https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Институт Уральский гуманитарный

Кафедра управления персоналом и психологии

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ ПЕРЕД ГЭК

Зав. кафедрой _____
(подпись)

Ю.А. Токарева

«18» января 2023 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Повышение вовлеченности линейных руководителей промышленного предприятия

Научный руководитель: Доцент, д.пс.н. Ю.А. Токарева
Нормоконтролер: зав.(метод.) кабинетом Д.А. Конева
Студент группы УГИЗМ-300048 К.А. Корнишин

Екатеринбург
2023 г.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Институт Уральский гуманитарный
Кафедра управления персоналом и психологии
Направление подготовки 38.04.03 «Управление персоналом»
Образовательная программа: Технологии в управлении персоналом

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой _____
«10» октября 2022 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы
студента Корнишина Константина Алексеевича **группы** УГИЗМ-300048
(фамилия, имя, отчество)

1. Тема выпускной квалификационной работы «Повышение вовлеченности линейных руководителей промышленного предприятия»
Утверждена распоряжением по институту от «31» октября 2022 г. № 33.11-05/2.754

2. Руководитель Токарева Юлия Александровна, заведующий кафедрой, доктор психологических наук, доцент

3. Исходные данные к работе
Личные дела сотрудников ООО «ПКФ Проминвест», штатное расписание ООО «ПКФ Проминвест», статистическая отчетность отдела бухгалтерского учета.

4. Перечень демонстрационных материалов Презентация доклада в Power Point

5. Календарный план

№ п/п	Наименование этапов выполнения работы	Срок выполнения этапов работы	Отметка о выполнении
1	1 раздел (глава) Теоретические основы повышения вовлеченности руководителей производственного предприятия	до января 2022 г.	Выполнено
2	2 раздел (глава) Социально-экономический анализ эффективности работы руководителей ООО «ПКФ Проминвест»	до ноября 2022 г.	Выполнено
3	ВКР в целом	до января 2023 г.	Выполнено

Руководитель _____ Токарева Ю.А.
(подпись) Ф.И.О.
Задание принял к исполнению 07.02.2023 _____
дата (подпись)

6. Выпускная квалификационная работа закончена «07» февраля 2023 г. считаю возможным допустить Корнишина Константина Алексеевича к защите выпускной квалификационной работы закончена в Государственной экзаменационной комиссии.
Руководитель _____ Токарева Ю.А.
(подпись) Ф.И.О.

7. Допустить Корнишина Константина Алексеевича к защите магистерской диссертации в Государственной экзаменационной комиссии (протокол заседания кафедры №1 от «18» января 2023 г.).

Зав. кафедрой _____ Токарева Ю.А.
(подпись) Ф.И.О.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3_1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

РЕФЕРАТ

На выпускную квалификационную работу: «Повышение вовлеченности линейных руководителей промышленного предприятия».

Данная ВКР выполнена на 120 листах (формат А4, шрифт Times New Roman, кегль 14, интерлиньяж 1.5) без учета приложений.

Количество таблиц – 19 (без учета приложений).

Количество рисунков – 44 (без учета приложений).

Ключевые термины: вовлеченность.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех частей, заключения, библиографического списка, приложений.

В теоретической части представлены основные понятия, цели вовлеченности, ее виды и формы, этапы проведения, критерии и методы.

В практической части описывается общая характеристика исследуемого предприятия и деятельность службы управления персоналом, проведен анализ вовлеченности руководителей в ООО «ПКФ Проминвест». На основе полученных данных разработаны предложения повышению вовлеченности линейных руководителей.

В заключении подведены итоги в соответствии с поставленными задачами.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

СОДЕРЖАНИЕ

ЗАДАНИЕ НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ…….....–
РЕФЕРАТ..... 3
ВВЕДЕНИЕ 5
1 Теоретические основы повышения вовлеченности руководителей производственного предприятия..... 8
1.1 Ключевые понятия и сущность управления вовлеченностью руководителей 8
1.2 Роль менеджеров в управлении вовлеченностью 28
1.3 Методики оценки вовлеченности руководителей 41
2 Социально-экономический анализ эффективности работы руководителей ООО «ПКФ Проминвест» 60
2.1 Оценка состояния и перспективы развития рынка упаковки из гофрокартона..... 60
2.2 Социально-экономические показатели деятельности предприятия 64
2.3 Анализ кадрового состава ООО «ПКФ Проминвест» 69
2.4 Оценка вовлеченности и эффективности работы линейных руководителей предприятия 78
3 Повышение эффективности работы руководителей ООО «ПКФ Проминвест» 90
3.1 Программа мероприятий по повышению вовлеченности и эффективности работы руководителей «ПКФ Проминвест» 90
3.2 Прогноз социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий 103
ЗАКЛЮЧЕНИЕ 107
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 111
ПРИЛОЖЕНИЯ..... 120

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

ВВЕДЕНИЕ

На современном этапе развития общества, очевидно то, что большинство предприятий производственной сферы ощущают на себе масштабный кадровый кризис, независимо от территориального расположения и отрасли.

Снижение численности трудоспособного населения, дефицит многих категорий работников, повышения уровня автоматизации и модернизации оборудования ведет к ежедневному увеличению конкуренции работодателей. Первоочередной задачей всех компаний является разработка и внедрение мероприятий по удержанию и привлечению персонала. Корреляции между вовлеченностью сотрудников и желательными результатами деятельности компании, например, удержанием талантливых людей, качественным обслуживанием клиентов, производительностью труда, эффективностью работы команды, производительностью подразделения, и даже финансовыми показателями на уровне предприятия приведены в работах Rucci и др, 1998; McKay, Avery, Morris и др., 2007; and Schneider, Hanges, & Smith (2003). Из отечественных авторов, занимающихся проблематикой вовлеченности, можно выделить таких авторов как Онучин А.Н., Ведерникова О., Маслова В.М., Егорова А.С., Скрипунова Е.А., часто проблемы недостаточной эффективности производства кроются в отсутствии компетентных подготовленных руководителей.

В сложных экономических условиях и высокой конкурентной борьбе возрастает потребность в работниках, проактивно реагирующих на изменения, неформально относящихся к работе, эффективно справляющихся с поставленными задачами. Этим фактором и объясняется возрастающее значение управления вовлеченностью в современном менеджменте. На любом предприятии эффективная деятельность возможна только при наличии у руководителей и у работников желания работать совместно для достижения единой цели и в процессе труда совершенствовать свою деятельность. По этой

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

причине руководителей стоит не только включать в исследования по социально-управленческой тематике, но и изучать как ключевой фактор, способствующий наращиванию организационного потенциала в борьбе за конкурентное преимущество в эпоху кризиса и нестабильной экономики.

С практической точки зрения тема вовлеченности руководителей является актуальной, поскольку именно менеджеры нижнего уровня управления напрямую воздействуют и на производственные процессы, и на непосредственных исполнителей, являющихся самым важный капиталом компании. От того, как менеджер будет транслировать и сам придерживаться в своем поведении ценностей компании зависит, как это будут воспринимать его сотрудники. Таким образом, на формирование вовлеченности влияют драйверы, включающие в себя ценности компании, условия труда, особенности рабочей среды, возможности для обучения и развития сотрудников, мотивацию и признание.

Объект исследования – управление вовлеченностью персонала.

Предмет исследования – программа мероприятий по повышению вовлеченности линейных менеджеров производственного предприятия ООО «ПКФ Проминвест».

Цель исследования – разработать программу мероприятий по повышению вовлеченности и эффективности работы линейного менеджмента компании ООО «ПКФ Проминвест».

Задачи:

– дать анализ теоретико-методологической основы повышения вовлеченности в трудах отечественных и зарубежных ученых;

– провести оценку вовлеченности и показателей эффективности работы существующего менеджмента предприятия ООО «ПКФ Проминвест»;

– разработать программу мероприятий по повышению эффективности работы линейного менеджмента предприятия, прогноз их эффективности.

Теоретической основой исследования являются изучение ключевых

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

понятий, сущности и значимости управления вовлеченностью, отражённых в трудах отечественных и международных исследователей Обобщение подходов к определению понятия вовлеченности, оценка функций линейных менеджеров в управлении предприятием и их роли в вовлеченности персонала.

Методической основой является анализ результатов деятельности ООО «ПКФ Проминвест», анализ деятельности руководителей, анкетирование, наблюдение, исследование уровня вовлеченности руководителей нижнего и среднего уровня, социально-экономические расчеты.

Гипотеза исследования: эффективность производства можно достичь посредством разработки и реализации мероприятий по повышению вовлеченности руководителей, как отдельного звена.

Научной новизной исследования является представление возможностей управления производственными результатами предприятия на основе повышения показателей вовлечённости менеджмента компании.

Представленная магистерская диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

1 Теоретические основы повышения вовлеченности руководителей производственного предприятия

1.1 Ключевые понятия и сущность управления вовлеченностью руководителей

В сложных условиях высокой конкуренции актуальной становится потребность в руководителях, которые быстро адаптируются к изменениям, чувствуют сопричастность к целям организации, увлечены работой, эффективно и результативно справляются с возложенными задачами. Компаниям необходимы вовлеченные управленцы, которые заинтересованы в её результативности [48; с. 175]. Изучению понятия вовлеченности уделяют свое внимание специалисты из таких областей науки как управление персоналом, психология управления, менеджмент, управление изменениями, социология труда и т.п. Таким образам, можно сказать что современные научные изыскания имеют широко распространенный и междисциплинарный характер, практика применения также актуальна в различных сферах.

Невозможно перейти к трактовке понятия вовлеченность и процесса управления ею без привязки к фундаментальному понятию – мотивация. Внешние и внутренние силы, побуждающие индивида действовать или, напротив, бездействовать; с энтузиазмом братья за работу или игнорировать ее; выбирать те или иные виды деятельности, области знаний, форм проведения отдыха – вот те немногие сферы, в которые проявляется мотивационный рычаг. В упрощенных ранних моделях мотивации считается, что ключ к пробуждению этой силы лежит в области формирования и удовлетворения нужд и потребностей. Именно они вызывают внутреннее напряжение и заставляют направлять усилия на целенаправленные действия по усмирению нужд. Позже мотивацию стали относить исключительно к внутренним побуждающим мотивам, иначе говоря, внутренней мотивации. А термин стимулирование – к

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

внешней.

Так или иначе, но современные концепции мотивации уходят от традиционного мотивирующего двоевластия «кнута и пряника». Многие исследования доказывают тот факт, что мотивация работника тесно переплетена с результатами его труда, с общими от своей работы проявления самостоятельность, стремления к мастерству и причастности к некой более высокой цели, чем просто «зарабатывание прибыли».

Не вызывает сомнений во всех теориях мотивации тот факт, что имеется уникальная комбинация факторов мотивации для каждого работника, а также присущее только индивиду ранжирование их по степени насущности и значимости. И именно для каждого конкретного работника будет проявляться своя сила их совокупного эффекта от комбинирования и способности удовлетворения потребностей. Коллеги индивида, работающие в схожих условиях, на тех же должностях и близкие по социально-демографическим критериям, тем не менее будут обладать другим сочетанием воздействующих параметров, те же самые стимулы скорее всего не окажутся столь же эффективными. Разнородность мотивационных структур у работников можно трактовать через различие в их персональных потребностях, критериях их ранжирования, а также разными этапами работы в организации [39] и различными ожиданиями как менеджеров, так и сотрудников. В то же время главными целями системы мотивации менеджеров становиться усиление заинтересованности подчиненных в реализации поставленных целей, коллективной и персональной ответственности за результаты, ответственный выбор направлений развития профессиональных навыков персонала, ведущих к высоким достижениям и инициативности — означает проявление вовлеченности.

Тем не менее, как в исследовательской части, так и в утилитарном плане теоретические изучения вовлеченности остаются довольно узкими, ограниченными и не предоставляющими достаточной исчерпывающей

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

информации как в плане измерений, так и в управления ею. В то же время важность проявлений вовлеченности для кратного роста бизнес-показателей не стоит доказывать. Ощущается острая необходимость в более глубоком изучении природы этого феномена и факторов, его формирующих.

В практике управления персоналом принято выделять несколько ступеней, относящихся к выявлению степени отношения сотрудников к компании: удовлетворенность, вовлеченность, лояльность. Удовлетворённость означает, что в целом человек положительно относится к организации, в которой работает; лояльность указывает на формирование симпатии в отношении компания, готовность трудиться продолжительное время. Вовлеченность как самый высокий уровень отношения показывает, что человек сопереживает, уделяет повышенное внимание, вкладывает свои силы и знания, что работать как можно лучше в компании [38; с. 137].

Сам термин «вовлеченности» относительно молод. Впервые он был использован К. Томпсоном обозначая следующее: «Чтобы донести обещание бренда до потребителя, работник должен полностью понимать и разделять ценности бизнеса» [18; с. 24]. Возникновение и формирование понятия и методик, связанных с ним приходиться на последние двадцать лет. Изначально в основу «вовлеченности» было положено предположение о том, что работники самостоятельно могут определить реальные усилия и возможности, которые можно применить к выполняемой ими работе и впоследствии применить их.

Сначала HR-службы изучали в основном уровень удовлетворённости руководителей и работников предприятий. Однако, данное понятие было либо чересчур слабо сопряжено, либо совсем не имело никакой связи с результативностью труда и в основном затрагивало вопросы, касающиеся напрямую скорее сотрудника, чем предприятия или их взаимных отношений. Так менеджеры отделов управления персоналом пришли к потребности изучать дополнительный фактор – вовлеченность. На рисунке 1 приведена схема эволюция HR-исследований: от удовлетворенности к вовлеченности, ведущих к

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

бизнес-результатам.



Рисунок 1 – Процесс формирования вовлеченности[1]

Имеет ли работник достаточно стимулов для выхода за границы своих традиционных рабочих обязанностей, изменения способов и методов выполнения работ, имеет ли он потребность в экспериментировании для лучшего выполнения поставленных задач – это одни из немногих действий, которые призваны быть разграничительной чертой между близкими терминами удовлетворенность и вовлеченность. Апеллируя к концепции «вовлеченного» работника, то он по всей видимости, будет как раз укладываться в рамки проактивных действий, обозначенных ранее, тогда как «всего лишь» «удовлетворенный» сотрудникс большой вероятностью не станет так поступать. Присутствие сотрудника на работе, выполнение установленных трудовым договором, отсутствие нарушений со стороны сотрудника может быть частью комплекса измерения «удовлетворенности» работой, коллективом, руководством, компанией. Когда что –то из вышеперечисленного перестает удовлетворять, то сотрудник теряет интерес к работе, снижает свои усилия и,

[1] Составлено автором по: [41]

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

возможно, в конечном счете ища более привлекательное рабочее место, – увольняется. При этом специалист может быть «удовлетворен» работой не потому, что у него есть возможность хорошо работать, а потому что он предоставлен сам себе и может в рабочее время заниматься своими личными делами» [45; с. 923], что может идти вразрез интересам организации.

Специалист по социологии труда Шаталова Н.И. считает, что удовлетворенность и лояльность дополняет и инициативность – и эта триада является составляющими вовлеченности [55], что и представлено на рисунке 2.

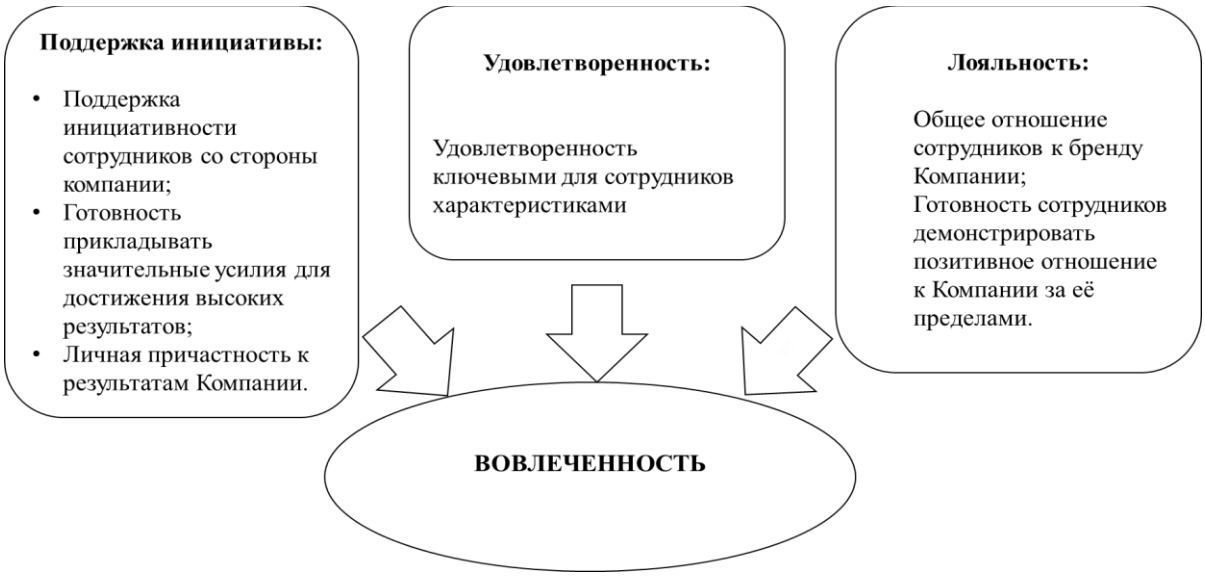


Рисунок 2 – Факторы, влияющие на вовлеченность[2]

Первым исследователем этого феномена стал Уильям Кан, определившим вовлеченность как «освоение организационными единицами собственных рабочих ролей: вовлеченные сотрудники используют свои физические, эмоциональные, когнитивные и ментальные ресурсы в процессе работы». Он рассматривал вовлеченность, как уникальное и важное мотивационное понятие. На основе данного определения были выделены когнитивная, эмоциональная и физическая вовлеченность, подробнее на рисунке 3 [8; с. 146]:

[2] Составлено автором по: [61]

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву



Рисунок 3 – Три аспекта вовлеченности по У. Кану[3]

В англоязычной литературе существуют два схожих термина: «employee engagement» и «work engagement», в отечественной и в зарубежной литературе они часто используют как синонимы. Однако, следует развести эти понятия и указать на то, что первое более объемное и включает в себя второе, см. рисунок 4.

Включение в данное понятие (engagement) отношений с организацией делает его плохо отличимым от понятий «организационная приверженность» и «организационное гражданское поведение» считает нидерландский ученый Вильмар Шауфели [32; с. 104].

[3] Составлено автором по: [8]

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

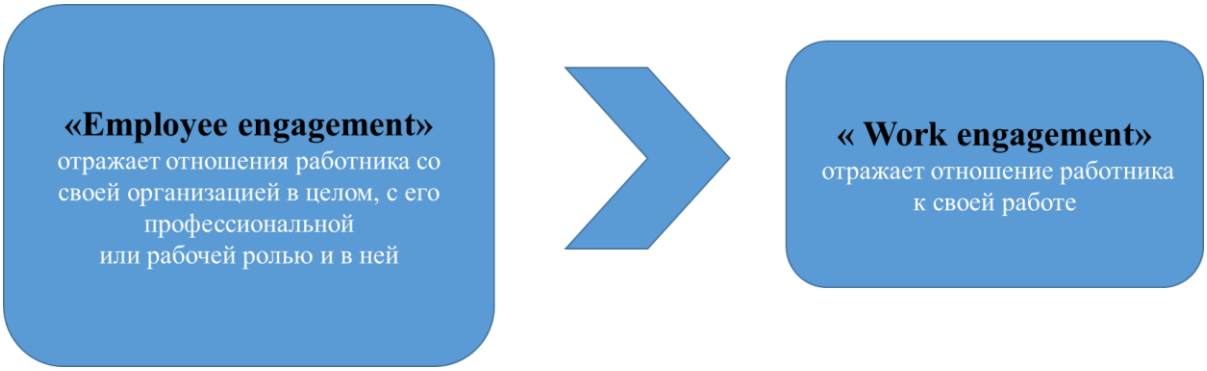


Рисунок 4 – Различия между вовлеченностью в работу и в организацию[4]

Увлеченность работой (work engagement) является одним из центральных феноменов позитивной организационной психологии и представляет собой положительное состояние человека на работе. Люди, которые заинтересованы в своей работе, в ходе осуществления этой деятельности обретают смысл и получают удовлетворение от процесса и результата труда. Увлеченность подразумевается, как сконцентрированное и глубокое, охватывающее всевозможные психологические процессы, умственное и мотивационное состояние, направленное не на некий определенный предмет, а на позицию человека в целом в отношении своей профессиональной деятельности. Опираясь на теорию В. Шауфели и А. Баккера, увлеченность работой как психологическое состояние работника [11; с. 103], которое включает компоненты изображенные схематично на рисунке 5:



Рисунок 5 – Элементы увлеченности работой по В. Шауфели и А. Баккеру[5]

[4] Составлено автором по: [35]

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Способность работника выполнять свои должностные обязанности – это задача входного контроля при принятии на работу, а вот действия сверх возложенного функционала, реализация дополнительных функций и действий, даже лежащих за пределами текущих компетенций для выполнения поставленных целей указывает на проявление вовлеченности. Это уже задача для непосредственных руководителей и реализация функции обратной связи текущего и заключительного контроля. Увлеченность работой достаточно хорошо описана в трудах зарубежных исследователей, но нужно отметить явный дефицит исследований данного феномена в русскоязычной психологической академической литературе [29], [34; с. 2], [35; с. 53].

В настоящее время известно довольно большое число определений понятия «вовлеченность». Однако, для полного представления данного термина и четкого формирования череды организационных процессов, которые затрагивает вовлеченность необходимо провести контент-анализ толкований термина, представленный в таблице 1. Из такого анализа, который представляет собой исследование текстовых массивов, можно установить первоисточники и ключевые течения, сравнить разность трактовок и подходов к определению понятия вовлеченность.

Таблица 1 – Подходы к трактовке понятия «вовлеченность персонала» [68]

Автор	Определение дефиниции «вовлеченность персонала»
Kahn, W.A.	Раскрывает понятие вовлеченность через процесс освоения сотрудниками своих рабочих ролей, тем самым они реализуются физически – энергия, которую они вкладывают в выполнение своей трудовой функции; интеллектуально – формирование представления об организации, ее руководителях, условиях труда; эмоционально – оценка степени своего положительного или отрицательного отношения к организации [70; с. 464]
Verba, S., H.E. Brady, K.L. Schloz-man	Данные авторы, говоря о вовлеченности, уделяют особое внимание тому, что данное чувство определяется предрасположенностью человека к участию в той или иной трудовой деятельности, которая состоит из трех компонентов: знание, интерес и результативность [76; с. 11]

[5] Составлено автором по: [13]

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

Продолжение таблицы 1

Автор	Определение дефиниции «вовлеченность персонала»
Jordan G., Maloney W.	Вовлеченность сотрудников выражается через эмоциональную и интеллектуальную приверженность к организации [74; с. 12]
F.D. Frank, R.P. Finne-gan, C.R. Taylor	Вовлеченность сотрудников определяется с экономической точки зрения – «модель вклада и инвестиций», то есть количеством усилий, вкладываемых сотрудниками в выполнение своей работы [55]
Saks, A.M.	Вовлеченность персонала определяется как взаимообратный и взаимозависимый процесс, выражающийся в готовности сотрудника инвестировать свой когнитивный, навыковый и эмоциональный капитал в деятельность организации, обменивая его на ресурсы и льготы, предоставляемые компанией [75; с. 692]
B.E. Thomas, S. B. Robert, E.M. Daniel,	Вовлеченность сотрудников определяется с точки зрения положительного отношения работника к организации и уровня значимости организации в восприятия сотрудника [57; с. 31]
Свергун О.	Вовлеченность персонала заключается в эмоциональном и интеллектуальном состоянии, пребывая в котором, сотрудники стремятся выполнять работу как можно лучше [45; с. 923]
О. Ведерникова	Вовлеченность – это повышенная эмоциональная связь с организацией, которая выражается в потребности быть частью организации, приложении сотрудниками дополнительных усилий в работе по собственной инициативе и положительных отзывах сотрудников о компании [58]
В.Г. Коно-валова	Вовлеченность – это эмоциональное и интеллектуальное состояние, которое мотивирует работников выполнять их работу как можно лучше [25]
Т.О. Соло-манидина	Вовлеченность – процесс побуждения человека при помощи внутренних личностных и внешних факторов к определенной деятельности, направленной на достижение индивидуальных и общих целей [48; с. 175]
Н.Е. Попонова	Вовлеченность – это основной компонент самосознания работника, определяющий его отношение и поведение в труде, его реакции на конкретные условия работы [40; с. 77]
В.М. Маслова	Вовлеченность – это побуждение человека к труду, являющееся результирующей системой внутренних побудительных элементов, таких как потребности, интересы, ценностные ориентиры, с одной стороны, с другой – отражаемые и фиксируемые сознанием человека факторы внешней среды, т. е. внешние стимулы, побуждающие к деятельности [39]
Ю.Е. Мелихов	Вовлеченность – это внутреннее состояние человека, вызванное внешним или внутренним воздействием, связанное с его потребностями, которое активизирует, стимулирует и направляет его действия к поставленной цели [39]
Т.Ю. Базарова	Вовлеченность – это совокупность внутренних и внешних движущих сил (мотивов), побуждающих человека к деятельности для достижения поставленных действий [16]
О.Б. Антонов	Вовлеченность – это процесс побуждения себя и других к определенной деятельности, направленной на достижение личных целей или целей организации [18; с. 24]
Н.И. Шаталова	Вовлеченность – это стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности [1], [55]
А.С. Егорова	Вовлеченность – это комплексный показатель, характеризующий состояние корпоративной культуры компании и потенциал ее развития [18]

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Проведенный контент-анализ позволяет сделать вывод о том, что с течением времени и разными авторами термин трактовался по-разному. В англоязычной литературе авторы акцентируют внимание на «эмоциональная приверженность к организации», а российские – расходятся во мнениях и не дают однозначной трактовки.

