев. - М.: Финансы и статистика, 2023. – 265 с.
2. Андрющенко, О.В. Организационные эффекты лояльности персонала в учреждениях социальной сферы / О.В. Андрющенко, Н.В. Моисеенко // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Философия. Психология. Педагогика. – 2022. – Т. 22. № 2. – <https://elibrary.ru/item.asp?id=48778409>– С. 176-182.
3. Антонова Е.Н. Роль диспозиционных факторов в формировании вовлеченности персонала современных компаний / Е.Н. Антонова, М.О. Левадня // Вопросы устойчивого развития общества. –2022.– № 5.– С. 279-284. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=48690030> (дата обращения 15.04.2025)
4. Амельченко, Д.М. Исследование вовлеченности персонала компании / Д.М. Амельченко, И.А. Помыткина // Международный научно-исследовательский журнал. – № 12 (66), –Часть 3, –2020.– <https://doi.org/10.23670/IRJ.2017.66.204>– С. 43-55
5. Ахкямов А.А. Повышение уровня вовлеченности как способ снижения текучести персонала / А.А. Ахкямов, Путенихина Е.В.// Тенденции развития науки и образования. –2023. –№ 98-5.– С. 31-35.
6. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремина. - 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2021. – 560 с.
7. Балашов А. И. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие. Стандарт 3-го поколения. / А. И. Балашов, И. Д. Котляров, А. Г. Санина. – СПб.: Питер, 2023. – 320с.
8. Биктагирова А.Р. Лояльность и вовлеченность персонала как предикторы эффективности деятельности организации / А.Р. Биктагирова,

С.Е. Гусарова // Вестник Башкирского государственного педагогического университета им. М. Акмуллы.– 2022. – № 1-3 (62).– С. 68-72. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=49301301> (дата обращения 15.04.2025)

9. Борисова Е.А. Управление персоналом для современных руководителей: учебник для вузов / Е.А. Борисова. - СПб.: Питер, 2022. – 236

10. Герасименко, О.В. Вовлеченность персонала как ключевой фактор экономической эффективности / О.В.Герасименко // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. – 2021. – № 2.– С. 56-59.

11. Гисматуллина, Р.Р. Факторы формирования вовлеченности персонала в компаниях и методы их оценки / Р.Р. Гисматуллина //Аллея науки.– 2022. –Т. 3. № 12 (39).– <https://elibrary.ru/item.asp?id=42517246>– С. 475-483.

12. Дерин М.О. Управление вовлеченностью персонала как социальная технология работы с кадрами предприятия / М.О. Дерин // Управление городом: теория и практика.– 2023. –№ 4 (50). – С. 35-39.

13. Доминьяк, В.И. Организационная лояльность: основные подходы / В.И. Доминьяк // Менеджер по персоналу. – 2022. – №4. – С. 34-40.

14. Житникова А.В. Повышение уровня вовлеченности персонала в организации / А.В.Житникова // Актуальные вопросы современной экономики. – 2021.– № 4. С. 132-136. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=45658883> (дата обращения 15.04.2025)

15. Зарубин Р.А. Повышение эффективности использования труда персонала на основе управления вовлеченностью / Р.А. Зарубин // Актуальные исследования. –2025. –№ 4-2 (239). – С. 22-24.

16. Игнатова А.К. Цифровизация в управлении персоналом как фактор вовлеченности персонала / А.К.Игнатова, Н.В. Черепанова, Б.Чжан, С.А. Литвина // Инновационные научные исследования. –2023. –№ 5-1 (29). –С. 65-75.

17. Каштанова Е.В. Как измерить уровень вовлеченности персонала / Е.В. Каштанова, А.С. Лобачева, Р.А. Ашурбеков // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России.– 2023. –Т. 12. № 6. – С. 29-33.
18. Ковров, А.В. Лояльность персонала : учеб.-метод. пособие / А.В. Ковров. – Изд. 3-е – М. : Бератор, 2023. – 168 с.
19. Либерова Т. В. Лояльный персонал: Мотивация, удержание / Т. В. Либерова // Персональный подход. – 2022.– № 5. – С.18-23.
20. Манолова, Ю.Г. Методы измерения и повышения вовлеченности и лояльности персонала: практика компаний / Ю.Г. Манолова // ВУЗ и реальный бизнес. – 2022. – Т. 1. – С. 51-57.
21. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. - М.: Интел-Синтез, 2020. – 319 с.
22. Митюгина М.М., Кравченко Т.В. Основные направления повышения уровня вовлеченности персонала В СМК / М.М. Митюгина, Т.В. Кравченко // Компетентность.–2022. –№ 9-10.– С. 54-59. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=49922465> (дата обращения 15.04.2025)
23. Морозова, Н.С. Особенности программ лояльности в управлении персоналом образовательной организации / Н.С. Морозова, Ю.Н. Бондаренко // Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество.– 2019. –№ 3.– С. 121-124.
24. Мустафина А.В. Влияние вовлеченности персонала на производительность и прибыль компании / А.В. Мустафина // Трибуна ученого.–2021.–№ 12.– С. 422-429. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=47918253> (дата обращения 15.04.2025)
25. Нургумашева А.М. Практика формирования и поддержания вовлеченности персонала в российских и зарубежных компаниях / А.М. Нургумашева, Г.А. Чеджемов // Известия Института менеджмента СГЭУ. –

2022.– № 1 (25).– С. 119-123. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=49248034>
(дата обращения 15.04.2025)

26. Ребрикова Н.В. Вовлеченность персонала как инструмент повышения эффективности организации / Н.В. Ребрикова // Экономика труда.– 2024.– Т. 11. –№ 6. – С. 951-968. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=67898531> (дата обращения 15.04.2025)

27. Саенко В.Н. HR-технологии и вовлеченность персонала в работу / В.Н. Саенко, П.К. Луговая // Российский научный журнал "Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований".–2023. № 2. –С. 52-60. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=54210341> (дата обращения 15.04.2025)

28. Стаханова А.Д., Камнева Е.В. Управление вовлеченностью персонала организации / А.Д. Стаханова, Е.В. Камнева // Самоуправление. –2022. –№ 5 (133). – С. 740-743. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=49568875> (дата обращения 15.04.2025)

29. Сухова, Е.В. Использование средств корпоративной культуры для управления вовлеченностью персонала / Е.В. Сухова // Новая наука: Теоретический и практический взгляд. – 2022.– № 2-16.– С. 21-30.

30. Сырбу А.Н. Конкурентоспособность организации на основе управления вовлеченностью персонала / А.Н. Сырбу, В.С. Телятникова // Экономика и предпринимательство.– 2022.– № 7 (144).– С. 895-899. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=49834948> (дата обращения 15.04.2025)

31. Трубникова В.В. Безопасные условия труда как инструмент повышения вовлеченности персонала / В.В. Трубникова, Т.В. Афанасьева // Вестник Университета мировых цивилизаций. –2023. –Т. 14. № 3 (40). – С. 88-93. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=54886733> (дата обращения 15.04.2025)

32. Удальцова Н.Л. Анализ моделей вовлеченности персонала в бизнес-процессы компании // Экономика, предпринимательство и право.–

2024.— Т. 14. — № 2. —С. 299-314. — URL:
<https://elibrary.ru/item.asp?id=63548402> (дата обращения 15.04.2025)

33. Утяшова О.В., Копосов В.В. Влияние уровня вовлеченности персонала на потенциальную текучесть кадров / О.В. Утяшова, В.В. Копосов // Культура и безопасность.— 2021. —№ 4. — С. 41-48.

34. Федорова Н.В. Управление персоналом организации: Учебное пособие. — 3-е изд., перераб. / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. — М.: КНОРУС, 2022. — 432 с.

35. Фирсова У.Т. Анализ взаимосвязи факторов вовлеченности, мотивации и текучести персонала организации / У.Т. Фирсова // Студент. Аспирант. Исследователь. 2021.— № 12 (78).— С. 37-41.

36. Харский, К.В. Благонадежность и лояльность персонала / К.В. Харский. - СПб: Питер, 2021. — 496 с.

37. Царева, Н.А. Вовлеченность персонала как фактор его удержания в компании / Н.А. Царева // Азимут научных исследований: педагогика и психология. — 2020. Т. 9. № 3 (32).— <https://elibrary.ru/item.asp?id=43913935>— С. 410-412

38. Царева Н.А. Методики оценки уровня вовлеченности персонала: подходы, факторы вовлеченности, апробация / Н.А. Царева, А.А. Фурманова // Вестник Академии знаний. —2024. —№ 6 (65). — С. 1295-1299. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=80389345> (дата обращения 15.04.2025)

39. Черных А.С. Лояльность персонала: содержание и управление / А.С. Черных // Вестник современных исследований.— 2020. —№ 2-3 (32). — С. 56-58.

40. Швалов А.П. Управление персоналом. - М.: Интел-Синтез, 2021. — 300 с.

41. Ширинкина Е.В. Комьюнити-менеджмент в управлении вовлеченностью персонала в образовательное сообщество / Е.В. Ширинкина // Инновации в менеджменте. 2022.— № 1 (31).— С. 64-67.

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

43. Яхонтова Е. С. Стратегическое управление персоналом: учебное пособие. / Е. С. Яхонтова. – М.: Изд. дом «Дело» РАНХиГС, 2022. – 384с.

44. Яковлев А.П. Стратегия управления персоналом. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2023. – 223 с.

45. Яровая М.С. К вопросу вовлеченности персонала как инструмента формирования мотивации сотрудников организации / М.С. Яровая // Znanstvena Misel.– 2021. –№ 60-2 (60). –С. 41-44.