В случае если отметить сходства в определениях иностранных и российских учёных в области организационной психологии и организационного поведения, то можно отметить, собственно, что вовлеченность – это эмоциональное, физическое и умственное состояние, которое содействует лучшему выполнению работы. В состоянии такого эмоционального подъёма, интереса, люди работают эффективно, эмоциональная среда в коллективе остается здоровой, а конкурентные преимущества организации повышаются [6; с. 106].

С другой стороны – вовлеченность указывает на конкретные ее проявления, так, например, внесение сотрудником новшеств в отношении выполняемой работы, инициирование и реализация инноваций в конкретном реализуемом им процессе. Вовлеченность также реализуется и через более сложные, сложнее поддающиеся фиксации отношения, такие как разделение миссией организации, принятие ее, осознание корпоративных целей, встраивание в организационную систему, понимание вносимого в деятельность организации вклада, вхождение в единое направление роста с организацией. Ценности, выраженные в миссии, видении, философии компании и находящие отражение в корпоративной культуре как зеркало отражаются на психологическом климате коллектива и ценностях самого сотрудника. Взаимосвязь стратегических компонентов организации и управления персоналом схематично изображена на рисунке 6.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву



Рисунок 6 – Взаимосвязь стратегических компонентов организации и управления персоналом[6]

Безусловно существуют сложности с исследованием вовлеченности, т. к. это не количественная, а качественная характеристика. Она задает положительный настрой на работу и выражается в ответственном одобрительном чувстве работников по отношению к компании, к ее руководителям. Способность принимать, разделять и участвовать в реализации целей и миссии, понимать важность вклада каждого коллеги, «идти в ногу» с заданным вектором развития предприятия, совместно развивать компетенции и навыки, адаптироваться к новым меняющимся условиям и инициация направлений, получать непрерывную обратную связь и поддержку с управленцами, грамотное делегирование полномочий – все это проявляется тогда, когда в на предприятии налажены все бизнес-процессы, работа может стать источником вдохновения. Преимущества работы в вовлеченными сотрудниками собраны на рисунке 7.

[6] Составлено автором

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

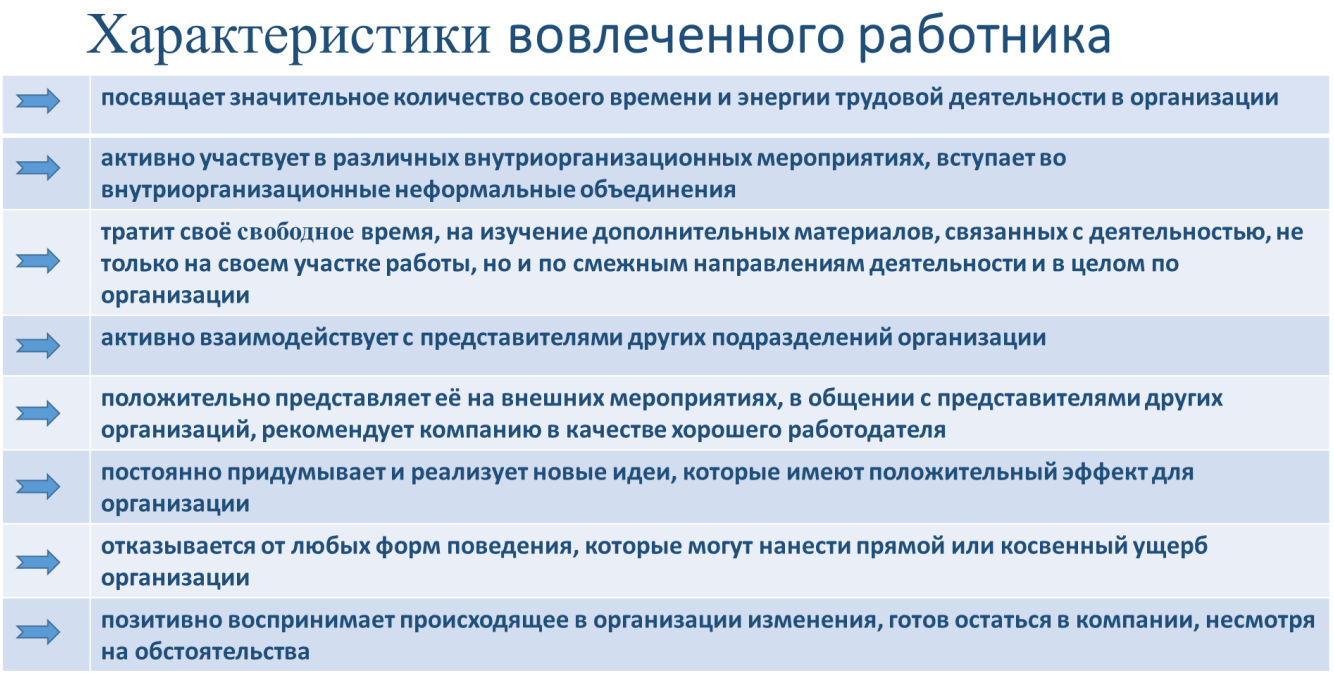


Рисунок 7 – Характеристики вовлеченного работника[7]

Концепция вовлеченности, созданная Aon Hewitt (компания Aon Hewitt переименована в Kincentric) [6; с. 106] в 1994 г. стала первой в своем роде и дала толчок к развитию всего направления. В модели компании Aon Hewitt рассматриваются три аспекта поведения вовлечённого сотрудника (рисунок 8). Данные индикаторы были выделены при анализе массива информации, собранной в ходе опросов в сотнях компаний по всему миру [61]. Она основывается на предположении, что причиной вовлеченности является удовлетворённость различными аспектами жизнедеятельности компании (рисунок 9) и измеряется по ключевым параметрам, значимым для сотрудника.

[7] Составлено автором

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву



Рисунок 8 – Аспекты вовлеченного сотрудника в модели Aon Hewitt[8]

Формирование методов мотивации и их улучшение должно идти в направлении изучения этих параметров у не вовлеченных сотрудников, а затем стараться удовлетворить эти показатели жизнедеятельности, способствуя росту вовлеченности. Иными словами, реализация определённых мотивов трудовой деятельности сотрудника способствует его высокой вовлеченности, а недостаточная реализация — к низкой [6; с. 106].

[8] Составлено автором по: [21]

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву



Рисунок 9 – Аспекты работы, влияющие на вовлеченность, по модели компании Aon Hewitt [65]

Компанией Aon Hewitt к настоящему времени проведены исследования в более чем в 120 странах мира и в более чем в 500 компаниях. Такие масштабы исследования вовлеченности демонстрируют их востребованность практически во всех отраслях и сферах бизнеса. Выборочные результаты таких исследований приведены на рисунке 10.



Рисунок 10 – Результаты исследования вовлеченности Aon Hewitt[9]

«Лучшие компании для работы» растут в среднем на 14 % в год,

[9] Составлено автором по: [77]

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

остальные в среднем на 6 %. У компаний с высоким уровнем вовлеченности персонала прибыль растет в 2,5 раза быстрее, чем у других игроков в данной отрасли, а показатели удовлетворенности клиентов выше на 22 % [1].

Следующее глобальное исследование вовлеченности было организовано Институтом Гэллапа (Gallup). Им проведено исследование с участием 49 928 бизнесов и подразделений компаний, 1,4 млн сотрудников, 49 отраслей в 34 странах [18]. На сегодняшний день это самая большая база исследований по вовлеченности и весьма впечатляющими результатами на рисунке 11.



Рисунок 11 – Результаты исследования вовлеченности Gallup[10]

Вышеприведенные исследования показывают о положительной динамике экономических показателей компаний, которые занимаются повышением вовлеченности своих работников. В России лишь недавно стали заниматься изучением вовлеченности персонала в свою работу Консультанты Hewitt стали изучать втянутость работников в свою деятельность в стране с 2007 г. и зафиксировали устойчивый упадок этого показателя (с 59 % в 2007 г. до 58 % в 2008 г. и 56 % в 2010 г.). В 2010 г. приняли участие в опросах 28 429 сотрудников из 12 российских компаний, из абсолютно непохожих отраслей, с

[10] Составлено автором по: [20]

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

различными формами собственности и разных размеров. Они пришли к выводу, что уровень вовлеченности россиян в рабочий процесс обратно пропорционален стажу работы на одном месте [62].

Например, в 2006 г. компания Aon Hewitt в России создала сертификацию AON Best Employers, которая способствует компаниям-работодателям повысить свою квалификацию и стать более успешными. В 2016 г. сертификат и звание лучший работодатель получили компании: AbbVie, Госкорпорация «Росатом», LEROY MERLIN, British American Tabacco, Biocad, AMGEN, Lilly, МТС Россия, Liberty Страхование, PERI, Takeda Pharmaceutical, Альметьевский трубный завод, ГК «Детский мир» и Syngenta [28; с. 18].

На рисунке показаны основные заключения и приведены результаты 21 фактора заинтересованности у наилучших работодателей России 2016 в сравнении со средним значением по стране.

Этот анализ также подтвердил итоги прежних исследований и уточнил сведения по организациям, которые контролируют степень вовлеченности работников и создают подходящие условия работы; уровень текучести на 54 % ниже, рост прибыли выше в 4,5 раза, чем у других компаний в данной отрасли, а производительность труда на 50´% чаще превышает среднестатистический уровень [37; с. 160].

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву



Рисунок 12 – Ключевые выводы AON Best Employers 2016, Россия [28; с. 18]

Одним из компонентов вовлеченности, является уровень приверженности компании. Проблемы компаний, которые возникают вследствие снижения их доходов, влияют в том числе и на благосостояние сотрудников. А ужесточение требований к работе является причиной того, что отношение к компании-работодателю со стороны людей меняется не в лучшую сторону. Проблема стабильности рабочих условий для персонала оказывает воздействие на показатель приверженности сотрудников. Она может описывать и эмоциональную привязанность, и самоидентификацию с организацией, и вовлеченность в дела компании. Высокая эмоциональная приверженностью особенно заметно проявляется в управленческом звене и способствует их постоянству, несмотря на кризисные проявления в компании. Данная склонность обусловлена представлением потерь, которая понесет организации в случае ухода руководителей.

Такие руководители, чувствуя поддержку, могут активно включиться в процесс преобразования, создания новых бизнес-моделей. Благодаря этому

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

компании смогут оптимизировать бизнес-процессы и внедрять инновации, способствовать повышению прибыли и т. д.

Говоря об инициативе (см. рисунок 13), как еще одной компоненте, то это внутренняя мотивационная сила человека, которая проявляется в управлении новыми формами деятельности, реализации трудовой активности на предприятии, стремлении к улучшению качества выпускаемой продукции и т.п. Всё это хорошо проявляется в системе менеджмента качества концепции TQM [13].



Рисунок 13 – Реализация принципа инициативы[11]

Во многих организациях эффективно используют принцип вовлечения работников, который формулируется следующим образом: «Работники всех уровней составляют основу организации, и их полное вовлечение в производственный процесс дает возможность организации с выгодой использовать их способности на ее благо». Так и возникает инициатива у работников [15; с. 40].

Удовлетворенность работой – последний из рассматриваемых компонентов присущ людям, для которых актуальна внутренняя потребность работать и реализовывать себя в труде, в своей профессии, в

[11] Составлено автором по: [15]

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

совершенствовании навыков, они испытывают удовольствие от того, что делают. Удовлетворенность работой рассматривается как фактор высокой продуктивности труда, что и доказывают исследования, утверждающие, что высокая удовлетворенность означает и более эффективную работу, приносят еще большую пользу и организации.

Несомненно, третий компонент вовлеченности, оказывает положительный эффект на экономическое положение деятельность компании. Удовлетворенные работой сотрудники очень привязаны к своей компании и не изъявляют желание ей вредить, а наоборот демонстрируют высокие результаты. Также на основе собранных данных и тщательного анализа можно сформировать следующее видение компонентов вовлеченности на рисунке 14.

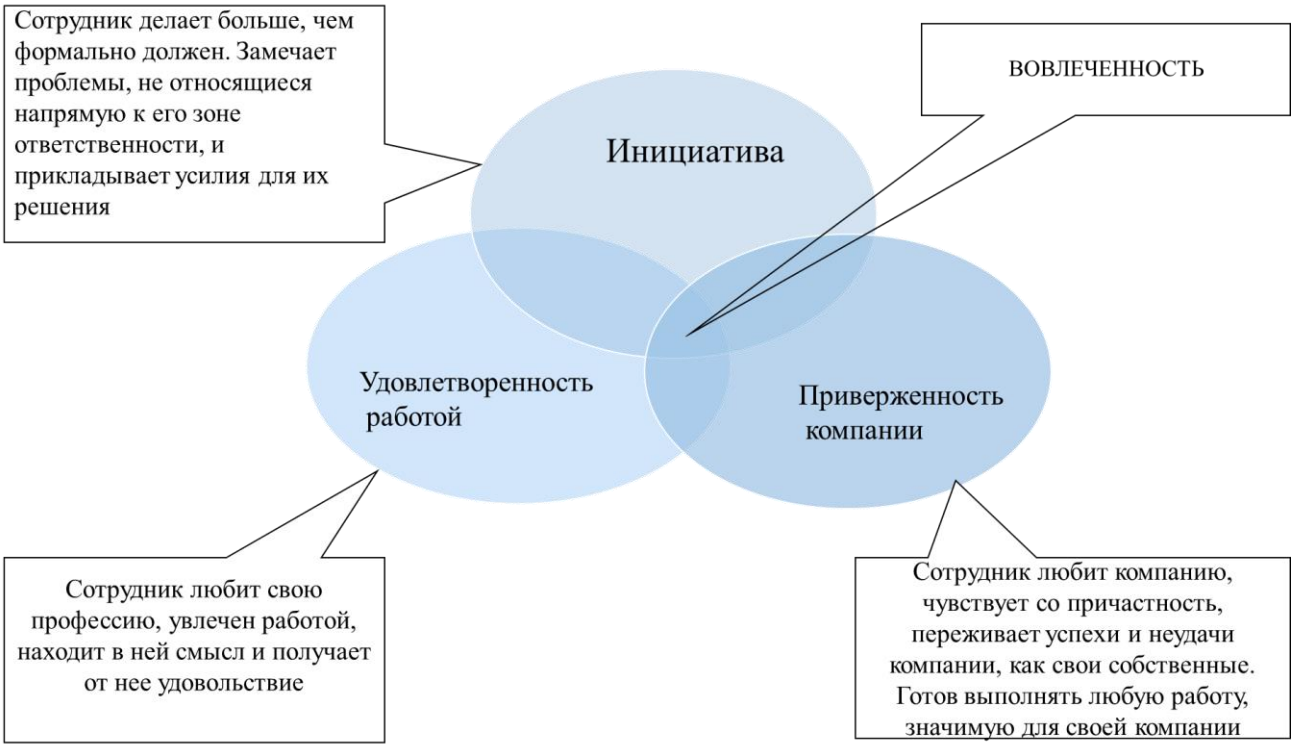


Рисунок 14 – Видение составляющих термина «Вовлеченность»[12]

Итак, вовлеченность связана с активным управлением отношениями работника и организации. Поведение сотрудников – тот показатель, который может объективно демонстрировать вовлеченность работника и компания,

[12] Составлено автором по: [17]

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

работая над вовлеченностью персонала, получит свои выгоды, такие, например, как безупречная репутация лучшего работодателя.

Руководитель способен предоставить возможность для решения интересующих экономических вопросов, если будет заниматься заинтересованностью рабочих в производственных процессах.

Питер Друкер утверждал, что управление персоналом должно быть устроено так, чтобы сотрудники работали добровольно. Система мотивации не должна быть направлена на удовлетворение мотивов сотрудников. Она должна быть одним из инструментов управления удовлетворённостью и вовлеченностью персонала [34; с. 2]. На рисунке 15 приведены лишь некоторые внутренние факторы, способные оказывать влияние на уровень вовлеченности.

Организационные факторы, влияющие на уровень вовлеченности в компании	
Высшее руководство	Непосредственный руководитель
Уверенность в своей ценности для компании	Возможность самореализации
Ценности и имидж организации	Система поощрения и вознаграждения
Организация рабочего процесса	Дополнительные льготы для сотрудников
Условия работы	Коммуникация целей и задач (качество каналов коммуникации)
Команда	Возможность обучения

Рисунок 15 – Организационные фактора, влияющие на уровень вовлеченности в компании[13]

Можно считать универсальным показателем взаимоотношений «организация – работник» как раз фактор вовлеченности. При правильном его измерении, компания получает информацию о том, насколько готов или не готов сотрудник вкладывать дополнительные усилия в действия, выходящие за рамки его трудового контракта, прилагать дополнительные усилия, а также оценивает сотрудника как своего представителя во внешней среде и в каком

[13] Составлено автором по: [37]

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

свете он представляет свою компанию, готов ли рекомендовать ее в качестве работодателя. Также этот показатель указывает на устойчивость человеческих ресурсов внутри организации, поскольку косвенно отвечает на вопрос о потенциальной продолжительности работы в компании.

1.2 Роль менеджеров в управлении вовлеченностью

Зачастую оценка эффективности работы компании представляется как система взаимосвязанных показателей, в которые входят как количественные, так и качественные показатели. В основном они однозначно констатируют улучшения, ухудшения или устойчивость текущего положения. Однако, помимо таких показателей имеются еще и косвенные, которые в расчет итоговой эффективности не входят, но как «подводные камни» оказывают сложнейшее воздействие. Так, например, отсутствии компетентных подготовленных руководителей не входит в первый круг таких индикаторов, да и существуют сложности с оценкой компетенций, их большим или меньшим наличием. Сложность в разрешении проблемы скрывается за тем фактом, что большинство новоиспеченных руководителей линейных звеньев сами еще в недавнем времени были узкими специалистами, без управленческого опята, так называемые «родом из производства». Такие кадры владеют высоким уровнем технических компетенций, хорошо осведомлены об особенностях производства. Но при этом не обладают достаточно низким уровнем компетенций в области управленческих и личностных качеств, самоорганизации и самоменеджмента.

Рассматривая уровни управления, американский организационный психолог Кац Р. обратился к вопросу о необходимости обладать определённым набором навыков, как неких способностей, которые помогают руководителю для выполнения определенных задач. Эти навыки безусловно можно развивать через обучение или профессиональный опыт. Ценны управленческие навыки на

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

всех уровнях, однако не все они однородны по своей природе. Кац Р. выделил 3 вида навыков и затем распределил их по уровням управления [22; с. 24]:

– технические навыки – это умение работать с машинами и механизмами, с программным обеспечением, производственным инвентарем, мастерство в профессиональной области, владение методиками;

– концептуальные навыки – это способность к познанию, широта взглядов, способность к мышлению, отличать причину от следствия, ставить цели, видеть пути их достижения, умение взглянуть на ситуацию под различными углами зрения;

– человеческие навыки – это возможность налаживать межличностные отношения, эмпатия, умение убеждать, слушать и слышать, решать конфликты и т. п.



Рисунок 16 – Соотношение навыков и уровней управления по Р. Кацу [22; с. 24]

Линейный руководитель – это руководитель нижнего уровня управления, которому подчиняются сотрудники, не имеющие подчиненных. Он несет полную ответственность за развитие возглавляемой сферы. К ним могут относиться такие должности, которые оказывают непосредственное воздействие на конечных исполнителей, ими могут быть начальник участка, цеха или передела, мастер, бригадир и другие.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Цель деятельности всех коммерческих предприятий согласно Устава – прибыль, которая на производственном предприятии в немалой степени зависит от мастерства исполнителей. Центром всех прилагаемых линейным менеджментом усилий является эффективное управление вверенным ему коллективом, бригадой, сменой, рабочей группой, формированием. Такая организационная ячейка должна с четкостью «часового механизма» выполнять стоящие перед ней задачи: выполнение планов, соблюдение сроков, укладывание в нормативы, соблюдение требований. Но сам по себе штат даже самых высококвалифицированных рабочих наподобие «музыкального инструмента», который важно не только иметь, но и на котором необходимо уметь играть. Людей необходимо привлекать, организовать, мотивировать, вовлекать.

Линейные руководители — это не просто контролеры-исполнители, они являются важной частью профессионального сообщества, со своими 3 «О»: особенностями, обязанностями и ответственностью. Именно они напрямую воздействуют на непосредственных исполнителей, являющихся самым важным капиталом компании. По этой причине линейных руководителей стоит не только включать в исследования по социально-управленческой тематике, но и изучать как отдельный феномен, способный стать основополагающим потенциалом в борьбе за конкурентное преимущество в эпоху кризиса и нестабильной экономики [14; с. 272].

Результат производства во многом зависит от того, насколько правильными будут действия линейного руководителя. Базовые функции, позволяющие ему профессионально выполнять свою работу, включают следующие отражены на рисунке 17.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву



Рисунок 17 – Перечень базовых функций менеджера[14]

Развитие навыков самоменеджмента, на первый взгляд, не обязательная ипостась менеджера, но для эффективной работы с коллективом, в котором в первую очередь обращают внимание на поведенческие особенности руководителя необходимо овладевать техниками, направленными на формирование личностных и лидерских качеств, список направлений представлен на рисунке 18.

Поведение линейного руководителя, как, впрочем, и любого другого человека определяется вовсе не одним мотивом, а именно их совокупностью, в которой мотивы находиться могут в определенном соотношении друг к другу по степени оказываемого ими воздействия. Состояние различных мотивов, которые обуславливают поведение руководителей, образует их уникальную

[14] Составлено автором по:[22]

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

мотивационную структуру.

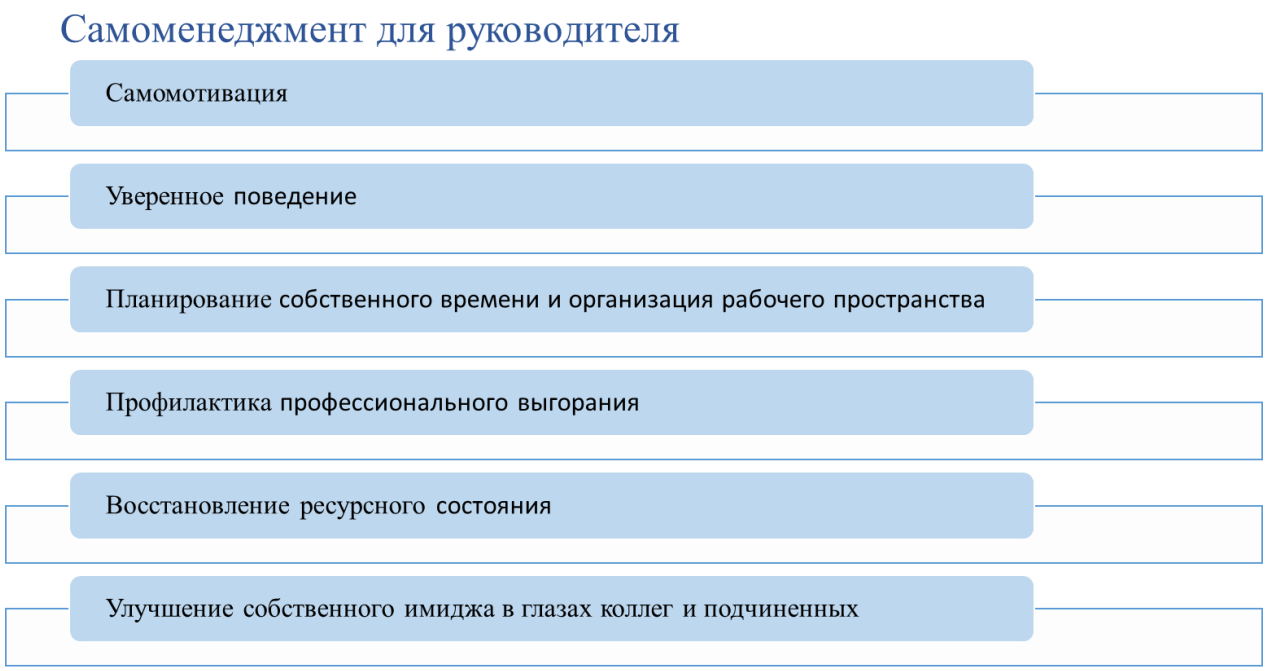


Рисунок 18 – Навыки самоменеджмента для руководителя[15]

Исследователями было установлено, что практически у каждого индивида она специфична и при этом обуславливается рядом факторов: социальным статусом, уровнем благосостояния, квалификацией сотрудника, его должностью, ценностными ориентациями человека и т. д. При этом также необходимо указать, что мотивационная структура отдельного индивида имеет определенную стабильность. Несмотря на устойчивость, иерархия мотивов может меняться в зависимости от возраста, условий существования, семейного положения и т. п., а также сознательно в процессе развития человека и приобретения им социального и профессионального опыта [19; с. 155].

На производственном предприятии эффективная деятельность возможна только при наличии и у работников, и у линейных руководителей соответствующей мотивации, то есть наличия у них желания работать совместно для достижения единой цели и в процессе труда совершенствовать свою деятельность. В качестве одного из мощных факторов, который побуждает индивида качественно выполнять свои должностные обязанности и стремиться

[15] Составлено автором по: [22]

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

совершенствовать свою деятельность, выступает полная ответственность за работу персонала и результаты труда, которые принимает на себя линейный руководитель. Он координирует сотрудников, помогает решать проблемы и достигать запланированных результатов. Только специалист, который умеет влиять на людей, мотивировать их, способен справляется со своими обязанностями.

Линейные руководители — это специалисты, компетенций которых можно оценить через результаты деятельности фирмы; наличие мотивации подчиненных, которую руководитель обязан поддерживать; развитие компетенций персонала; умение формировать у сотрудников приверженность главной цели и т. п.

Если руководитель стремиться рационально управлять организационными ресурсами компании, то ему в первую очередь надо направить взор на человеческие ресурсы, а значит постигнуть азы управления взаимоотношениями, конфликтами, вникнуть в тонкости групповой динамики. Невозможно сподвигнуть персонал работать лучше, оставаясь в традиционной схеме отношений «начальник – подчиненный». Управление социумом, формально организованным коллективом невозможно без поиска индивидуального подхода к каждому работнику, к сложившейся неформальной группе, независимо от личных качеств, ценностей и целей их участников. В противном случае, чтобы добиться успеха, управляющий должен освоить новые роли – наставника, коуча, психолога, друга. Союзниками менеджера в этом процессе будут профессиональный опыт, организационное лидерство, развитые коммуникативные навыки, умение взаимодействовать с сотрудниками и находить компромисс; выполнять ключевые менеджерские функции: планирование и координация работы, мотивация, контроль.

Роль линейного руководителя сложно переоценить, т. к. собственно эта позиция и исполняет ключевую роль в создании микроклимата для взращивания вовлеченности на работе. Именно непосредственный начальник выстраивает мосты, является своеобразным «буфером», проводником между высшим руководством и своими подчиненными. Особенно наглядно это отражается в трансформации на нижние уровни ценностей и стратегического видения компании. От того, как этот

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

менеджер будет транслировать и сам придерживаться в своем поведении ценностей компании, зависит, как это будут воспринимать его сотрудники.

Повышается вовлеченность в тех коллективах, где есть непосредственный руководитель – лидер, способный вести людей, убеждать, захватывать умы. Для формирования, при их отсутствии, или прокачивания, при недостаточности, таких навыков следует заниматься самообразованием, участвовать в тренингах по управлению персоналом как в очном, так и в онлайн режимах, развивать эмоциональное лидерство и эмоциональный интеллект, черты вовлекающего лидера представлены на рисунке 19.



Рисунок 19 – Черты вовлекающего лидера[16]

Умение влиять, быть харизматичным, вести за собой, одновременно учитывать особенности сотрудников, применять методы ситуационного лидерства может значительно повлиять на уровень развития лидера и соответственно способствовать на вовлеченность сотрудников.

Индикаторы эффективности линейного руководителя и оценки качества выполняемых обязанностей указаны на рисунке 20:

[16] Составлено автором

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

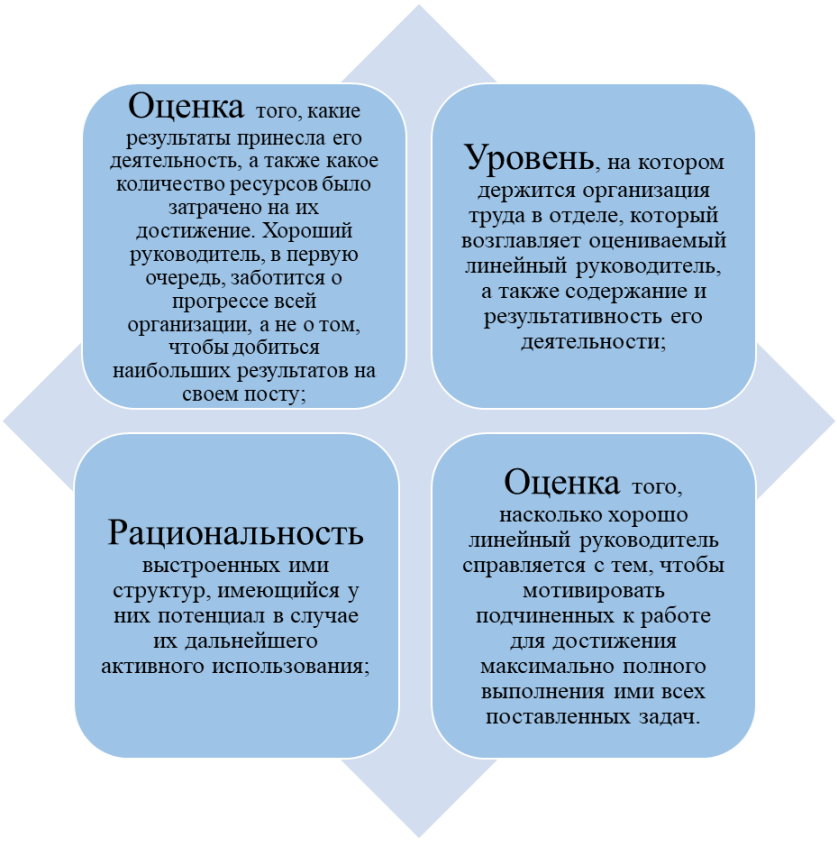


Рисунок 20 – Индикаторы эффективности линейного руководителя[17]

На вовлеченность самих линейных руководителей влияет не меньшее, а, возможно и большее количество факторов, чем на линейный персонал. Эти движущие силы могут оказывать противоположное действие – как снижать, так и повышать вовлеченность. Достигать высоких результатов, в том числе финансовых, способствовать росту общей эффективности производственного труда, снимать социальную напряженность в коллективе и многое другое должны «ставить во главу угла» менеджеры, принимая управленческие решения. В то же самое время они сами находятся под действием разнообразных сил, драйверов вовлеченности, влияющих на их решения, испытывают сложные эмоции. Способность компании поддержать менеджеров, разрешить «клубок» их противоречий, оказать содействие – это решения следующего управленческого уровня.

Драйверы вовлеченности можно разделить на основные группы: факторы,

[17] Составлено автором

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

связанные с политикой компании, с климатом в коллективе, организацией труда, самореализацией сотрудника и возможностями обучения и развития [17; с. 24]. Воздействуя на каждую из областей, можно добиваться повышения уровня сервиса, роста производительности и эффективности труда, стоимости компании, повышению удовлетворенности трудом.

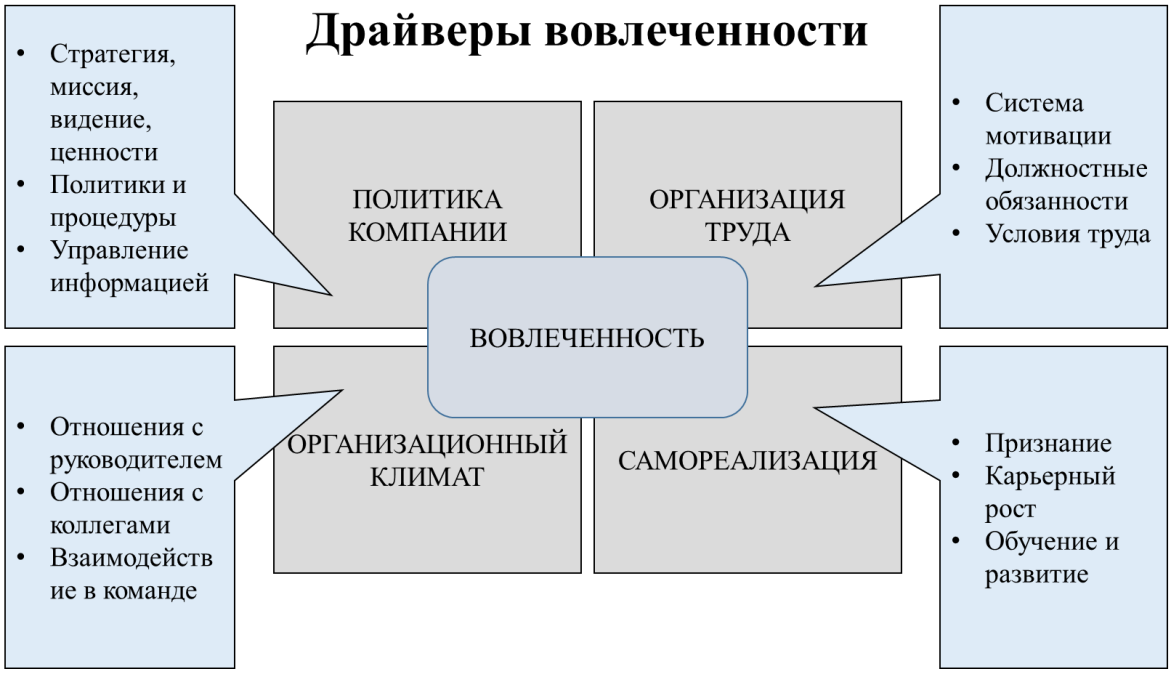


Рисунок 21 – Драйверы вовлеченности линейных руководителей[18]

Политика компании как реализация миссии на практике, как свод решений, принимаемых на уровне топ-менеджмента, формирует корпоративную культуру, наполняет смыслом, ориентирует на ценностные установки. Отлаженные бизнес-процессы, регламенты и процедуры помогают руководителям на местах, поддерживают вовлеченность сотрудников.

Непосредственное воздействие оказывают сложившиеся в компании традиции, личный авторитет руководства, степень осведомленности и осознания о перспективах компании, о способностях и достижениях, о динамике результатов функционирования, степени достижении целей и трудностей на этом пути. Отрицательно сказываются на вовлеченности

[18] Составлено автором по: [19]

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

отсутствие стратегии и ясных целей (см. рисунок 22), наличие двойных стандартов, расхождение слов и дела у руководства [18].

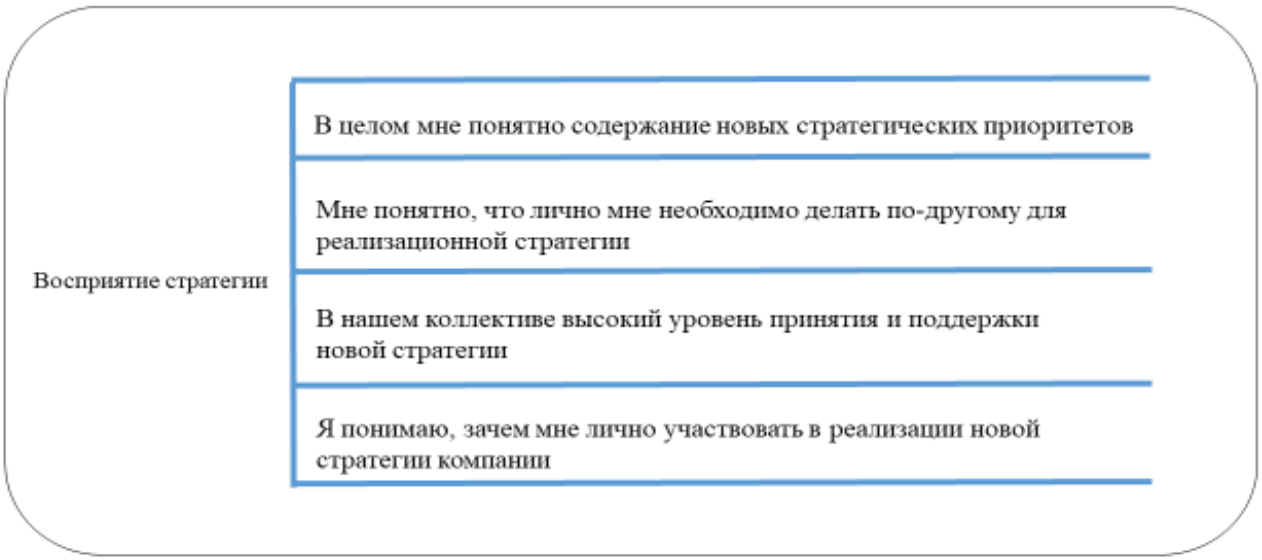


Рисунок 22 – Восприятие стратегии[19]

Организационный климат определяет поведение индивида на работе, стремление быть причастным к команде профессионалов, ощущать себя частью неформального управленческого сообщества компании, гордиться достижениями своего подразделения, коллег, подчиненных. Там, где отлажены коммуникации между отделами, где учитывают мнение участников коллектива при принятии решений, рабочая обстановка воспринимается легко и комфортно. И напротив, там, где отсутствуют условия для проявления инициативы, обмена опытом, права самостоятельно принимать решения в зоне своей ответственности снижается степень вовлечения.

Вовлеченности способствует научная организация труда (НОТ), где сформирована современная организационная структура, предоставлены комфортные условия труда с учетом гигиенических факторов, высокая обеспеченность необходимыми ресурсами, прописаны должностные

[19] Составлено автором по: [20]

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

обязанности, имеющие понятные и прозрачные критерии оценки эффективности работы, справедливая финансовая мотивация, конструктивная обратная связь с руководителями высших звеньев, проходящая на регулярной основе. Командная работа, объединение профессиональных знаний и навыков, наличие ясных целей и задач, заданный вектор развития, соответствующий квалификации спектр обязанностей и т.п. повышают вовлеченность как руководителя, так и его коллектива.

И последний, но не по значимости драйвер – самореализация руководителя стимулирует переход к формированию организационных потребностей более высокого уровня. Менеджерская должность открывает широкие перспективы для использования своих интеллектуальных ресурсов, для овладения новыми навыками для эффективности работы компании, для карьерного роста. Такие руководители формируют и новые интересные задачи, повышая тем самым вовлеченность своей команды. Вовлеченный менеджер буквально живет своим делом, любит свою профессию.

Драйверы вовлеченности дают руководителю широкий набор инструментов для повышения вовлеченности. Менеджеры могут выбирать те или иные методы для достижения планируемых результатов. Поэтому необходимо начинать с исследования ключевых драйверов вовлеченности, определив те, которые, компания сможет использовать в дальнейшем и заложить в планы повышения вовлеченности.

Исследование уровня вовлеченности проводят с целью разработки плана по совершенствованию этой системы. Однако, если возникают сложности с проведением такого исследования, то можно совершить ошибку начав действовать сразу во всех направлениях. Критически важно вовлекать сотрудников в реализацию стратегии, миссии, видения ценностей компании, налаживать организационный климат, уделять внимание условиям труда и самореализации сотрудников, но все это нужно делать постепенно,

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

размеренно. Результаты таких нововведений невозможно увидеть сразу, это «игра в долгую».

Важно осознавать, что работа с вовлеченностью сотрудников подразделения – это не функция HR-департамента, это ежедневная обязанность непосредственного руководителя. HR отдел может оказать содействие, поделиться экспертизой и опытом, но все шаги по реализации делаются руководителем вместе с его подчиненными. Основные этапы действий линейных руководителей после проведения исследования вовлеченности перечислены на рисунке 23.

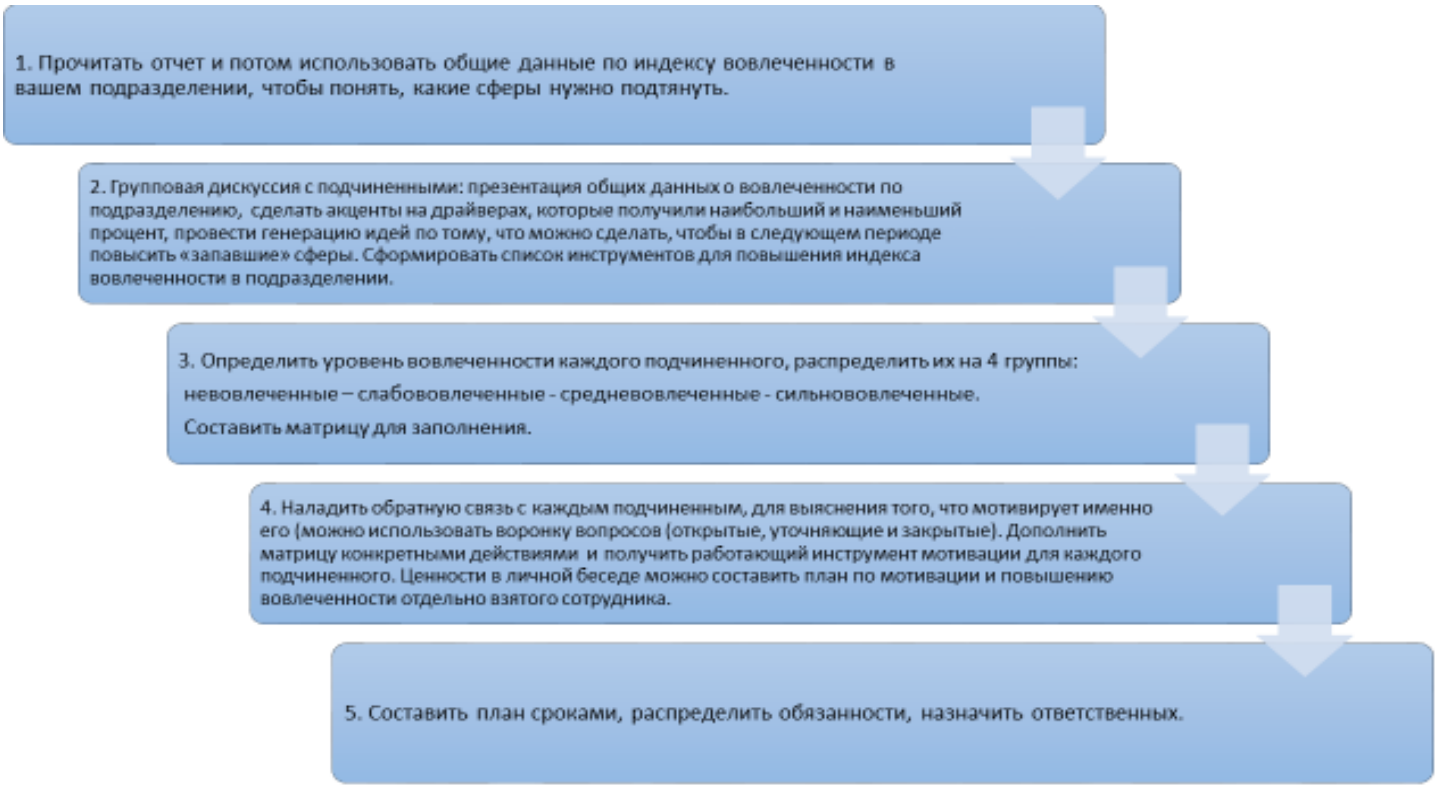


Рисунок 23 – Этапы работы после проведения внутрикорпоративного исследования вовлеченности[20]

После проведенного исследования, главное – не останавливаться на получении самих результатов. Потому что, если только измерять и ничего не предпринимать, то все это исследование будет в конечном счете пылиться на полке. Сотрудники принимали участие в исследовании, отвечали, а, следовательно, надо дать им обратную связь, посвятить в дальнейшие планы. В

[20] Составлено автором

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

ином случае при проведении следующих исследований можно столкнуться с более низким процентом принимающих участие в опросе, и, конечно, со снижением процента самой вовлеченности. Линейным руководителям необходимо помнить, что больше всего на вовлеченность сотрудника влияет именно он.

Примеры успешных действий руководителя перечислены на рисунке 24.

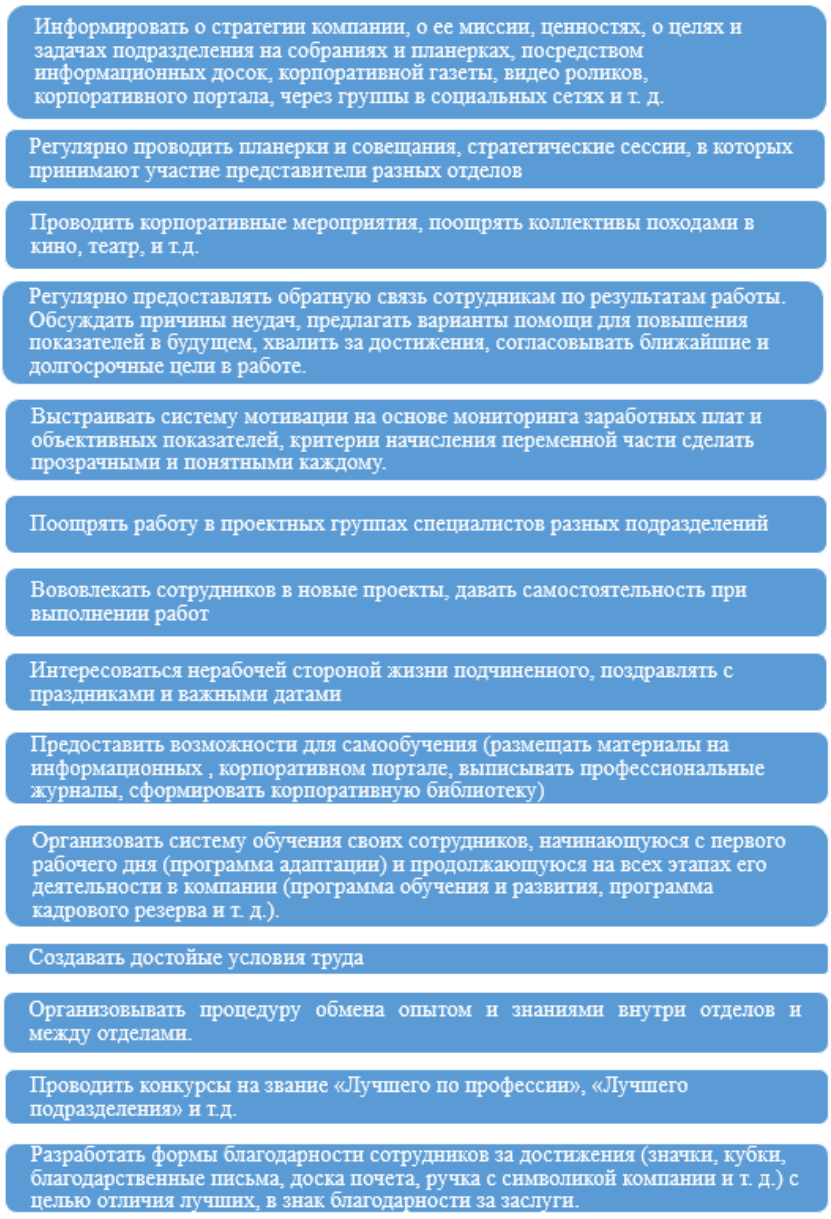


Рисунок 24 – Примеры успешных действий руководителей в отношении подчиненных[21]

[21] Составлено автором

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

На первый взгляд может показаться, что исследование вовлеченности не даст точных ответов на вопрос «Что происходит в коллективе?», не укажет направление на точки роста команды. Такие исследования должны проводиться на регулярной основе и давать руководителям информацию в динамике о том, что происходит. Меняясь сами и меняя вслед за собой организацию, «местечковые» лидеры могут гораздо больше, чем может показаться. На тех, кто рядом, кто входит в круг каждодневного общения, на «близких» лидеров ориентируются все остальные: рабочие, основной и вспомогательный персонал, неформальные лидеры. Высокий уровень вовлеченности менеджмента дает заряд энергии и распространяет эту энергию на подразделения, отдела на подчиненных. Поэтому, прежде всего, необходимо повышать вовлеченность менеджеров компании, воздействовать на их мотивационный профиль.

Вовлеченность – это следствие и результат осознанного воздействия на сотрудников со стороны руководства компании. Стремление создавать внутри компании и вокруг подчиненных комфортное рабочее пространство, которое они будут, стремится заполнить, прикладывая максимальные усилия. Необходимо работать над вовлеченностью и сотрудников, и линейных руководителей, и даже собственников.

1.3 Методики оценки вовлеченности руководителей

Исследование вовлеченности начинается с постановки цели, формирования задач и понимания того, каким образом будут использоваться результаты. В любом исследовании требуется пройти процесс целеполагания для определения целей исследования, а формирование гипотез можно провести с помощью фокус-групп и/ или глубинных интервью, в которых примут участие линейные руководители разных уровней и сотрудники службы персонала компании. Цель исследования – это существующая в компании проблема или

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

проблемы, которую необходимо идентифицировать и решить. Гипотезами могут выступают формулировки того, как и что влияет на вовлеченность сотрудников.

Тематика исследования самым непосредственным образом связана с понятием «мотивация», определяемая как «процесс побуждения человека к определенной деятельности с помощью внутри личностных и внешних факторов». В таком случае возникает соблазн использовать «мотивационную вилку», основанную на страхе и на вознаграждении, другими словами, метод «кнута и пряника»: как повлиять на работников, чтобы достичь конкретного результата?

Существующие подходы к анализу вовлеченности обобщил в 2011 г. Шак Б. Подходы к анализу вовлеченности приведены в таблицу 2.

Таблица 2 – Четыре подхода к анализу вовлеченности Шака Б. [53; с. 121]

Подходы, исследователи	Год	Ключевая работа(ы)	Трактовка и базовая теория
Вовлеченность как удовлетворение потребностей (a need satisfying approach) Подход В. Кана [69, с. 692]	1990	Kahn W. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work (1990)	Вовлеченность как полноценная включенность в выполнение рабочей роли, при которой сотрудник направляет свою когнитивную, эмоциональную и физическую энергию на выполнение рабочих задач. Факторы вовлеченности: осмысленность, безопасность и доступ к ресурсам. Базовая теория: психологическая
Вовлеченность как антитеза выгоранию (engagement -burnout) Подход Маслак, Лейтера [71]	1997	Maslach C., Leiter M.P. The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it (1997)	Вовлеченность определяется не как отдельный конструкт, а как позитивная противоположность выгорания. Компоненты вовлеченности (высокий уровень энергии, увлеченность, ощущение эффективности) определяются через противопоставление компонентам выгорания (истощение, цинизм, неэффективность). Базовая теория: психологическая
Подход «удовлетворенность–вовлеченность» (satisfaction - engagement) Модель Gallup [67, с. 268]	2002	Harter J.K., Schmidt F.L., Hayes T.L. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: meta-analysis (2002)	Вовлеченность как следствие удовлетворенности различных потребностей сотрудника. В случае удовлетворения потребностей сотрудника он демонстрирует включенность, удовлетворенность работой и трудовой энтузиазм. Базовая теория: позитивная психология

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Продолжение таблицы 2

Подходы, исследователи	Год	Ключевая работа(ы)	Трактовка и базовая теория
Многомерный подход к вовлеченности (job engagement – organizational engagement) Трехмерная модель А. Сакса [72, с. 600]	2006	Saks A.M. Antecedents and consequences of employee engagement (2006)	Вовлеченность как «ответ» сотрудника на экономические и социо-эмоциональные ресурсы от организации. Вовлеченность – это трехмерный конструкт из когнитивной, эмоциональной и поведенческой составляющих. Базовая теория: социального обмена

Результативность работы персонала, вычисляемой путем прямого соотношения фактически полученного результата к плановому и более сложный для вычисления показатель эффективности, финансовые результаты, показатели адаптивности к изменяющимся условиям – на все это оказывает влияние уровень вовлеченности сотрудников. Aon Hewitt, Gallup International, Korn Ferry Hay Group и Towers Watson, крупнейшие международные консалтинговые компаний, реализуя свою основную функцию, сравнивали показатели компаний, имеющих разный показатель индекса вовлеченности. Основные методики исследований приведены в таблице 3.

Таблица 3 – Обзор основных методик измерения вовлеченности [53; с. 121]

Название	Работа	Индикаторы
Модель Aon Hewitt	Исследование вовлеченности сотрудников компании Aon Hewitt(1994)	Опросник насчитывает около 70 вопросов, которые позволяют оценить уровень вовлеченности и удовлетворенности работников 19 факторами, влияющими на вовлеченность. Эти 19 факторов разделены на 6 групп: 1) Люди. 2) Работа. 3) Карьера. 4) Вознаграждение. 5) Деятельность компании. 6) Качество жизни работника

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Продолжение таблицы 3

Название	Работа	Индикаторы
The Gallup Q12	Gallup Inc. (1993–1998)	Опросник включает 12 вопросов, которые измеряют вовлеченность через показатели включенности, удовлетворенности и энтузиазма. Фрагмент опросника: – *Знаете ли Вы, что ожидается от Вашей работы?* – *Есть ли у Вас на работе лучший друг* (*социальная поддержка*)*?* – *В течение последних 6 месяцев говорил ли кто-то с Вами на работе о Вашем прогрессе?* и т. д.
Utrecht Work Engagement Scale	Schaufeli W.B., Salanova M., Gonzalez-Roma V., Bakker A.B. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach (2002)	Опросник включает 17 вопросов. Инструмент предназначен для измерения трех компонентов вовлеченности: – энергичность (*«На работе я чувствую себя наполненным энергией»*); – энтузиазм (*«Моя работа меня вдохновляет»*); – поглощенность деятельностью (*«Когда я работаю, время летит»*)
	Schaufeli W.B., Bakker A.B., Salanova M. The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study (2006)	Краткая версия методики из 9 вопросов
Oldenburg Burnout Inventory	Demerouti E., Bakker A.B. The Oldenburg Burnout Inventory: A good alternative to measure burnout and engagement (2008)	Методика из 16 вопросов, оценка по двум направлениям: – истощение – энергичность (*«Бывают дни, когда я чувствую усталость до прихода на работу»*); – цинизм – энтузиазм (*«Это единственный тип работы, на котором я могу себя представить»*)
Методика Мэя, Гилсона и Хартера	May D.R., Gilson R.L., Harter L.M. The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work (2004)	Методика основана на работе В. Кана. Оценивает 3 компонента вовлечённости: – когнитивный (*«В процессе работы я редко отвлекаюсь на посторонние вещи»*); – эмоциональный (*«Мое эмоциональное состояние сильно зависит от того, как я выполняю работу»*); – физический (*«Я остаюсь на работе до тех пор, пока не доделаю все, что нужно было сделать»*)
Методика А. Сакса	Saks A. Antecedents and consequences of employee engagement (2006)	Методика разработана для измерения двух типов вовлеченности: – вовлеченность в работу (*«Иногда я настолько погружен в работу, что теряю ощущение времени»*); организационная вовлеченность (*«То, что я являюсь частью организации, позволяет мне себя чувствовать «живым»*).
Методика Ри ча, Лепина и Крофорда	Rich B., Lepine J., Crawford E. Job engagement: Antecedents and effects on job performance (2010)	Методика разработана для измерения вовлеченности, описанной В. Каном: – когнитивный компонент (*«На работе я сфокусирован на выполнении своих рабочих задач»*); – эмоциональный компонент (*«Я горжусь своей работой»*); поведенческий компонент (*«Я прикладываю максимум усилий для выполнения рабочих задач»*)

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Продолжение таблицы 3

Название	Работа	Индикаторы
Модель Towers Watson (экспоненциальная модель вовлеченности)	Towers Watson, The power of three: Taking engagement to new heights (2012)	Методика, измеряющая 3 фактора: 1) привязанность к компании, стремление приложить дополнительные усилия и добиться большего; 2) атмосфера, которая располагает к продуктивному труду и способствует улучшению трудовых показателей; индивидуальные условия труда: рабочая обстановка, социальные условия и эмоциональный климат в коллективе. На основе модели предложен 21 драйвер вовлеченности

В качестве малоизученных аспектов авторы называют вопросы о развитии, внедрении и опыте инициатив по вовлеченности, рассматриваемых с позиции как менеджмента, так и работников: как формировать вовлеченность (‘doing’ engagement), каковы индикаторы состояния вовлеченности (‘being’ engaged) [53; с. 121]. До этого времени основная доля изучения вовлеченности опиралась на область психологии и была направлена на переменных, связанных с отношением работников, т.е. рассматривалась со стороны трудящихся. Присутствует нехватка исследований о том, как именно специалисты по HR и линейные менеджеры совершенствуют и удерживают заинтересованность, разрабатывают программы по вовлеченности, например, (‘doing’ engagement). На сегодняшний день отсутствует единое толкование понятия «вовлеченность», а также не существует и единого способа измерения вовлеченности.

На основе таблицы 3, к которой был проведен обзор основных методик для измерения вовлеченности, была разработана авторская методика замеров вовлеченности и создания плана развития (см. рисунок 25). Кратко поясним содержание каждого этапа и применяемых методик исследования, а также тех работ, которые после проведения исследования и подведения итогов будут произведены.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву



Рисунок 25 – Основные этапы по комплексному измерению уровня вовлеченности [66][22]

На первом этапе базовым подходом, связывающим вовлеченность, стратегию организации и ее мотивированный персонал, выбрана модель 7S компании McKinsey [66]. Компания предлагает рассмотреть 7 ключевых параметров как условия формирования вовлеченности (рисунок 26).

Концепция 7S состоит в единстве и взаимосвязи всех ее составляющих элементов, краеугольным из которых являются ценности, разделяемые всеми работниками:

1) shared values (общие ценности);

2) strategy (стратегия);

3) staff (персонал);

4) skills (компетенции);

5) systems (условия труда, правила внутреннего трудового распорядка, системы управления);

[22] Составлено автором

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

6) style (системы коммуникации и управления);

7) structure (структура).

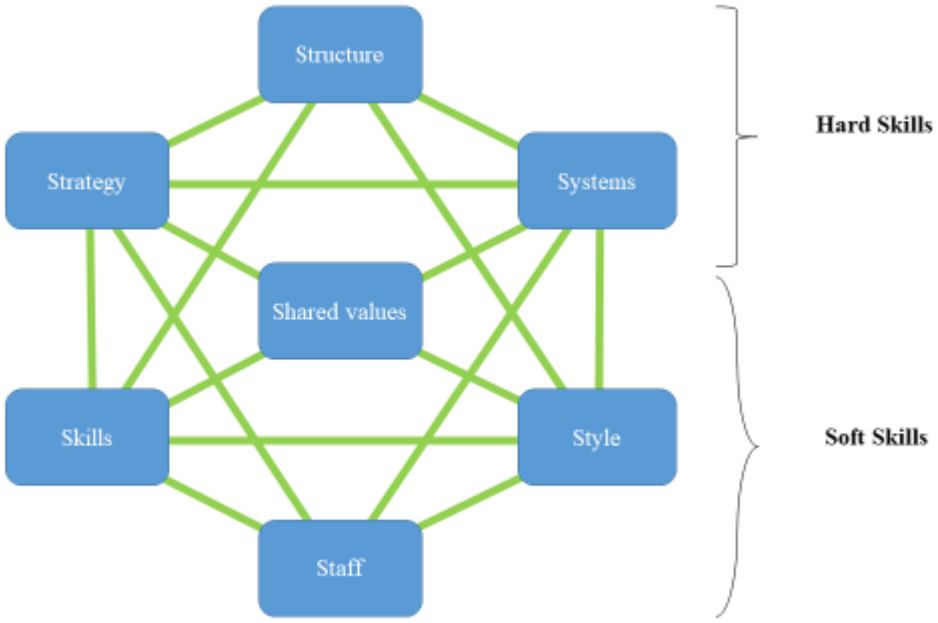


Рисунок 26 – 7S компании McKinsey [66]

Приведенная концепция широко применяется в мире при исследовании проблем внутри компании вне зависимости от отрасли экономики и местонахождения. Концепция заостряет внимание на критичной роли координации (а не структуры) для продуктивной деятельности компании. Бесспорно, что все элементы модели напрямую оказывают воздействие на вовлеченность работников. В таблице 4 сопоставим типичные факторы вовлеченности с организационными элементами модели 7S [3; с. 89].

Одним из инструментов для аналитики проблем внутри корпорации считается ассессмент. Как форма оценки персонала, состоящая из ряда процедур: психологические тесты, деловые игры, интервью как индивидуальные, так и групповые. Во время его проведения сотрудникам также могут быть предложены кейсы, в которых максимально воссозданы ситуации из их профессиональной деятельности. Результаты процедуры ассессмента используются для формирования программ по развитию и обучению, в

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

частности, направлены на ключевые для сотрудника компетенции (hard skills) и на усиление личностных качеств (soft skills). С целью проведения ассесмента в компании создается рабочая группа, в состав которой входят сотрудники HR-департамента, заинтересованные в результатах руководители подразделений, а также специальные экспертов, модераторы, наблюдатели. Итогом такого внутреннего обследования может стать заключение о дальнейших направлениях более глубоких и многослойных исследований, формируется матрица компетенций как основа для направления на обучение. Возможны рекомендации по улучшению кадровой политики компании, ее стратегии в отношении человеческих ресурсов, продвижению в кадровый резерв отдельных сотрудников.

Таблица 4 – Модель 7S компании McKinsey и основные факторы вовлеченности, выделяемые компаниями Aon Hewitt, Gallup international, Korn Ferry Hay Group и Towers Watson [3; с. 89]

№	Компонент 7S	Фактор вовлеченности
1	Shared values (Общие ценности)	Эффективность работы в компанииОриентация на клиента Рабочая атмосфера
2	Strategy (Стратегия)	Управление изменениями Ориентация на клиента Имидж высшего руководства
3	Staff (Персонал)	Карьерный рост и самореализация Рабочий график и условия труда Рабочая атмосфера
4	Skills (Компетенции)	Карьерный рост и самореализация
5	Systems (Условия труда, правила внутреннего трудового распорядка, системы управления)	Ориентация на клиента
6	Style (Системы коммуникациии управления)	Имидж высшего руководства Эффективность работы в компании Рабочая атмосфера
7	Structure (Структура)	Эффективность работы в компанииРабочая атмосфера Управление изменениями

Базу исследования по опросам составляет модель Aon Hewitt, которая предполагает системную организацию в подходе к исследованию вовлеченности.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

На втором этапе составляется гайд для составления анкеты согласно принятой компанией стратегии, затем составляется сама анкета для опроса респондентов. Выдвигаются гипотезы относительно реально существующей картины относительно того, какая культура управления персоналом в компании, какие направления улучшения возможны и какие области требуют корректировок (см. анкеты Приложения А, Б, В, Г). При регулярных исследованиях количество и состав вопросов может варьироваться.

Оценка мнения сотрудников ранжируется по шестизначной шкале (см. рисунок 27)

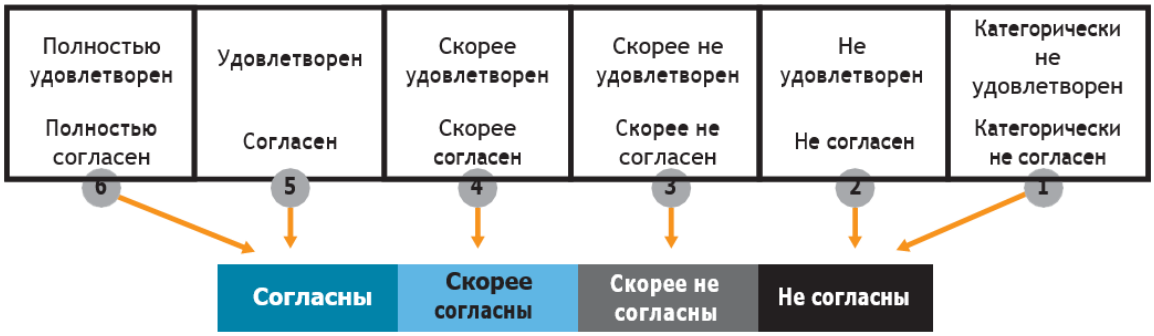


Рисунок 27 – Шестизначная шкала оценки ответов [26; с. 262]

У сотрудников и их руководителей могут быть по разному проявлены факторы вовлеченности вследствие того, что они по-разному воспринимают цели и задачи организации, у всех разные должности, возможности для развития, стремление к развитию совместно с организацией и т.п. Скрипунова Е.А. в статье «Методика расчета индекса вовлеченности персонала» приводит возможные варианты и представляет градацию уровней вовлеченности в решении корпоративных задач [49; с. 97].

Таблица 5 – Градация уровней вовлеченности персонала [49, с. 97]

Уровень вовлеченности	Описание	Балл
Отсутствие вовлеченности	Ничего не знаю и знать не хочу	0
Низкий уровень вовлеченности	Почти ничего не знаю, но в принципе хочу знать	1
Ниже среднего	Много чего знаю, но не всё понимаю	2
Средний	Хорошо информирован, понимаю корпоративные задачи, их суть и смысл	3

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Продолжение таблицы 5

Уровень вовлеченности	Описание	Балл
Выше среднего	Хорошо информирован, понимаю и разделяю корпоративные задачи, поддерживаю их	4
Высокий	Хорошо информирован, понимаю и принимаю задачи, являюсь их проводником, активно привлекаю к изменениям сторонников	5

Скрипуновой Е. А. разработана авторская методика оценки уровня вовлеченности. Она была основана на алгоритме формирования вовлеченности, понимая который можно ценить ситуацию по каждому фактору и вычислить индекс вовлеченности [49, с. 97].

Под данной методикой предусматривается, что вовлеченность сотрудников складывается из трех компонентов:

1) Вовлеченность в решение корпоративных вопросов (Приложение А). Корпоративные вопросы возникают у компании с учетом её нынешних приоритетов. Необходимо выбрать для оценки главные задачи и проекты, исполнение которых наиболее значимое для компании. Работник подчеркивает, насколько он вовлечен в решение всех предложенных задач. Вариации ответов совпадают с рассмотренными выше степенями вовлеченности.

2) Вовлеченность в рабочий процесс, заинтересованность в работе в целом измеряется через анкетирование (Приложение Б); вопросы в нем сформулированы по принципу семантического дифференциала, оно содержит следующие критерии вовлеченности. На рисунке 28 схематично отражены критерии вовлеченности в процесс.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву



Рисунок 28 – Критерии вовлеченности в рабочий процесс[23]

3) Инициативы и нацеленность на повышение эффективности своей работы и развитие компании (см. методику измерения в Приложение В). На рисунке 29 сгруппированы параметры оценки инициативы и нацеленности на повышение эффективности.



Рисунок 29 – Параметры оценки инициативы и нацеленности на повышение своей эффективности[24]

[23] Составлено автором

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Индекс вовлеченности персонала компании в целом определяется как среднее арифметическое от индексов вовлеченности всех респондентов.

Далее происходит обработка опросных листов, выявление ключевых тенденций по первичным замерам или, если исследования проводятся систематически, отслеживается динамика ключевых показателей (см. рисунок 30). Последними могут выступать: общая динамика и в сравнении с конкурентами если имеется статистика по ним; оценка факторов вовлеченности по производству в целом и по отделам и подразделениям.

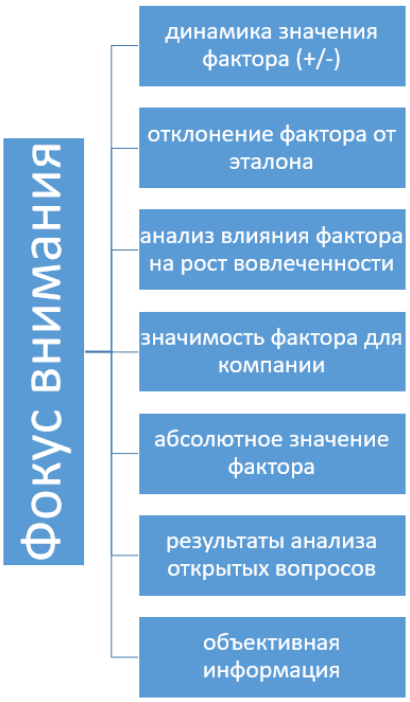


Рисунок 30 – Критерии оценки факторов, полученных в ходе исследования[25]

Каждая из этих трех составляющих (вовлеченность в решение задач, вовлеченность в рабочий процесс и инициативность) вносят свой вклад в расчёт индекса вовлеченности:

1) работники с первым уровнем вовлеченности не знают о корпоративных

---

[24] Составлено автором
[25] Составлено автором

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

задачах, поскольку потому не хотят быть информированными. При данных условиях многократное повторение информации через разнообразные источники, дает возможность известить персоналу важную информацию;

2) на следующем уровне вовлечения необходимо добиться правильного понимания поставленных целей руководителями и видеть связь своей работы с общими задачами компании;

3) очередным шагом к вовлеченности является поддержка и принятие корпоративных задач, заинтересованность их, демонстрация различных выгод, задействование мотивационных инструментов.

Эти три описанных уровня вовлеченности нацелены на работу со всем персоналом. Сотрудников, а особенно линейных руководителей, которые показывают более высокую вовлеченность, можно рассматривать как кадровый резерв. Работа с ними обязательно должна иметь персонифицированный характер;

4) на четвертом уровне вовлеченности предполагается знание, понимание и поддержка корпоративных задач, их активное продвижение, привлечение подчиненных к их реализации. Линейные руководители данного уровня – это очень ценные сотрудники. Компании необходимо оценивать количество таких сотрудников в штате через учет участия в корпоративных конкурсах, выдвижении предложений, выступлений с инициативами;

5) предельный пятый уровень — это руководители-торговцы, которые показывают внимание и причастность к созданию корпоративных целей. Они способны сами организовывать настоящее и будущее компании, а также принимают участие в органах управления в роли руководителей и как инициаторы любых новшеств.

Дополнительной методикой оценки может выступать индекс NPS. Изначально он позиционировался как инструмент для измерения только лояльности клиентов (NPS). Райхельд Ф., исследователь американской компании Bain & Company, впервые анонсировал его в статье «The One Number

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

You Need to Grow», опубликованной в Harvard Business Review в 2003 г. Через некоторое время индекс адаптировали под еще одну проблему – поиск персонала и к NPS добавили приставку «e» (employee). Сегодня eNPS активно внедряют компании во всем мире и используют метод для оценивания лояльности персонала.

eNPS (employee Net Promoter Score) – чистый индекс лояльности сотрудников. Он показывает соотношение лояльных и нелояльных сотрудников (формула 1).

$$eNPS = \% \text{ сторонников} — \% \text{ критиков} \quad (1)$$

Методика eNPS предполагает разделение опрашиваемых на три группы лояльности: критики, нейтральные и сторонники. Благодаря выявленной сегментации можно выстроить формат диалога и приоритеты усилий по отношению к каждой группе. При расчете eNPS, как вы помните, не учитывается группа «нейтральных». Но важно помнить, что «нейтральные» сотрудники могут стать в дальнейшем либо «сторонниками», либо «критиками». Именно от того, в какую группу перейдет нынешний «нейтральный», зависит повышение или понижение eNPS в следующем замере.

Работникам необходимо ответить на вопрос: «Насколько Вы удовлетворены работой?» и выставить ответ по 10 бальной шкале (0 – абсолютно не удовлетворены, 10 – полностью удовлетворены).

Далее, предлагается задать уточняющий вопрос:

– при ответе в диапазоне 9–10 баллов – Что больше всего отражает вашу эффективность на работе?

– при ответе на 6–8 баллов – Что можно улучшить для повышения вашей эффективности?

– при ответе на 0–6 баллов – Что является основной причиной вашей неудовлетворенности работой?

Для оценки ответы рекомендовано разделять на три группы:

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

– сторонники определяют 9–10 баллов;

– нейтральные ставят 7–8 баллов;

– критики – 0–6 баллов.

Уровень eNPS определяется разницей между сторонниками и критиками в относительном выражении в процентах.

При оценке свыше 70 баллов можно утверждать о высоком уровне удовлетворенности руководителей, их приверженности. Работники понимают и принимают свои цели и задачи.

При оценке в диапазоне 30–70 баллов – средний уровень удовлетворенности, большинство работников довольны своей работой.

При оценке менее 30 баллов – у компании есть необходимость улучшения.

Следует особое внимание уделить ответам на дополнительные вопросы, они покажут, на что необходимо обратить внимание для повышения эффективности.

Далее, считаем целесообразным провести оценку удовлетворенности сотрудников работой непосредственного руководителя.

Для реализации данной задачи предлагается провести опрос среди рабочих, разделив его по принадлежности к своему непосредственному руководителю.

Работникам необходимо ответить на вопрос: «Насколько Вы удовлетворены работой непосредственного руководителя?» и выставить ответ по 10 бальной шкале (0 – абсолютно не удовлетворены, 10 – полностью удовлетворены).

Далее, предлагается задать уточняющий вопрос:

– при ответе в диапазоне 9–10 баллов – Что больше всего вам нравится в работе вашего руководителя?

– при ответе на 6–8 баллов – Что можно улучшить в работе вашего руководителя, по вашему мнению?

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

– при ответе на 0–6 баллов – Что является основной причиной вашей неудовлетворенности работой непосредственного руководителя?

Для оценки ответы рекомендовано разделять на три группы:

– сторонники определяют 9–10 баллов;

– нейтральные ставят 7–8 баллов;

– критики – 0–6 баллов.

Уровень удовлетворенности определяется разницей между сторонниками и критиками в относительном выражении в процентах.

Также следует обратить внимание на ответы на дополнительные вопросы. Они помогут разработать корректирующие мероприятия по повышению управленческой эффективности, в соответствии с ожиданиями подчиненных.

По итогам исследований Аналитического центра НАФИ, проведенных в 2016 г., всего 15 % работников российских предприятий могут посоветовать своего работодателя, а 62 % – не удовлетворены местом работы. Среднее значение eNPS составляет – 47 баллов.

Лояльность персонала компании (показатель измерения – eNPS1), удовлетворенность персонала (показатель измерения – ESI2) и, наконец, вовлеченность персонала — это подтвержденная и разъясненная привязанность сотрудника к компании, стремление совершенствоваться намного больше, чем указано в инструкции должности, что по итогу преобразовывается в деньги. Основываясь на исследовании американской организации Gallup, у компаний с высоким уровнем вовлеченности персонала по сравнению с другими компаниями в аналогичном сегменте продуктивность выше на 8 %, текучесть кадров ниже на 14 %, травмы на производстве – на 25 %, а неоправданные прогулы – на 3 % [11; с. 103].

Фотография рабочего дня как инструмент измерения затрат времени и оценки продуктивности сотрудника известен еще с советских времен. В методологии НОТ (научной организации труда) ФРД представляет собой документ, в котором зафиксированы работы, выполняемые на той или иной

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

должности, с указанием времени начала и окончания, характера задач и необходимых результатов. Используя данный, относительно не сложный, инструмент, можно решить целый комплекс проблем: начиная от выявления узких мест в выполнении работы и заканчивая установкой KPI и оценкой результативности сотрудника, что может вылиться в формирование системы мотивации.

На третьем шаге проводится генерация идей по разработке планов повышения уровня вовлеченности. В идеале к разработке такой программы необходимо привлечь линейных руководителей, а возможно и полностью передать под их ответственность составление плана и формирование бюджета под программу. Если потребуется, то нужно внести уточнения и конкретизировать наиболее существенные результаты (рисунок 31). С помощью таких инструментов как глубинные интервью и/или фокус группы получить обратную всязь по итогом исследования. Ключевым моментом должен стать ответ на вопрос: «Устраивают ли менеджмент компании полученные результаты по уровню вовлеченности?» Если ответ на вопрос положительный, то необходимо сконцентрироваться на тех усилиях, которые позволили достигнуть видимого успеха и продолжить политику компании в этом напралении, определить зоны развития. Если же результат отрицательный, то необходимо понять причины этого. Обратить внимание на показатели, которые показали наихудшие значения (если есть с чем сравнивать), определить природу этого явления. Сделать перекрестный анализ влияния факторов. В фокус-группы нужно включать линейных менеджеров подразделений, цехов, участков. Можно формировать специализированные фокус-группы, например, с теми, кто наиболее низко оценил выявленные факторы и, наоборот, те кто оценил высоко, также можно формировать смешанные фокус-группы. Необходимо избегать попадания в группу руководителей с разным статусом или, если этого избежать невозможно, более тщательно моделировать работу.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву



Рисунок 31 – Алгоритм работы с результатами исследования [26; с. 262]

На четвертом этапе разработанные на нижних уровнях планы с корректировками HR службы выносятся на рассмотрение топ-менеджмента компании. Возможно организовать защиту проектов или провести конкурс на лучший план.

На пятом шаге целесообразно разработать календарный план реализации выбранного плана, с помощью диаграммы Ганта определить сроки каждого этапа, назначить ответственных, выделить ресурсы, назначить промежуточные точки контроля.

Рассмотренная методика расчета индекса вовлеченности подразумевает гибкое регулирование специфики определенной компании, в которой определяется заинтересованность персонала. Регулирование может устанавливаться: за счет вариации веса всех трех компонентов вовлеченности: вовлеченность в корпоративные задачи, вовлеченность в рабочий процесс, инициативность.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Если обратить внимание на вовлеченность, как управленческий предмет, то поднимется вопрос о том, как следует анализировать структуру заинтересованности, рассматривать её компоненты со стороны воздействия руководства и изменения его эффективности. К примеру, складываются вопросы об эмоциональном составляющем вовлеченности. Сотрудники могут быть эмоционально увлечены своей работой и своей организацией, но при этом быть неэффективными. Является ли устойчивой эмоциональная вовлеченность, на которой делается акцент в психологическом конструкте понятия вовлеченности? Какой уровень вовлеченности является пределом, чтобы избежать выгорания? Учитывая управленческий подход, можно предположить, что концепция вовлеченности может быть сужена и сосредоточена на поведенческом составляющем. Опираясь на метод позитивного организационного поведения, или организационно гражданского поведения, мы способны рассмотреть вовлеченность сотрудников через призму нормативного и весьма нормативного поведения в некой определенной компании. Вовлеченные сотрудники демонстрируют готовность соответствовать требованиям и превосходить стандарты, которые устанавливает организация (это обычно измеряется в опросах вовлеченности), а также на практике показывают регулярно свою интерес к выбранной деятельности.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

2 Социально-экономический анализ эффективности работы руководителей ООО «ПКФ Проминвест»

2.1 Оценка состояния и перспективы развития рынка упаковки из гофрокартона

В последние несколько лет рынок картонной упаковки развивается весьма активно. По данным Центра экономики рынков [67], объем рынка в прошлом 2021 году в денежном выражении составил 254,9 млрд рублей. Если же измерять в натуральных показателях, то это без малого 5,5 млн тонн, что на 34 % (или на 4 млн тонн) больше, чем в 2017 году (см. рисунок 32).



Рисунок 32 – Физический объем производства упаковки из картона и гофрокартона в России, тыс. тонн [67]

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Оценивая тот же период в стоимостных показателях, увидим рост в 2,3 раза: со 108 млрд рублей до почти 255.



Рисунок 33 – Стоимостной объем производства упаковки из картона и гофрокартона в России, млн руб. [67]

Согласно отчету о маркетинговом исследовании рынка ящиков и коробов из гофрированного картона [63] в 2022 году отчетливо проявился тренд увеличения объема рынка. Так, по данным маркетингового агентства Роиф Эксперт, рынок вырос на 22600 тысяч рублей, что является абсолютным рекордом для России.

Исследователи отмечают, что наметившаяся тенденция дала о себе знать и в предыдущем 2021 году, когда объем рынка также увеличился сразу на 47300 тысячи рублей. Такой рост вызван прежде всего ростом цен на продукт, так в сопоставлении 2021 и 2022 годов относительная величина роста составила 98,1 %. Розничный сегмент рынка также полностью отразил рост цен, так за 1,5 года стоимость тары в сетевом строительном ритейле возросла с 37 рублей до почти 100.

Обобщая эту тенденцию, можно резюмировать, что рост средней стоимости 1-тонный отгруженной картонной упаковки в прошлом году составил около 48,5 тысяч рублей, что является абсолютным максимумом за всю историю наблюдений.

Ключевыми факторами, повлиявшими на рост динамики цен, стали:

1) дефицит макулатуры;

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

2) отток мигрантов в период пандемии и не восстановившийся поток после пандемии;

3) изменение форматов розничной торговли.

1 и 2 пункты тесно взаимосвязаны, поскольку значение роли мигрантов отражается в сборе вторсырья и его доставке в пункты сбора.

Третья из выделенных причин связана с общими изменениями рынка розничной торговли и его смещения в сторону онлайн форматов и развития сервисов доставок, что с одной стороны повышает спрос на упаковку. Но одновременно, с другой стороны, препятствует сбору макулатуры из розничных сетей, которые сдавали макулатуру централизовано, а покупатели предпочитают использованную тару просто выбрасывать в мусорные контейнеры вместе с другими бытовыми отходами.

Отсюда тенденция на увеличение роста цен на макулатуру в первой половине пандемийного года привела к 200–300 % подорожанию, стабилизации роста цен – в середине года. Но тенденция к росту вновь усилилась осенью 2020 (см. рисунок 34).



Рисунок 34 – Средняя отгрузочная стоимость производителей упаковки из картона и гофрокартона в России, руб. за тонну [67]

Основные показатели российского рынка упаковки из картона и гофрокартона представлены в Приложении К.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

С учетом текущей ситуации в экономике России, а также поведения ряда иностранных компаний, прогнозируемая динамика движения объемности товарных потоков в оценке натуральных и стоимостных индикаторов будет носить разновекторную направленность. Для рынка ящиков и коробок из гофрированного картона (тары из гофрокартона) в РФ в целом по итогам 2022 года, согласно прогнозу, будет характерна высокая динамика и максимальный объем рынка по стоимости.

Ключевой тенденцией рынка ящиков и коробок из гофрированного картона является максимальное увеличение закупок ящиков и коробок из гофрированного картона импортного производства. Наибольшим спросом на российском рынке в рамках рассматриваемого периода 2022 года пользуется продукция корейского производства. При этом характерно увеличение закупок белорусских и китайских ящиков и коробок из гофрированного картона российскими потребителями.

Кроме того, стоимостные объемы закупок импортной ящиков и коробок из гофрированного картона в оценке текущих значений 2022 года демонстрируют значительное увеличение и превышают предыдущие показатели на 3,3 миллиона долларов. Именно такие объемы теряют российские производители ящиков и коробок из гофрированного ввиду невозможности в полной мере конкурировать с зарубежными заводами.

Основной вклад в увеличение объема рынка ящиков и коробок из гофрированного картона в России в 2022 году вносит именно продукция российских производителей. По рассмотренным индикаторам в структуре рынка ящиков и коробок из гофрированного картона долевой показатель импортной ящиков и коробок из гофрированного картона продемонстрировал сокращение. В Приложении приведена таблица ввода новых производственных мощностей в период до 2023 года.

Необходимо обозначить, что импортные поставки ящиков и коробок из гофрированного картона на российский рынок показали существенное

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

увеличение не только в стоимостных показателях. Объем закупок импортной ящиков и коробок из гофрированного картона в оценке натуральных величин также показал рост.

Проведя анализ рынка, его основных показателей и перспектив развития можно сделать вывод о том, что период кризиса и спада производства, наблюдавшиеся в 2020 году, был преодолен. В будущем прогнозируется рост объема спроса на данную продукцию, к которому ключевые игроки рынка готовятся, увеличивая производственные мощности, расширяя пул поставщиков, налаживая логистику, а также расширяется штат сотрудников, наблюдается рост доли квалифицированных кадров и объема материального стимулирования.

2.2 Социально-экономические показатели деятельности предприятия

ООО «ПКФ Проминвест» – один из ведущих заводов по производству гофрированной бумаги и картона, бумажной и картонной тары. Отдельным направлением в продуктовой линейке предприятия является производство трехслойного гофрокартона.

Предприятие было создано 19 лет назад (в 2002 г.). Основными видами выпускаемой продукции являются гофролист, гофролоток, гофрокороб, а также специализированные гофролотки для домашней птицы (цыплят, гусят, утят, индюшат).

Ассортимент выпускаемой продукции составляет более двухсот наименований.

Выпускаемая продукция используется в различных отраслях промышленности: пищевых, фармацевтических, птице – и растениеводстве, в промышленности. Компания осуществляет поставки не только по Свердловской области, но и по всему УрФО.

Основными конкурентами являются: Основные конкуренты: ООО

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

«Люкскрафт» (г. Шадринск, Курганская область), «Уралгофротара» (г. Первоуральск), «Южуралкартон» (г. Челябинск), «Гофропак-Тюмень» (г. Тюмень).

Качество выпускаемой продукции соответствует ГОСТ и контролируется заводской лабораторией, оснащенной необходимыми приборами и надежным метрологическим оборудованием.

Ситуация на рынке всегда вносит свои коррективы в процесс работы, но несмотря на это, компания занимает лидирующие позиции в УрФО. Для укрепления лидерства ведется работа по запуску новой производственной линии и освоению новых видов продукции, улучшению традиционно выпускаемых изделий. Для реализации этих амбициозных целей потребуется выделить площади для нового цеха, осуществить монтаж ранее приобретенного оборудования, набрать и обучить персонал.

Управляет текущей деятельностью Директор. Организационная структура предприятия представлена на рисунке 35.

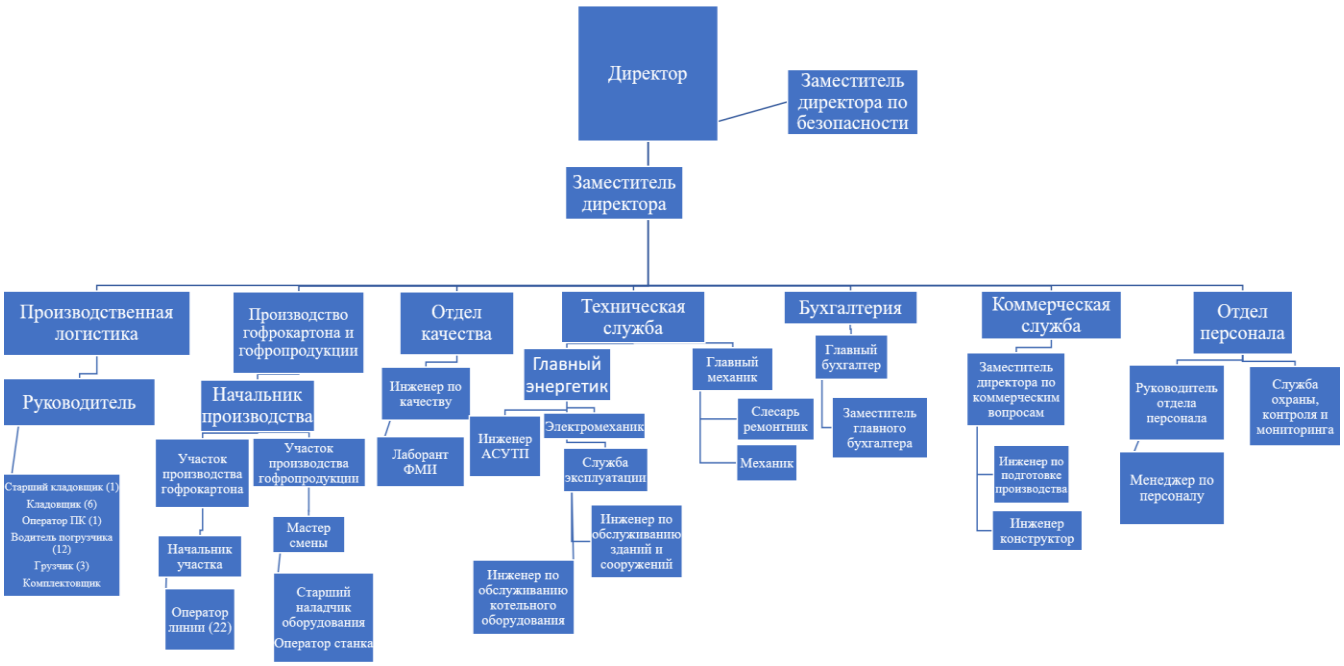


Рисунок 35 – Организационная структура ООО «ПКФ Проминвест»

Директору подчиняются все структурные подразделения завода через директоров по направлениям. Топ-менеджмент компании включает в себя:

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

заместителя директора по безопасности, директора по производству, главного инженера, технического директора, коммерческого директора, директора по закупкам, логистике и складу, директор по персоналу заместителя генерального директора. Подробная организационная структура в разрезе подразделений предприятия представлена в Приложении Е.

Рассмотрим основные финансово-экономические показатели деятельности ООО «ПКФ Проминвест» (таблица 6).

Таблица 6 – Финансово-экономические показатели ООО «ПКФ Проминвест» [26]

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.		Изменение показателя		Средне- годовая величина, тыс. руб.
	2020 г.	2021 г.	тыс. руб. (гр.3 - гр.2)	± % ((3-2) : 2)	
1. Выручка от реализации	484 931	851 975	+367 044	+75,7	668 453
2. Расходы по обычным видам деятельности	467 215	800 611	+333 396	+71,4	633 913
3. Прибыль (убыток) от продаж (1-2)	17 716	51 364	+33 648	+189,9	34 540
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	14 776	-25 663	-40 439	↓	-5 444
5. EBIT (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4)	32 492	25 701	-6 791	-20,9	29 097
5а. EBITDA (прибыль до процентов, налогов и амортизации)	10 876 461	11 898 5 78	+1 022 117	+9,4	11 387 520
6. Проценты к уплате	5 815	4 800	-1 015	-17,5	5 308
7. Налог на прибыль, изменение налоговых активов и прочее	-5 246	-4 470	+776	↑	-4 858
8. Чистая прибыль (убыток) (5-6+7)	21 431	16 431	-5 000	-23,3	18 931
Справочно: Совокупный финансовый результат периода	21 431	16 431	-5 000	-23,3	18 931
Изменение за период нераспределенной прибыли (непокрытого убытка) по данным бухгалтерского баланса (измен. стр. 1370)	х	16 431	х	х	х
Среднесписочная численность	163	171	+8	+4	167
Выработка на одного работающего, тыс.руб/чел	2975	4982	+2007	+67	3978,5
Фонд оплаты труда, тыс.руб	9976	10903	+927	+9	10367
Средняя заработная плата на 1 работника, руб.	61208	63758	2550	+4	61708

Из «Отчета о финансовых результатах» следует, что за год организация получила прибыль от продаж в размере 51 364 тыс. руб., что составляет 6 % от

[26] Составлено автором на основании внутренней системы отчётности

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

выручки. На рисунке 36 по сравнению с аналогичным периодом прошлого года прибыль от продаж выросла на 33 648 тыс. руб., или на 189,9 %.

По сравнению с прошлым периодом в текущем увеличилась как выручка от продаж, так и расходы по обычным видам деятельности (на 367 044 и 333 396 тыс. руб. соответственно). Причем в процентном отношении изменение выручки (+75,7%) опережает изменение расходов (+71,4%)

Обратив внимание на строку 220 формы №2 можно отметить, что организация, как и в прошлом году учитывала общехозяйственные (управленческие) расходы в качестве условно-постоянных, относя их по итогам отчетного периода на реализованные товары (работы, услуги).

Убыток от прочих операций в течение анализируемого периода составил 30 463 тыс. руб., что на 39 424 тыс. руб. меньше, чем сальдо прочих доходов-расходов за аналогичный период прошлого года.

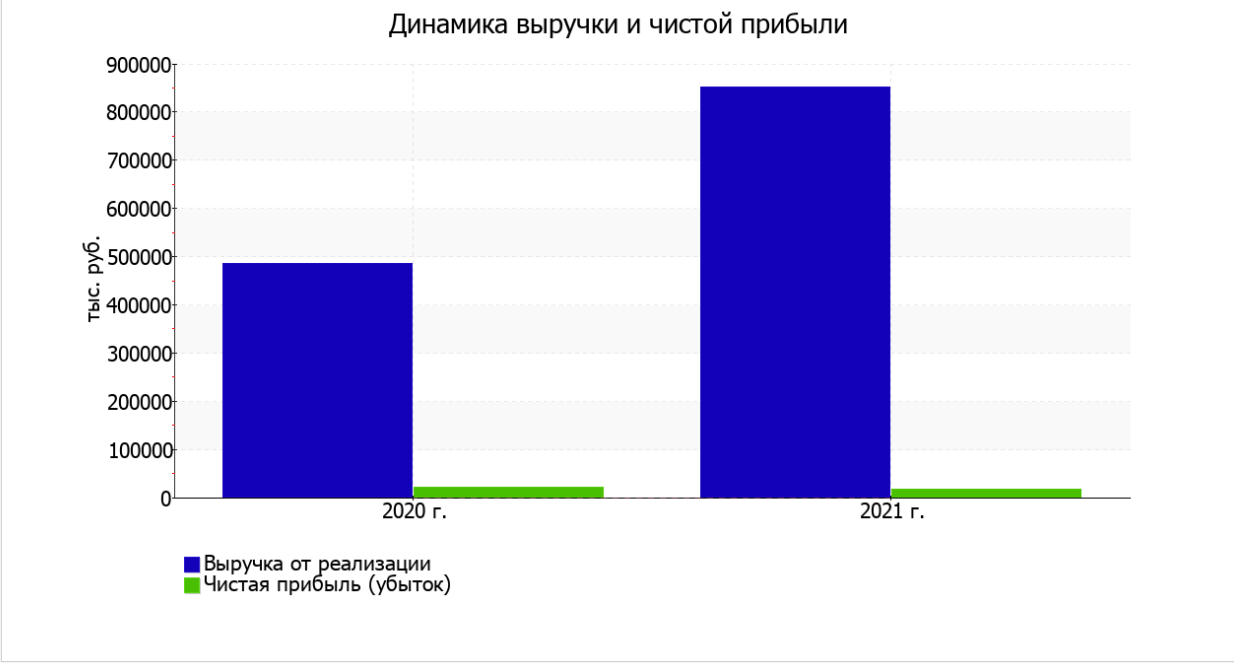


Рисунок 36 – Динамика выручки и чистой прибыли ООО «ПКФ Проминвест»

Выработка на 1 работника возросла на 67 % соответственно. При этом численность персонала увеличилась на 4 %.

ФОТ вырос на 9 %, при этом средняя заработная плата почти не изменилась и выросла всего лишь на 4 %. Анализируя итоги деятельности,

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

можно сделать вывод, что опережение темпов производительности не наблюдается, что является показателем неэффективного использования трудовых ресурсов.

В 2021 году были реализованы мероприятия (в том числе по внедрению новой производственной линии) по сокращению среднего времени изготовления заказов с 10 дней (2019-2020г.) до 3-7 дня (2021 г.). По сокращению просроченных заказов по сравнению с 2020 г – 24,6 т/мес. до 16,5 т/мес. (2021 г.).

Прибыль компании по итогам трех лет выросла на 189 %, что говорит о выполнении стратегической задачи по наращиванию выпуска продукции, в приоритете загрузка производства заказами с высокой доходностью.

В рамках реализации программы технологической модернизации производства и увеличения производственных мощностей реализуется проект по наращиванию объемов производства гофротары. Внедрение данного проекта существенно позволило повысить качество и объем производства, а также 2022–2023 г. позволит дополнительно создать до 20 рабочих мест. Планируется, что будет увеличена численность рабочих основного и вспомогательного производства, в связи с запуском дополнительного производства и созданием тарного участка.

ФОТ за 2021 год по сравнению с 2020 г. увеличился на 2 %, рост средней заработной платы в 2021г. составил к 2020 г. 4 %:

– произведено увеличение уровня оплаты рабочих вспомогательных профессий – пересмотрена тарифная сетка, повышен размер премии, введены персональные доплаты;

– произведено увеличение оплаты по отдельным должностям до уровня конкурентного преимущества на рынке труда;

– выплачены вознаграждения по результатам работы года.

Также следует отметить, что несмотря на спад в 2020г. объемов производства в связи со снижением потребности потребителей, что стало

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

неизбежным следствием влияние пандемии, была максимально сохранена численность персонала. И в 2020 г., и в 2021 г. удалось сохранить численность работников на допандемийном уровне.

На предприятии развита система материального и нематериального стимулирования. Помимо оплаты труда и премирования, работникам предлагаются следующие социальные гарантии:

– дополнительные оплачиваемые отпуска;

– материальная помощь (например, возмещения работнику материального ущерба в результате кражи, пожара и др. чрезвычайных обстоятельств);

– единовременные выплаты при увольнении на пенсию; а также, например, к юбилейным датам; при рождении ребенка; к 1 сентября и т.п.

«ПКФ Проминвест» продолжает финансирование объектов социальной сферы и мероприятий. Например, поддерживается сотрудничество с Парком сказов. Регулярно производится финансирование мероприятий физической культуре и спорту, обучение, переподготовка кадров и т.п. Так, например, поддержка парусной регаты в губернском яхт-клубе «Коматек» (г. Екатеринбург).

2.3 Анализ кадрового состава ООО «ПКФ Проминвест»

Далее рассмотрим анализ движения кадров, связанный с количеством приемов и увольнений работников, что в свою очередь показывает уровень стабильности кадров и напрямую влияет на производительность труда и эффективность предприятия. Рассмотрим динамику движения рабочей силы за последние два года (таблица 7).

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Таблица 7 – Динамика движения рабочей силы «ПКФ Проминвест» за 2021–2022 гг.[27]

Показатель	2021 год	2022 год	Отклонение, %
Прием	51	72	140
Увольнение	74	82	111
из них:	Прием		
Руководители	2	6	220
Специалисты	9	12	103
рабочие	36	54	150
из них:	Увольнение		
руководители	4	10	243
специалисты	18	8	43
рабочие	44	56	127

Анализируя движение рабочей силы, можно сказать, что в 2022 году количество приемов и увольнений выросло на 24 % по сравнению с 2021 годом. Коэффициент оборота по приему персонала вырос с 13 % (2021 год) до 18 % (2022 год), коэффициент оборота по выбытию персонала также незначительно увеличился с 16 % до 17 %. Это показывает, что за анализируемый период, реализованные мероприятия по удержанию персонала были недостаточными.

Рассматривая движение персонала по категориям, можно отметить:

– по руководителям количество приемов и увольнений выросло более, чем в два раза;

– по рабочим рост количества приемов опережает увеличение случаев выбытия, увеличение на 50 % и 27 % соответственно;

– по категории специалистов – динамика трудоустройства практически не изменились, а количество увольнений снизилось на более чем в два раза (на 57 %).

Таким образом можно сделать вывод, что по специалистам предприятия кадровая ситуация стабилизировалась, а по рабочим требуется разработка и внедрение мероприятий по удержанию персонала.

Анализ причин увольнения, представленный в таблице 8 подтверждает

[27] Составлено автором на основании внутренней системы отчётности

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

положительную динамику снижения случаем выбытия персонала по инициативе работника вследствие улучшения кадровой политики предприятия.

Таблица 8 – Анализ причин увольнения работников «ПКФ Проминвест» за 2021–2022 гг[28]

Причины увольнения	2021	2022	Отклонение, %
Увольнение	74	82	111
Инициатива работника	40	31	79
На пенсию	34	51	146
Сокращение штата	2	8	400
Соглашение сторон	6	12	200
Истечение срока ТД	2	21	1050
Смерть работника	1	1	100
Прогул	1	1	100

Как и многие производственные предприятия региона и страны, «ПКФ ПРОМИНВЕСТ» испытывает затруднения по укомплектованию персонала квалифицированными кадрами. Уровень укомплектованности за три года не превысил 95 %, на конец 2022 г. вакансии составили 7 % от штатной численности. Данные по уровню укомплектованности и текучести кадров представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Динамика укомплектованности и текучести кадров[29]

Показатель	2020г.	2021г.	2022г.	Динамика, %		
				2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2020
Среднесписочная численность	167	167	161	96	100	96
Штатная численность	175	172	171	101	98	99
Укомплектованность, %	95	91	93	95	102	98
Текучесть, %	9,9	12,9	11,6	130	90	117

В 2020 г. значение текучести персонала выросло на 30 % по отношению к 2020 г. и составил 12,9 %. В 2022 г. текучесть удалось немного снизить до 11,6 %. На снижение текучести персонала повлияли следующие мероприятия, проводимые на предприятии:

– улучшение качества подготовки и образования сотрудников, внедрение

[28] Составлено автором на основании внутренней системы отчётности
[29] Составлено автором на основании внутренней системы отчётности

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

индивидуального планирования карьерного роста;

– выполнение планов по улучшениям работы производственных цехов и участков;

– увеличение расходов на повышение квалификации, профессиональную подготовку и переподготовку;

– вовлечение персонала, укрепление корпоративного духа (спортивные, культурно-массовые мероприятия);

– адаптация персонала с применением наставничества и адаптационных бесед;

– анкетирование, увольнительное интервью с каждым увольняемым;

– выявление и устранение причин неудовлетворенности на основании мониторинга;

– работа с кадровым резервом.

Следует отметить, что текучесть свыше 10 % выводит производственное предприятие в зону риска по обеспеченности кадрами, тем более что производство комплектуется за счет внешних источников. Ситуация усложняется наличием множества работодателей, готовых трудоустроить кандидатов. Для закрепления персонала необходимо поддерживать конкурентное преимущество по заработной плате на рынке труда.

В качестве инструментов по привлечению кандидатов, работниками отдела по работе с персоналом «ПКФ Проминвест» используются следующие мероприятия по привлечению персонала: размещение объявлений в местах с наибольшей проходимостью (автобусные остановки, подъезды, магазины и т.п.), размещение информации о наличии вакансий на сайтах по поиску работы; сотрудничество с учебными заведениями (организация встреч со студентами Колледжа при Уральском государственном лесотехническом университете, Потитехникума, Екатеринбургского монтажного колледжа и другими). Участие в Днях открытых дверей этих учебных заведений – привлечение студентов на практику с последующим трудоустройством. Осуществляется сотрудничество с

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Центром занятости по подбору и обучению безработных граждан для закрытия вакансий.

Далее рассмотрим анализ системы обучения и развития работников «ПКФ Проминвест», представленный в таблице 10.

Таблица 10 – Обучение и развитие персонала[30]

	Количество чел			Динамика, %		
Обучено работников, чел:	**2020**	**2021**	**2022**	**2020/2019**	**2021/2020**	**2022/2021**
Профессиональная подготовка (*ученики по профессии*)	18	16	22	89	140	124
Обучение второй (смежной) профессии	56	37	17	66	45	30
	Количество чел			Динамика, %		
Обучено работников, чел:	**2020**	**2021**	**2022**	**2020/2019**	**2021/2020**	**2022/2021**
Повышение квалификации (рабочие)	30	18	15	60	83	50
Повышение квалификации (руководители и специалисты)	23	26	19	113	75	85
Предаттестационная подготовка по Промышленной безопасности, ОТ, ПТМ, экономической безопасности (руководители и специалисты)	20	26	79	230	131	303
Стажировка	3	2	1	150	33	50
ИТОГО						
Ознакомительная, производственная и преддипломная практика на предприятии	9	3	2	30	66	33

На предприятии ведется активная социальная политика. Развивается гибкая система обучения. Команда «ПКФ Проминвест» продолжает пополняться новыми профессиональными кадрами. В рамках профориентации подрастающего поколения ежегодно проходят Дни открытых дверей для детей сотрудников, для студентов колледжей и институтов.

По профессиональной подготовке работников, принятых в качестве учеников (не имеющего профессии) за период 2021–2022гг. прослеживается динамика по увеличению подготовки данных сотрудников на 24 % за три года. Это обусловлено тем, что при найме работников преимущественно трудоустраиваются не подготовленные, не квалифицированные сотрудники.

[30] Составлено автором на основании внутренней системы отчётности

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

По курсам целевого назначения за анализируемый период года – показатель значительно увеличился. Руководители обучились по программе Лидеры производительности – 12 человек. Обучение вторым профессиям сократилось на 30 %.

С учетом демографической ситуации и дефицитом кандидатов на рынке труда, почти все производственные предприятия испытывают «кадровый голод». Обеспеченность квалифицированными кадрами является одним из ключевых преимуществ для повышения конкурентоспособности любой организации.

На основе фактических итогов деятельности и динамики показателей по труду и производству, а также системы внутренней отчетности за 2021–2022 гг. составлен анализ кадрового состава и эффективности деятельности.

По критериям численности «ПКФ Проминвест» относится к средним предприятиям. По штатному расписанию, весь персонал распределяется по следующим категориям: руководители, специалисты и рабочие.

Данные по составу персонала с распределением по категориям и образованию представлены в таблице 11 и на рисунке 37.

Таблица 11 – Структура персонала по категориям и образованию[31]

Категория персонала	Образование	Численность персонала по состоянию на конец года, чел			Доля, %			Динамика, %		
		2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021
Руководители	Высшее	14	13	13	8	8	8	99	97	97
	Ср. спец	7	7	7	4	4	4	103	95	95
	Среднее	1	1	1	0	0	0	100	100	100

[31] Составлено автором на основании внутренней системы отчётности

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Продолжение таблицы 11

Категория персонала	Образование	Численность персонала по состоянию на конец года, чел			Доля, %			Динамика, %		
		2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021
	Итого	**22**	**22**	**21**	**12**	**13**	**12**	**100**	**96**	**96**
Специалисты	Высшее	19	17	20	10	10	12	91	106	106
	Ср. спец	10	7	8	6	4	4	75	76	76
	Среднее	1	1	0	0	0	0	75	50	50
	Итого	**29**	**25**	**28**	**16**	**14**	**16**	**85**	**95**	**95**
Рабочие	Высшее	9	8	8	5	5	5	96	89	89
	Ср. спец	58	59	59	32	35	34	103	102	102
	Среднее	61	57	57	34	33	33	94	93	93
	Итого	**128**	**125**	**123**	**72**	**73**	**72**	**98**	**97**	**97**
Всего	Высшее	41	41	39	23	23	24	100	94	94
	Ср. спец	75	73	74	42	43	42	98	99	99
	Среднее	63	58	58	35	34	34	92	94	94
	Итого	**178**	**171**	**172**	**100**	**100**	**100**	**96**	**96**	**96**

Следует отметить, что при изменении численности соотношение персонала по категориям за 2020г.–2022 г. практически не меняется. Доля рабочих составляет 72 % от общей численности, руководителей – 12 %, специалистов и служащих – 14–16 %. Соотношение персонала удовлетворительное, соответствует потребности в достижении стратегических задач и оперативных решений. В результате оптимизации организационной структуры произошло снижение численности в 2021 г. по категории специалистов на 15 % по отношению с 2020, что в итоге составило 14 % от всего персонала (см. рисунок 38). Увеличение количества специалистов в 2022 г. на 3 человека (12 %) обусловлено организацией работ по непрерывному повышению эффективности производства – создан отдел повышения эффективности производства, создан участок по производству тары, запущены новые производственные мощности.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

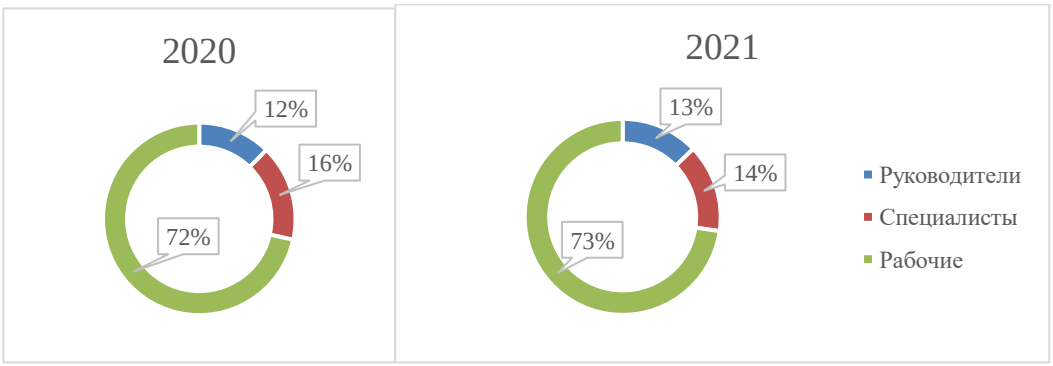


Рисунок 38 – Состав персонала по категориям[32]

Далее рассмотрим разделение сотрудников по уровню образования.

Анализируя данные по распределению персонала по уровню образования, приведенные в таблице 11, видим постоянное соотношение: работники с высшим образованием составляют 24–23% от общей численности персонала, со средним специальным – 42% и со средним и начальным – 35–34%. Следует отметить, что при доле 28% работников по категории руководителей и специалистов, с высшим образованием только 23% – не все специалисты и руководители имеют высшее образование. Для наглядности на рисунке 39 дополнительно представлено распределение персонала по уровню образования.

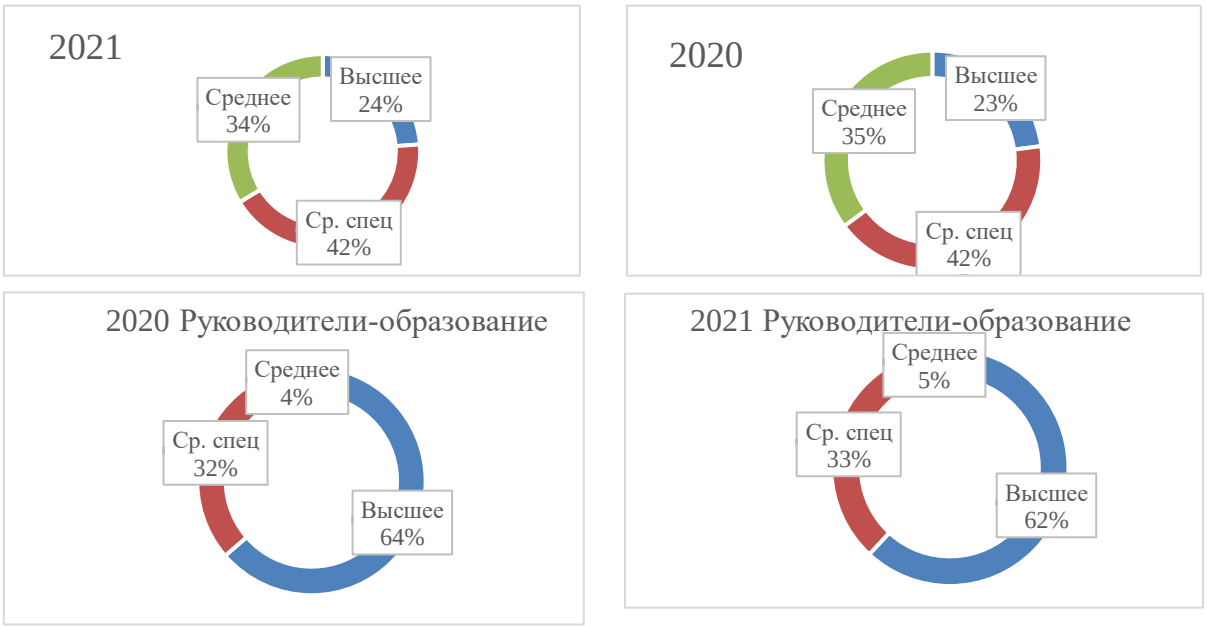


Рисунок 39 – Распределение работников по уровню образования[33]

Далее рассмотрим данные по среднему возрасту и среднему стажу

[32] Составлено автором на основании внутренней системы отчётности
[33] Составлено автором на основании внутренней системы отчётности

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

работников, представленные в таблице 12.

Возраст сотрудников показывает необходимость обновления штата работников, чтобы избежать в последствии, кадрового голода по причине выхода специалистов на пенсию.

Таблица 12 – Средний возраст и средний стаж работников «ПКФ Проминвест»[34]

Показатель	2020	2021	2022
Средний возраст, лет	42	42	43
Средний стаж, лет	10	10	10

Значения по среднему возрасту (43 года) и среднему стажу (10 лет) достаточно стабильны. Но следует учесть, что количество работников, достигших пенсионного возраста, составляет 19 % в относительном выражении (см. рисунок 40). На сегодня риски, связанные с возрастом персонала не критично, но в течение 5 лет следует начать внедрять мероприятия, обеспечивающую безболезненную ротацию кадров.

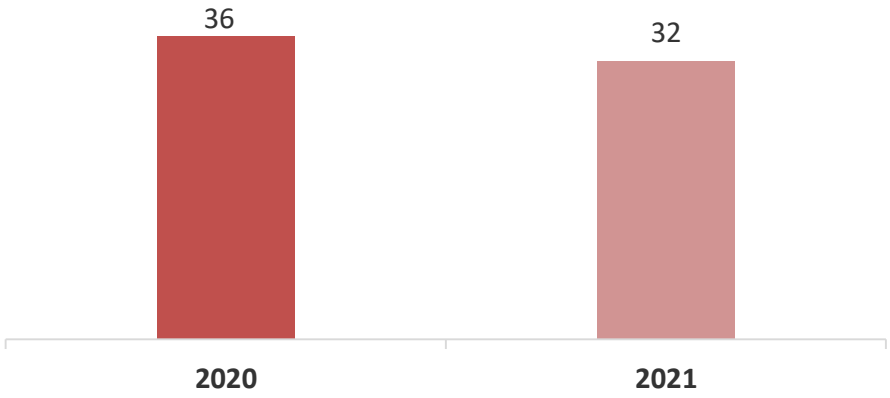


Рисунок 40 – Количество работников, достигших пенсионного возраста, чел.[35]

Анализируя гендерный анализ общей структуры сотрудников «ПКФ Проминвест», мы так же видим отсутствие динамики. Коллектив преимущественно мужской, доля мужчин стабильно составляет 66 % от общей численности, что характерно для предприятий производственной сферы.

[34] Составлено автором на основании внутренней системы отчётности
[35] Составлено автором на основании внутренней системы отчётности

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Из анализа социально-экономической деятельности «ПКФ Проминвест» можно сделать вывод, что предприятие находится на стадии экономического развития, наращивает эффективность деятельности после экономического спада, связанного с началом пандемии. Следует обратить внимание, что первоочередной задачей является разработка и внедрение мероприятий по удержанию и привлечению персонала, а также в развитии условий для повышения мотивированной вовлеченности, основанной на личных мотивах («мне так выгодно»), что в последующем приведет к росту производительности.

2.4 Оценка вовлеченности и эффективности работы линейных руководителей предприятия

Оценка вовлеченности позволяет увидеть реальное отношение к работе персонала компании, а также сформировать или скорректировать подход к управлению вовлеченностью. Подробно рассмотренная в главе 1 комплексная технология измерения уровня вовлеченности была апробирована в настоящем исследовании.

Поскольку объект исследования – это производственное предприятие, то объективным количественно измеримым показателем является производительность труда. Рассмотрим динамику производительности труда по структурным подразделениям за первое полугодие 2022 г. в сравнении с аналогичным периодом прошлого года (АППГ).

В цехах и участках, где не редки случаи привлечения работников к работе в выходные дни и сверхурочно, целесообразнее оценивать производительность труда не на 1 человека, а на единицу отработанного времени – человеко-час.

На рисунках приложения Д представлена динамика изменения производительности труда, на диаграммах отражены положительные, и отрицательные значения показателя. Данным аспектом можно и нужно управлять, эффективность использования рабочей силы находится в зоне

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

ответственности линейных руководителей.

Конечно же, при изменении системы оплаты труда основного производственного персонала, 2020–2021 гг. был осуществлен переход со сдельной системы оплаты труда на сдельно-премиальную и повременно-премиальную, у рабочих снизилась материальная заинтересованность в повышении объемов выпуска продукции. При сдельной системе заработная плата напрямую зависела от индивидуальной выработки, но были факты некорректного учета и «приписок» при заполнении нарядов для оплаты – и в результате, у некоторых работников с аналогичными профессиями и уровнем квалификации заработная плата могла отличаться в разы. Мастера производственных участков показали свою слабую заинтересованность в наращивании производительности, к стремлению в распределении плана работ с учетом обеспечения равной и напряженной загрузки работников в течение рабочего времени.

Если рассмотреть динамику производительности производственных участков по дням/суткам работы, то можно отметить неравномерность интенсивности труда. На рисунке 41 представлена диаграмма достигнутой производительности по рабочим суткам.

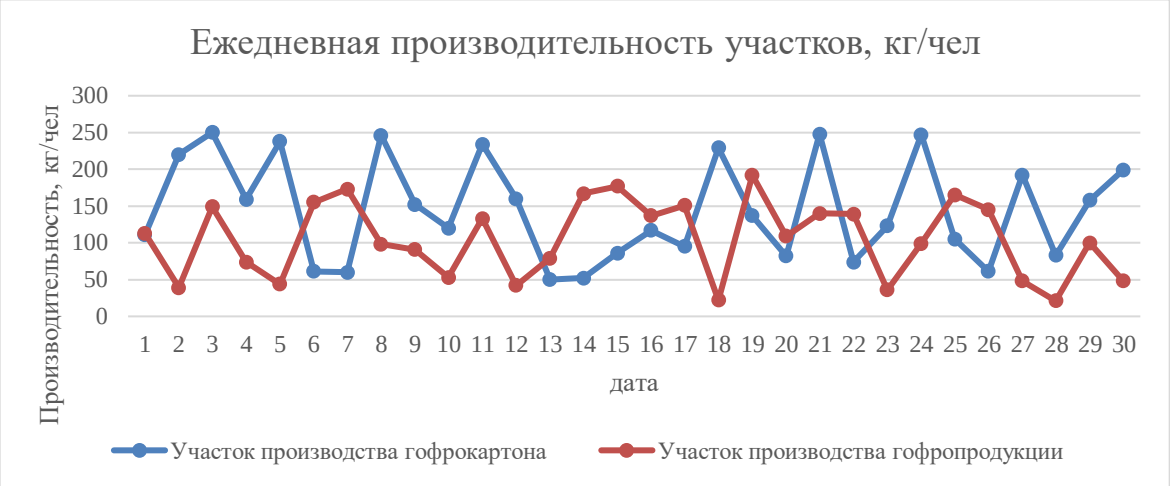


Рисунок 41 – Ежесуточная производительность производственных участков[36]

Разброс значений производительности (отклонение в несколько раз)

[36] Составлено автором на основании внутренней системы отчётности

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

является следствием неритмичной загрузки производства и неэффективного управления явочной численностью, а также слабой мотивацией персонала в улучшении результатов своего труда и не понимания связи между производительностью на двух производственных участках.

Анализируя положения по оплате труда и премировании, можно сделать вывод, что система премирования рабочих построена на выполнении сменного задания и никак не отражает интенсивность труда – за каждое выполненное задание начисляется фиксированная сумма премии. При разных результатах труда – сменное задание, в большинстве случаев, выполнено. У руководителей отсутствует материальная заинтересованность в наращивании производительности труда, повышении эффективности использования рабочего времени подчиненным персоналом, повышении личной эффективности – их премия зависит от соблюдения норматива качества продукции и от выполнения производственной программы за месяц по цеху или участку в целом. У начальника цеха, в дополнение к показателям премирования мастеров и старших мастеров, присутствует экономический показатель, отражающий соблюдение бюджетных (плановых) затрат на оплату труда за единицу продукции (ФОТ руб./тн) с учетом допустимого перерасхода на 5 %. Действующие показатели премирования приведены в таблице 13.

Таблица 13 – Показатели премирования[37]

№ п/п	Начальник цеха	Мастер, старший мастер	Рабочий
1	Выполнение производственного задания цехом за месяц в кг, %	Выполнение производственного задания цехом за месяц в кг, %	Выполненное сменно-суточное задание при отсутствии замечаний по нарушению дисциплины и культуры производства
2	Выполнение планового выхода годного по цеху за месяц, %	Выполнение планового выхода годного по цеху за месяц, %	
3	Соблюдение ФОТ/тн по цеху по оперативному бюджету, руб./кг		

[37] Составлено автором на основании положений об оплате труда и премировании

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Таким образом, из данных таблицы 13 видно, что премия по итогам работы за месяц носит гарантированный характер и фактически, в единичных случаях, может быть начислена не в полном максимальном объеме.

Система мотивации не отражает выполнение/достижение необходимых производственных показателей, отражающих успешность результатов труда. В свою очередь, можно сделать вывод о необходимости регулярной оценки эффективности персонала, эффективности использования рабочего времени, эффективности системы мотивации – как поставленные цели для производства, декомпозируются на систему премирования и оплаты труда исполнителей всех уровней.

Заработная плата отчасти выступает фактором, де- стимулирующим рост производительности труда. Медленная работа вознаграждается повышенной оплатой за сверхурочное время работы. Сам факт того, что тратится больше времени, не является автоматическим показателем того, что выполняется больше работы.

Анализируя организационную структуру (Приложение Е), следует отметить, что система управления представляет традиционную линейно-функциональную модель с наличием субординационных и координационных связей, увязанную с общими стратегическими задачами предприятия с разбивкой по блокам функциональных направлений. Присутствует однозначное понимание ответственности за определенные виды работ, наличие у руководителей нижнего и среднего звена функций только в зоне их компетенций, достаточно высокая эффективность распределения ответственности, полномочий и должностных обязанностей, отсутствие дублирования функций.

Норма управляемости средняя для предприятий с высокой степенью стандартизации и наличием серийного и мелкосерийного производства – на одного мастера в среднем приходится 5-7 работников в непосредственном подчинении.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Для выявления резервов повышения эффективности сменных мастеров отделения, являющегося «узким местом» в производственном цикле, и анализа использования рабочего времени была проведена фотография рабочего времени – итоги наблюдения приведены в Приложении Ж.

По результатам проведенного наблюдения выявлено, что 43 % рабочего времени затрачено мастером на оформление приема, учета и сдачи продукции. Для высвобождения части рабочего времени на решение производственных задач было принято решение о вводе двух штатных единиц по профессии приемосдатчика груза и багажа (по одному в смену).

По результатам проведенного интервью с руководителями производственных подразделений «ПКФ Проминвест» складывается впечатление о необходимости усилить развитие управленческих и общекорпоративных компетенций. Линейные менеджеры в меньшей степени представляют себя представителями работодателя и в большей степени – представителями своих подчиненных.

Следующим этапом исследования эффективности линейных руководителей определим индекс их вовлеченности с помощью методики Скрипуновой Е.А., подробно описанной в главе 1. Вопросы идут последовательным списком, но они делятся по нескольким направлениям:

- вовлеченность в решение корпоративных задач;
- вовлеченность в рабочий процесс;
- инициативность.

В опросе приняли участие 27 человек, что составляет 100 % охват по численности руководителей «ПКФ Проминвест», опрос проводился анонимно.

На основании приведенных вопросов рассчитывается индекс вовлеченности конкретного сотрудника. Индекс может быть в пределах от 0 до 100. Индекс вовлеченности персонала в целом определяется как среднеарифметическое от индексов вовлеченности всех респондентов. Итоги исследования вовлеченности представлены в таблице 14.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Таблица 14 – Результаты оценки индекса вовлеченности линейных руководителей «ПКФ Проминвест» [38]

Уровень вовлеченности	Индекс вовлеченности	Количество работников	Доля от числа респондентов, %
Низкий уровень вовлеченности	от 0 до 20	0	
Уровень вовлеченности ниже среднего	от 20 до 40	2	7
Средний уровень вовлеченности	от 40 до 60	9	34
Уровень вовлеченности выше среднего	от 60 до 80	16	59
Высокий уровень вовлеченности	от 80 до 100	0	
Итоговый индекс вовлеченности линейных руководителей	60	27	100

По итогам исследования индекса вовлеченности линейных руководителей видно, что в целом по среднему звену управления наблюдается средний уровень вовлеченности (60 баллов). Так же следует отметить отсутствие сотрудников в низком и высоком уровне вовлеченности:

– 7 % мастеров составляют работники с уровнем вовлеченности ниже среднего;

– 34 % – со среднем уровнем;

– 59 % – с уровнем выше среднего.

Отметим, что на данном этапе развития предприятия, линейные руководители находятся в «зоне результативности», но есть резервы для улучшения. Большинство из них готовы и хотят принимать участие в решении корпоративных задач.

Дальнейшим этапом исследования проведем опрос на готовность руководителей к обучению через всю жизнь. Ответить на вопросы было предложено 21 участнику (мужчины и женщины от 30 до 50 лет), опрос проводился анонимно. Результаты опроса представлены в таблице 15.

[38] Составлено автором результатам проведенного исследования

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Таблица 15 – Отношение сотрудников к повышению уровня знаний и квалификации в существующей профессии[39]

Действия и стремления сотрудников	Положительно		Отрицательно		Нейтрально	
	кол-во	%	кол-во	%	кол-во	%
Следят за трендами и инновациями в своей профессиональной сфере	21	75	7	25	0	0
Повышают свою квалификацию	22	79	6	21	0	0
Положительное отношение к дополнительному погружению в другие области знаний	22	79	1	3	5	18
Положительное отношение к тому, что нужно учиться всю жизнь	25	89	0	0	3	11

В итоге получили следующие выводы:

– 75 % респондентов следит за трендами и инновациями в своей профессиональной области;

– 79 % повышает квалификацию в своей профессиональной области;

– 46 % повышает квалификацию раз в год, без отрыва от производства, 32 % раз в три года, 14 % раз в пять лет;

– мотивом в получении дополнительного образования у 36 % является потребность в дополнении знаний, 25 % обучаются по требованию руководства;

– 46 % повышает квалификацию только в рамках своей профессиональной деятельности;

– 18 % развиваются или хотят развиваться вне своей профессиональной деятельности;

– 79 % положительно относятся к тому, что сегодня мало разбираться в чем-то одном, а нужно постоянно погружаться в другую область знаний;

– 89 % положительно относятся к тому, что сегодня человек учится в течение всей жизни;

– 57 % предпочитают обучения в формате мастер-классов и тренингов;

– 93 % считают, что нужно учиться всю жизнь.

В целом, у подавляющего большинства респондентов, независимо от

[39] Составлено автором по результатам проведенного исследования

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

возрастных категорий и половой принадлежности, присутствует желание учиться и развиваться как в своей профессии, так и получать знания в других областях.

К основным причинам, по которым опрашиваемые не считают возможным повышать свой уровень квалификации, относятся:

– высокая занятость;

– отсутствие личной заинтересованности;

– отсутствие финансовых возможностей.

Мотивацией к обучению для большинства является получение дополнительных знаний, карьерный рост, а также расширение финансовых возможностей. Однако, часть сотрудников (7 человек) указали в качестве своей мотивации – требование руководства и отсутствие личной заинтересованности.

Следует обратит внимание, что развиваются или планируют развиваться вне своей профессиональной деятельности 5 респондентов из 27.

При выборе формы обучения большинство склоняется к онлайн-обучению, мастер-классам и тренингам, лишь 6 респондентов из 27 предпочли бы очные образовательные курсы. При этом 10 человек из всех опрашиваемых хотели бы обучаться с отрывом от производства.

Таким образом, практически все опрашиваемые сотрудники считают, что обучение нужно, независимо от возраста, стажа работы и занимаемой должности. При этом не для всех основополагающую роль играют карьерный рост и повышение заработной платы. Сейчас многие работники не менее заинтересованы в личностном росте, в расширении своего кругозора и поля деятельности.

По результатам исследования следует отметить готовность и запрос на обучение производственных руководителей нижнего и среднего уровней. Из чего следует вывод о необходимости разработки программы обучения именно для линейных руководителей, как для отдельного звена.

Следует обратить внимание, что первоочередной задачей является

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

повышение вовлеченности руководителей, т. к. они являются и трансляторами позитивного отношения к работе и к компании в целом для своих подчиненных. А также необходима разработка и внедрение мероприятий по удержанию и привлечению персонала.

Успех организации, создание условий по наращиванию необходимой производительности для достижения поставленных целей, стабильность и заинтересованность коллектива напрямую зависит от разработки и внедрения эффективной системы мотивации персонала. При выборе форм и методов мотивации необходимо учитывать мотивы людей, нужно понимать, что побуждает их к определенным действиям.

Согласно теории справедливости: люди всегда сравнивают свое вознаграждение с вознаграждением других людей, выполняющих ту же работу. Если рекорды труда никак не отражаются в уровне дохода, то у работников и не появляется стремления работать лучше. Поэтому для обеспечения справедливости необходимо устанавливать размер оплаты исходя из объективной оценки достигнутых результатов труда, а также проводить коммуникации с персоналом по разъяснению принципов оплаты труда, необходимо показать возможность увеличения дохода. Каждый работник должен понимать, что влияет на его заработную плату. Не противоречивая организация системы оплаты труда напрямую влияет на темпы роста производительности труда, стимулирует повышение квалификации рабочих [9; с. 259].

Заработная плата, как традиционный фактор мотивации труда, имеет доминирующее влияние на производительность и приверженность. Организация не может наращивать уровень вовлеченности и удерживать персонал, если она не имеет систему материальной мотивации, которая побуждает людей работать. Чтобы обеспечить стабильный рост производительности, руководство должно четко увязывать заработную плату, с показателями производительности труда и объемом произведенной продукции

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

на производстве. Система премирования должна содержать вызов, тем самым обеспечивать прямую заинтересованность работников лучше работать.

Необходимо сочетать методы мотивации, и сосредоточить внимание на нематериальной мотивации. В таком случае руководитель сможет создать эффективно работающую слаженную команду, сотрудники которой будут бороться в условиях здоровой конкуренции.

На мотивацию можно и нужно постоянно воздействовать доступными средствами:

– через корпоративную культуру;
– информирование;
– оценку и контроль;
– правильную постановку целей;
– индивидуальный подход к работнику;
– материальное и моральное стимулирование;
– эффективную организацию работ;
– возможность обучения и повышения квалификации;
– соблюдение профессиональной этики.

Современный руководитель должен владеть всеми стилями управления. По Голману Д. есть шесть стилей управления: принуждающий, авторитетный, отеческий, демократичный, эталонный, наставнический [10; с. 178].

Каждый руководитель самостоятельно определяет методы, которые побуждают команду проявлять активность для удовлетворения собственных потребностей и достижения общей цели. Мотивированный сотрудник испытывает радость, получая удовольствие от работы, к которой он привязан душой и телом. Этого нельзя добиться силой. Признание достижений и поощрение сотрудников – сложный процесс, требующий учета количества и качества работы, а также всех обстоятельств возникновения и развития поведенческих мотивов. Поэтому для руководителя крайне важно правильно

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

выбрать систему мотивации по отношению к подчиненным, и каждая требует особого подхода. Особое внимание нужно уделять обучению руководителей мастерству управления персоналом.

В данной главе проанализированы перспективы развития данной отрасли вследствие чего, можно сделать вывод о том, что по прогнозам спроса на продукцию будет расти как вследствие увеличения потребности у предприятий-потребителей, так и в процессе импортозамещения. Ориентируясь на благоприятные перспективы компании должны использовать это «окно возможностей» и планомерно увеличивать как производственные мощности, так и заниматься повышением производительности труда. Не малую роль в этом может сыграть регулярная работа со штатным персоналом в направлении повышения вовлеченности.

Из анализа социально-экономической деятельности «ПКФ Проминвест» можно сделать вывод, что не только отрасль, но и само предприятие находится на стадии экономического развития, наращивает эффективность деятельности после экономического спада, увеличивает производственные мощности, работает в направлении повышения производительности и в целом отдачи от человеческого капитала компании.

На следующем этапе в ходе анализа работы производственных подразделений были рассмотрены:

– в абсолютных значениях и динамике показатели производительности труда подразделений за 2021 год и за первое полугодие 2022, а также в сравнении с аналогичным периодом прошлого и позапрошлого годов;

– производительность труда участков;

– рассмотрена действующая система материального стимулирования с показателями премирования руководителей нижнего уровня и основных производственных рабочих;

– организационная структура предприятия;

– проведен анализ эффективности использования рабочего времени

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

методом фотографии рабочего времени;

– проведены исследования индекса вовлеченности линейных руководителей и готовности линейных руководителей обучаться через всю жизнь.

На основании устных опросов были выявлены такие факторы, как размытость должностных обязанностей руководителей нижнего и среднего звена, отсутствие разрядность, а, следовательно, нет прозрачности для персонала в возможностях вертикального и горизонтального роста, обучение в частности техническим компетенциям организовано в недостаточной степени, низкий уровень квалификации у ряда узких специалистов, нет четкой политики в области менеджмента качества. Указанные проблемы были выявлены не только автором, но и полностью совпадают с заключениями экспертов, проводивших исследование основных бизнес-процессов компании на предмет возможностей их автоматизации.

На основе полученных данных можно сформулировать проблему недостаточной вовлеченности линейных руководителей и предположить, как следствие низкий уровень вовлеченности основного производственного персонала.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

3 Повышение эффективности работы руководителей «ПКФ Проминвест»

3.1 Программа мероприятий по повышению вовлеченности и эффективности работы руководителей «ПКФ Проминвест»

В процессе исследования текущей деятельности «ПКФ Проминвест» выявлено, что предприятие находится на стадии экономического развития, наращивает эффективность деятельности после экономического спада. Тем не менее, наблюдается общее снижение производительности труда. Система мотивации персонала не отражает прямую зависимость заработной платы основного производственного персонала и их непосредственных руководителей от фактически достигнутых итогов труда. Следует обратить внимание, что первоочередной задачей является повышение заинтересованности менеджеров в улучшении производственных показателей, т. к. они являются трансляторами и позитивного отношения к работе, и к компании в целом для своих подчиненных, которые обеспечивают выпуск продукции. Повышение вовлеченности руководителей нижнего и среднего уровня приведет к повышению эффективности бизнеса в целом.

Таким образом, исходя из результатов исследования и направлений развития определены следующие цели и задачи реализации стратегии повышения вовлеченности через оценку эффективности:

1) оценка уровня чистой лояльности руководителей, оценка удовлетворенности сотрудников работой непосредственного руководителя;

2) разработка системы премирования, отражающей прямую зависимость дохода от результатов труда;

3) оценка управленческих компетенций руководителей среднего звена, определение зон роста и персональных рекомендаций по развитию компетенций;

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

4) регулярное обучение линейных менеджеров, направленное на повышение эффективности трудовой деятельности, как со стороны бизнеса, так и со стороны своих подчиненных, на понимание целей и задач.

Этап 1. Оценка уровня чистой лояльности руководителей, оценка удовлетворенности сотрудников работой непосредственного руководителя.

Первым этапом оценки эффективности линейных руководителей предлагается рассчитать индекс удовлетворенности. Следует отметить, что зачастую на вовлеченность персонала оказывают влияние на ряду с характеристиками предприятия и индивидуальные качества работников.

Для определения уровня удовлетворенности линейных менеджеров проведем исследование уровня лояльности методом оценки eNPS (Employee Net Promoter Score – оценка чистого промоутера сотрудника). Данная методика подробно описана в главе 1. По нашему мнению, это самый простой, быстрый и достоверный способ. Предложенное исследование позволяет качественно оценить приверженность, проактивность работников, готовность их содействовать развитию компании, переживать с ней трудные времена, принимать интересы компании на ровне со своими собственными. Успешность бренда работодателя в основном характеризуется лояльностью работников. Вовлеченные работники не думают об уходе из компании, продуктивнее работают и положительно отзываются о работодателе, позитивно представляю его на рынке труда.

Регулярное проведение экспресс-анализа вовлеченности по методике Q12. Более подробно данная методика также рассматривалась в главе 1. Стоит отметить относительную простоту использования данного инструмента, поскольку она содержит всего 12 вопросов, распределенных по 4 направлениям. Сложных шкал ответов не предусмотрено. Вместо этого на каждое утверждение нужно что бы сотрудник ответил «Да» или «Нет». Далее необходимо посчитать ответы и рассчитать процентное соотношение положительных и отрицательных ответов. Для более тщательной оценки результатов можно воспользоваться

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

подробным ключом для интерпретации по методике интернет-портала «Директор по персоналу»).

Так же на сегодняшний день существуют сервисы, позволяющие автоматизировать и сам опрос, и оценку его результатов. Ссылка на подобного рода сервис так же приведена в приложении Н, а также инструкция по интерпретации результатов опроса.

Высокий уровень вовлеченности можно констатировать при уровне положительных ответов не менее 70 %. Руководителям стоит беспокоится при уровне ответов ниже 50 %, поскольку он свидетельствует о том, что сотрудники весьма равнодушно относятся к своей работе и компании.

Если замерять вовлеченность единоразово, то такое исследование не даст ценной информации, поскольку наиболее интересные результаты можно увидеть именно в динамике. Рекомендуем проводить подобные исследования не реже одного раза в год, анонимно. При этом так же, как и в настоящей работе сопоставлять данные с уровнем производительности, текучести кадров и т.п. Существует возможность измерять уровень вовлеченности по всей компании и по отдельным подразделениям.

Этап 2. Разработка системы премирования, отражающей прямую зависимость дохода от результатов труда

По результатам проведенного исследования мы видим, что система мотивации не включает наличие оценки уровня выполнения/достижения необходимых производственных показателей, отражающих успешность результатов труда.

Заработная плата отчасти выступает фактором, дестимулирующим рост производительности труда. Медленная работа вознаграждается повышенной оплатой за сверхурочное время работы. На выполнение производственного задания тратится больше времени, но это не является автоматическим показателем того, что выполняется больше работы.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

По нашему мнению, система мотивации является эффективной, если поставленные цели для производства, декомпозируются на систему премирования и оплаты труда исполнителей всех уровней.

Для распределения по уровням исполнения, а также декомпозиции целей и задач в рамках функциональных направлений на всех уровнях исполнения воспользуемся графическим методом изображения – построением дерева целей. Данный метод позволяет увидеть ряд проблем и потребность в дополнительных ресурсах на нижних уровнях исполнения для обеспечения целевых задач бизнеса в целом. План по их реализации легче продумать при помощи графического разложения целей на подцели и задачи.

Для разработки дерева целей были привлечены руководители функциональных служб – формулировки подцелей и задач соответствуют их понимаю в разработке мероприятий по направлению выполнения стратегических задач.

Из разработанной схемы дерева целей наглядно видна зависимость и влияние межфункциональных взаимодействий. Так, например, эффективная работа с персоналом влияет и на увеличение объемов выпуска продукции (рост производительности, увеличение машинного времени), и на повышение качества продукции (техническое состояние оборудования, снижение случаев повторной переработки продукции, своевременность и точность измерений, отсутствие нарушений технологии), и на снижение себестоимости производства (снижение затрат на сырье, снижение затрат на энергоносители). Анализируя дерево целей, мы наблюдаем очевидную связь, необходимость взаимодействия и значимость всех функциональных служб предприятия для достижение стратегических целей и обеспечения процесса производства в целом.

Для повышения заинтересованности персонала к достижению задач, мотивации персонала к реализации поставленных целей, необходимо выстраивать систему премирования опираясь на достижение подцелей на каждом уровне исполнения с учетом распределения по зонам ответственности,

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

для этого необходимо определить критерии оценки и измеримости уровня выполнения подзадач непосредственными исполнителями. В результате выстроится эффективная система премирования, отвечающая целям и задачам каждого уровня исполнения в рамках функциональной принадлежности.

Следует отметить, что, по нашему мнению, система поощрений будет мотивировать работников эффективнее выполнять свою трудовую функцию, когда рекорды труда будут отражены в увеличенном размере премии. Шкала премирования должна быть прогрессивной и в максимальном значении уровня выполнения показателя должен быть вызов, ожидаемый возможный рекорд с соответствующим поощрением за результат – тем самым обеспечивать прямую заинтересованность работников лучше работать.

Поэтому для обеспечения справедливости, т. к. люди всегда сравнивают свое вознаграждение с вознаграждением других людей, выполняющих ту же работу, необходимо устанавливать размер оплаты исходя из объективной оценки достигнутых результатов труда, а также проводить коммуникации с персоналом по разъяснению принципов оплаты труда, необходимо показать возможность увеличения дохода. Каждый работник должен понимать, что влияет на его заработную плату.

Рассмотрим подробнее задачу по увеличению объемов производства и повышения качества продукции, для удобства на рисунке 42 представлена схема «ветви» дерева целей для реализации данного направления.

На рисунке мы видим, что для увеличения объемов производства необходимо обеспечить рост производительности, увеличение машинного времени, освоение выпуска новых видов продукции и техническую готовность оборудования для производства увеличенного производственного задания, с учетом сложности обработки.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

<table>
<tr><td colspan="4">УВЕЛИЧЕНИЕ ОБЪЕМОВ ПРОИЗВОДСТВА</td><td>ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ</td></tr>
<tr><td>Рост производительности</td><td>Увеличение машинного времени</td><td>Производство новой продукции</td><td colspan="2">Техническое состояние оборудования</td></tr>
<tr><td>Обеспеченность ресурсами</td><td>Сокращение времени ручных операций</td><td rowspan="2"></td><td colspan="2">Правильная эксплуатация оборудования</td></tr>
<tr><td colspan="2">Эффективное использование рабочего времени</td><td>Своевременное выявление дефектов</td><td>Отсутсвие нарушений технологии</td></tr>
<tr><td colspan="5">Повышение квалификации персонала</td></tr>
</table>

Рисунок 42 – Схема декомпозиции целей и задач по увеличению объемов производства и повышению качества продукции[40]

В свою очередь, рост производительности можно реализовать при условии обеспеченности ресурсами, эффективном использовании рабочего времени, повышении квалификации персонала. На увеличение машинного времени повлияет сокращение затрат времени ручных операций в том числе и посредством разработки новых технических решений, а также за счет, опять же, эффективной организации труда и повышения квалификации персонала. На техническое состояние оборудования влияет правильная эксплуатация, своевременное выявление дефектов и достаточная квалификация персонала для выполнения данных подзадач.

Повышение качества выпускаемой продукции возможно обеспечить при повышении технической готовности оборудования и его правильной эксплуатации, отсутствие нарушений технологии производства – все это выполнимо при достаточной квалификации персонала.

Таким образом, измеримым показателем эффективности работы руководителей основного производственного персонала, обеспечивающего объем и качество выпускаемой продукции, является оценка достигнутого уровня производительности и качества.

[40] Составлено автором

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Следует отметить, что для повышения эффективности использования рабочего времени с учетом достаточной и в меру напряженной интенсивности труда предлагается считать производительность в ед. объема на 1 отработанный час работы одним человеком (чел.-час), единицей измерения производительности будет кг/ чел.-час. Данный подход в оценке снизит количество случаев необоснованного привлечения к работе в выходные дни и сверхурочной работе за счет прямой заинтересованности мастеров в наращивании интенсивности труда при обязательном соблюдении правил и норм охраны труда и промышленной безопасности.

Для построения шкалы премирования воспользуемся, для примера, числовым рядом фактически достигнутых значений производительности за предыдущий период по одному из участков цеха «ПКФ ПРОМИНВЕСТ». Данные приведены в таблице 16. Для построения шкалы премирования определим по исходным значениям минимальное, максимальное и среднее (базовое) значения достигнутой производительности анализируемый период. Базовый размер премии, соответствующий фактическому среднему значению производительности, определяется исходя из действующих условий оплаты или из проектных значений, в представленном примере он равен среднему значению премии за анализируемый период. Представленный метод построения прогрессивной шкалы премирования предполагает прямую зависимость размера премии от фактически достигнутого результата труда. При достижении результатов труда ниже базового значения – размер премии снижается, а при повышении эффективности – размер премии увеличивается. Шкала премирования изображена на рисунке 43.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

Таблица 16 – Исходные данные для построения шкалы премирования. Апробация[41]

Месяц	**Объем выпуска, кг**	**Отработаное время, час.**	**Производительность, КГ/чел.час**	**Размер премии (проект), %**
Январь	236077	5453	43,29	18
Февраль	304263	6317	48,16	29
Март	309109	5922	52,20	37
Апрель	247006	5641	43,79	19
Май	262350	6123	42,85	17
Июнь	288893	6096	47,39	27
Июль	284308	6087	46,71	26
Август	306231	5421	56,49	45
Сентябрь	313926	5572	56,34	45
ИТОГО	**2552164**	**52632**	**48,49**	**29**

	Минимальное значение	Среднее	Максимальное значение
Значение показателя проиводительности, кг/ чел.час	42,00	48,50	56,50
Размер премии,%	15	30	45
Шаг	-2,3		1,9
Шкала	За снижение производительности на 1 кг/чел-час от базового значения, размер премии снижается на 2,3%, но не более,чем на 15%		За рост производительности на 1 кг/чел-час от базового значения, размер премии увеличивается на 1,9%, но не более,чем на 15%

Рисунок 43 – Шкала премирования[42]

[41] Составлено автором
[42] Составлено автором

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Таким образом, увеличение ФОТ по причине достижения лучших результатов труда покроется прибылью за счет увеличения объемов производства.

При достижении максимального уровня производительности увеличение ФОТ составит 182 тыс. руб. в месяц.

Условная прибыль до реализации программы 18 млн руб, после проведения мероприятий производительность увеличится на 16 %, что приведет к росту прибыли до 21 млн руб., итого увеличение прибыли составит 16 %, что в рублях составляет условные 3 млн руб.

Данный подход к построению системы мотивации можно реализовать с любой измеримой задачей и целью стратегического развития. У работников появляется желание лучше работать, когда они видят прямое отражение своих усилий на размере заработной платы.

Следует отметить, что для поддержания заинтересованности работников при стабильном достижении максимальных результатов, шкалу премирования необходимо регулярно пересматривать с учетом стратегических задач по наращиванию эффективности.

Стоит так же отметить, что предприятие «ПКФ ПРОМИНВЕСТ» приняло участие в национальном проекте «Производительность труда», что отражено в дипломе, представленным в Приложении Т.

Этап 3. Оценка управленческих компетенций руководителей, определение зон роста и персональных рекомендаций по развитию компетенций

Одним из предлагаемых этапов оценки управленческих компетенций руководителей является периодическое проведение комплексного и всеохватывающего процесса оценки группы сотрудников ассессмент-центра, посредством привлечения внешних экспертов.

Методы ассессмент-центра позволяют объективно, максимально структурированно и комплексно оценить работников и выявить их потенциальные возможности при помощи взаимодополняющих методик

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

(ориентированных разноплановых заданий, деловых и ролевых игр, интервью и т.п.).

В группу оцениваемых участников включены 12 руководителей «ПКФ ПРОМИНВЕСТ». В качестве ключевых приоритетных компетенций предложено оценить:

– целеполагание и управление задачами;

– коммуникабельность;

– влияние (лидерство), управление людьми и работа в команде;

– оценка рисков и возможностей;

– ориентация на результат.

Процесс проведения ассессмент-центра разделен на три этапа:

1) подготовительный:

– разработка и согласование профиля компетенций, описание поведенческих индикаторов и шкалы оценки их проявления в процессе;

– разработка и согласование заданий на ассессмент-центр;

– обучение экспертов;

– подготовка онлайн-тестов (числовой, вербальный, логический, управленческий) для анализа управленческих способностей и потенциала участников.

2) основной:

– ассессмент-центр;

– проведение индивидуальных интервью по компетенциям с участниками ассессмент-центра;

3) завершающий:

– оформление отчета по ассессмент-центру для руководства компании и обратная связь (индивидуальные отчеты с рекомендациями) участникам.

Регулярное проведение оценки позволит определить уровень потенциальной успешности сотрудников в профессиональной среде, укажет на

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

зоны роста с учетом персональных рекомендаций по развитию компетенций участников.

Стоимость оценки 30–40 тысяч рублей.

Этап 4. Обучение руководителей.

Эффективный руководитель должен уметь грамотно управлять персоналом, решать непредвиденные ситуации, предвидеть проблемы и улучшать результаты труда, ему необходимо владеть комплексом гибких навыков и профессиональных компетенций.

Следует отметить, что линейным руководителям не хватает знаний и опыта в организации рабочих процессов, в мотивации персонала на достижение целей и поставленных задач, в умении успешно вести переговоры, эффективно проводить коммуникации, правильно давать обратную связь, управлять проектами. Чаще всего линейные менеджеры получают навыки управления в процессе работы, так сказать, на ходу.

Большая часть руководителей нижнего уровня, является выходцами из рабочих, они отлично знают производственный процесс, но в части владениями навыками и критериями оценки эффективного управления персоналом у них бывают трудности.

В большинстве компаний система обучения навыкам эффективного управления охватывает топ-менеджмент, кадровый резерв и новых работников в процессе адаптации и не предполагает развитие блока компетенций линейных руководителей, как отдельного звена.

Для повышения вовлеченности и эффективности трудовой деятельности, как со стороны бизнеса, так и со стороны своих подчиненных, на понимание целей и задач предлагаем внедрить модульную систему обучения. Которая будет включать обучение навыкам конструктивного общения в команде, ведением успешных переговоров и коммуникаций с персоналом, предоставления обратной связи, управления проектами, мотивацией сотрудников.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Обучение линейных менеджеров должно быть регулярным и обязательным, направленно на повышение их эффективности, прокачки отдельных слабо выраженных компетенций.

Обучение и повышение квалификации предлагаем производить по следующим направлениям, для удобства представленным на рисунке 44.

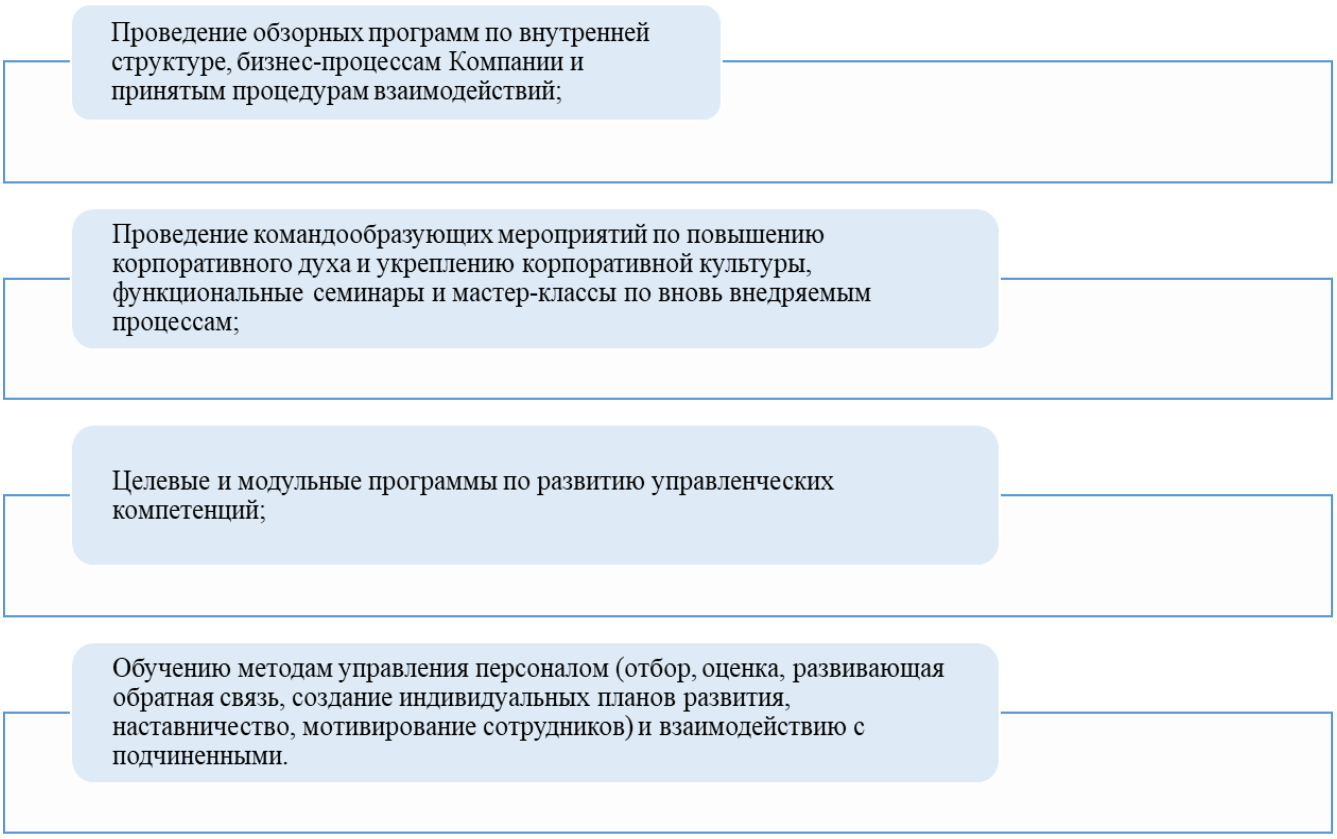


Рисунок 44 – Формы и методы обучения для руководителей[43]

Следует отметить, что для линейных руководителей целевые и модульные программы обучения должны быть обязательными, а индивидуальные планы развития/обучения должны составляться по результатам ежегодной оценки компетенций руководителей.

Помимо формирования единого подхода к управлению у линейных менеджеров, задачей обучения также является мотивация и удержание руководителей нижнего уровня. Направление и содержание программ обучения руководителей должно определяться стратегией развития Компании, бизнес-

[43] Составлено автором

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

задачами подразделений и уровнем развития компетенций руководителей по итогам оценки.

Обучение предлагаем проводить в формате тренингов и семинаров, при активном использовании внутренних ресурсов, с обеспечением посттренингового сопровождения.

По запросам обучаемых, выявленных по результатам анкетирования (представлено в главе 2) предлагаем, проводить теоретическое обучение преимущественно в дистанционном формате, с размещением записи на корпоративном портале в личном кабинете.

Следует отметить о важности активного участия Топ-менеджеров компании в системе обучения и развития руководителей. На регулярной основе необходимо организовать проведение мастер-классов ключевых руководителей компании, задачей которых является разъяснение, обсуждение основных целей и стратегии компании, ключевых проектов. Для информационного сопровождения мероприятий необходимо задействовать внутрикорпоративные коммуникации, такие как сайт, группы в мессенджерах, информационные стенды, прямое информирование подчинённых своими непосредственными руководителями.

С целью реализации данных задач предлагаем организовать регулярное проведение стратегических сессий совместно с обучающими модулями не реже, чем раз в три месяца. Стоимость участия приглашенного спикера от 20 до 50 тысяч рублей.

Реализовать данную функцию можно через привлечение на условиях аутсорсинга специализированных компаний. Однако рекомендуем ввести должность специалиста по обучению, в обязанности которого будет входить регулярная оценка компетенций всех сотрудников. При найме на работу должно быть организовано не только обучение персонала, но и адаптация на рабочем месте, с последующей оценкой успешности вхождения в должность, сдачи экзаменов, тестирования, проведения контрольных замеров. Также данный

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

специалист сможет разработать порядок присвоения и подтверждения квалификаций и разрядов.

Формирование эмоциональной привязанности. Замечено, что для молодого поколения до 35 индекс вовлеченности обычно ниже, зачастую они более равнодушны и легко относятся к смене работы. Значение индекса вовлеченности напрямую зависит от эмоций, впечатлений, чувства «сопричастности» с нем то значимым. Поэтому зачастую простые классические стимулы такие как достойная заработная плата, оборудованное рабочее место, перспективы карьерного роста - не работают. Поэтому предлагаем в будущим рассмотреть варианты регулярных, но необычных мероприятий и акций, делающих работу в компании интересней. Это должно быть «зашито» в трансформации корпоративной культуры. Простые корпоративные мероприятия не так интересны, как например геймификация, ротация персонала, неформальные встречи, возможности принятия решений рабочей группой или коллективом по ряду вопросов.

3.2 Прогноз социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Общая эффективность затрат на повышение уровня вовлеченности персонала должна выражаться в повышении эффективности производственной деятельности, как например, в снижении количества рекламаций от клиентов и количества брака производимой продукции, внедрении принципов бережливого производства. Но главным результатом безусловно должно стать повышение эффективности использования трудовых ресурсов и потенциала работников к улучшению результатов труда путем повышения вовлеченности непосредственных руководителей как наиболее сильного влияющего на них фактора.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Следует отметить, что цель по наращиванию эффективности предприятия состоит из получения прибыли и снижения затрат. Основной производственный персонал непосредственной влияет на оба направления. И, в свою очередь, рост вовлеченности линейных руководителей, несомненно, приведет реализации стратегических целей и задач. Таким образом, вовлеченность руководителей, как звена транслирующего цели и задачи бизнеса на своих подчиненных рабочих, являющихся непосредственными исполнителями, приведет к желаемому результату. Основной задачей топ-менеджмента и HR-службы является создание условий, повышающих мотивацию персонала быть эффективнее и качественнее, делать все возможное для развития компании.

Рост вовлеченности руководителей в априори приведет к росту показателей эффективности труда подчиненных. Рассмотрим затраты на реализацию мероприятий по повышению вовлеченности линейных руководителей (таблица 17). Итоговая сумма затрат составить 210 тысячи рублей.

Таблица 17 – Затраты на реализацию предлагаемых мероприятий[44]

№ п/п	Предмет затрат	Сумма, руб. в мес
1	Увеличение ФОТ. Максимальное повышение заработной платы при достижении целевых результатов труда	183 000
2	Проведение Ассессмент-центра	30 000 руб./3 мес = 10 000
3	Тренинг с посттренинговым сопровождением	30 000 руб./3 мес = 10 000
4	Кофе-брейк, корпоративные подарки	7 000
5	Итого	210 000

В оценке прогноза социальной эффективности, предлагаемые мероприятия обеспечат:

- рост индекса вовлеченности свыше 70 % (прогноз);
- снижение текучести до 7 % (прогноз);

[44] Составлено автором

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

- скорейшее укомплектование вакансий до 2-х недель (прогноз);
- снижение процента скрытого оттока;
- улучшение социально-психологического микроклимата в коллективе;
- повышения уровня квалификации работников;
- повышение привлекательности работодателя на рынке труда за счет конкурентного преимущества.

Рассчитаем экономическую эффективность предложенных мероприятий по увеличению вовлеченности менеджеров нижнего звена (таблица 18).

Таблица 18 – Расчет экономического эффекта[45]

Фактор	Сумма, руб. в мес.
Рост прибыли, за счет увеличения объема выпуска продукции	3 000 000*
Затраты на повышение вовлеченности	210 000
Экономический эффект	2 790 000

Примечание: * расчет сделан условно, т. к. реальная прибыль является коммерческой тайной.

Согласно расчетам, представленным в таблице, рост прибыли за счет только одного источника – увеличения объема выпуска продукции, покрывает увеличение затрат на персонал. Затраты на вовлеченность составляют всего 7,4 % от прибыли, данный факт показывает эффективность дополнительных вложений в персонал. Более того, реализация мероприятий помимо роста прибыли, дополнительно приведет к оптимизации затрат на подбор и адаптацию персонала, экономии ФОТ по причине снижения количества привлечений к работе в выходные дни и сверхурочно, а также общее снижение затрат на себестоимость продукции, за счет сокращения затрат на сырье и энергоносители.

Отметим, что также рекомендуется регулярно проводить оценку эффективность работы с персоналом по основным HR-метрикам на основе прогноза ожидаемого эффекта и после, по достигнутым результатам.

[45] Составлено автором

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Фактические достижения позволят провести анализ и скорректировать мероприятия, в случае необходимости.

Основной целью реализации мероприятий по повышению вовлеченности руководителей нижнего и среднего уровней управления является прямая заинтересованность в решении задач по наращиванию эффективности труда, повышению уровня удовлетворенности, рост привлекательности работодателя, и как следствие к снижению текучести и формирование устойчивой производственной команды, в первую очередь, заинтересованной в качественном выполнении поставленных целей и задач.

Таким образом, в представленной работе был разработан комплекс мероприятий по повышению уровня вовлеченности линейных руководителей как один из инструментов реализации стратегической задачи по увеличению эффективности и конкурентоспособности «ПКФ Проминвест».

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление вовлеченностью персонала является одной из ключевых управленческих задач, которая в условиях экономического кризиса является важным критерием кадровой стабильности и эффективности.

В выпускной квалификационной работе были рассмотрены такие теоретические аспекты, как сущность понятия «вовлеченность персонала» и его отличие от дефиниций «удовлетворенность» и «лояльность», собственное видение компонентов вовлеченности, выявлены критерии для градации уровней вовлеченности персонала. Особое внимание уделено вопросу необходимости разработки и реализации мероприятий, повышающих вовлеченность линейных руководителей как отдельного звена, являющегося основополагающим потенциалом в борьбе за конкурентное преимущество в эпоху кризиса и нестабильной экономики, а также оценки эффективности их профессиональной деятельности. Поскольку именно менеджеры нижнего уровня управления напрямую воздействуют и на производственные процессы, и на непосредственных исполнителей, являющихся самым важный капиталом компании. И от того, как этот менеджер будет транслировать и сам придерживаться в своем поведении ценностей компании, зависит, как это будут воспринимать его сотрудники –непосредственные исполнители.

В завершающем пункте первой главы представлена авторская методика замера вовлеченности и создания плана развития программы повышения вовлеченности руководителей.

Анализ социально-экономической деятельности, представленный по второй главе, показал, что предприятие находится на стадии экономического развития и наращивает эффективность деятельности после экономического спада. Выявлено, что первоочередной задачей компании является разработка и внедрение мероприятий по удержанию и привлечению персонала, а также в

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

развитии условий для повышения мотивированной вовлеченности, основанной на личных мотивах, что в последующем приведет к росту производительности.

В ходе анализа эффективности профессиональной деятельности руководителей были рассмотрены в абсолютных значениях и динамике показатели производительности труда, рассмотрена действующая система материального стимулирования с показателями премирования руководителей нижнего уровня и основных производственных рабочих; организационная структура предприятия; проведен анализ эффективности использования рабочего времени методом фотографии рабочего времени; проведены исследования индекса вовлеченности линейных руководителей с помощью методики Скрипуновой Е.А., и исследование о готовности руководителей обучаться через всю жизнь.

По итогам исследования индекса вовлеченности руководителей мы выявили, что в целом по нижнему звену управления наблюдается средний уровень вовлеченности (60 баллов). Так же отметили отсутствие сотрудников в низком и высоком уровне вовлеченности. 7 % мастеров составляют работники с уровнем вовлеченности ниже среднего, 34 % – со среднем уровнем и 59 % – с уровнем выше среднего.

Отметили, что на данном этапе развития предприятия, руководители находятся в «зоне результативности», но есть над чем работать.

Исследуя отношение сотрудников к повышению уровня знаний и квалификации в существующей профессии, выявили, что целом, у подавляющего большинства респондентов, независимо от возрастных категорий и половой принадлежности, присутствует желание учиться и развиваться как в своей профессии, так и получать знания в других областях. Большинство из них готовы и хотят принимать участие в решении корпоративных задач.

В итоге получили следующие выводы:

– 75 % респондентов следит за трендами и инновациями в своей профессиональной области;

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

– 79 % повышает квалификацию в своей профессиональной области;

– 46 % повышает квалификацию раз в год, без отрыва от производства, 32 % раз в три года, 14 % раз в пять лет;

– мотивом в получении дополнительного образования у 36 % является потребность в дополнении знаний, 25 % обучаются по требованию руководства;

– 46 % повышает квалификацию ТОЛЬКО в рамках своей профессиональной деятельности;

– 18 % развиваются или хотят развиваться ВНЕ своей профессиональной деятельности;

– 79 % положительно относятся к тому, что сегодня мало разбираться в чем-то одном, а нужно постоянно погружаться в другую область знаний;

– 89 % положительно относятся к тому, что сегодня человек учится в течение всей жизни;

– 57 % предпочитают обучения в формате мастер-классов и тренингов;

– 93 % считают, что нужно учиться всю жизнь.

На основе полученных данных выявили проблему недостаточной вовлеченности и эффективности руководителей, а также отсутствие эффективной системы материальной мотивации, побуждающей работать лучше. Действующая система премирования не увязывает заработную плату с показателями производительности труда.

Таким образом, определили, что первоочередной задачей является повышение вовлеченности руководителей, разработка и внедрение мероприятий по удержанию и привлечению персонала.

При разработке комплекса мероприятий по повышению вовлеченности руководителей через оценку эффективности их профессиональной деятельности в заключительной главе предложено:

– провести оценку eNPS руководителей, замер уровня удовлетворенности сотрудников работой непосредственного руководителя;

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

– организовать регулярную работу по измерению уровня вовлеченности посредством онлайн опроса;

– разработать систему премирования, отражающую прямую зависимость дохода от эффективности производственной деятельности;

– провести оценку управленческих компетенций руководителей, определить зоны роста и разработать персональные рекомендации по развитию компетенций;

– ввести должность менеджера по обучению, адаптации и оценке персонала в штат;

– организовать регулярное проведение стратегических сессий для руководителей совместно с обучающими модулями;

– разработка новых методов управления вовлеченностью, ориентированных прежде всего на молодую категорию сотрудников.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 О защите прав потребителей (ред. от 05.12.2022) [Электрон. ресурс]. Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_305/.

2. Алуян В. С. Система менеджмента качества как фактор повышения конкурентоспособности продукции / В. С. Алуян // Научные труды Кубанского государственного технологического университета. – Кубанский государственный технологический университет. – Краснодар, 2017г. – С. 115-121.

3. Артамонов А. С. Вовлеченность работников как ведущий фактор успеха банка на современном этапе. / А. С. Артамонов // Управленческое консультирование. 2020. № 3. С. 89-98.

4. Базаров Т. Ю. Методика создания модели компетентностей. / Т. Ю. Базаров, М. А. Ладионенко // Организационная психология. 2013. № 3(3). С. 61-77.

5. Базаров Т. Ю. Эффективность как слагаемое результативности и вовлеченности. / Т. Ю. Базаров // Управление персоналом. 2015. № 39 (355). С. 47-51.

6. Базаров Т. Ю. Факторы трудовой мотивации современного работника (на примере российской фармацевтической компании). / Т. Ю. Базаров, А. Б. Карпов // Организационная психология. 2020. Т. 10. № 1. С. 106-120.

7. Базарова Т. Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов. – М.: Юнити-Дана, 2012. 273 с.

8. Ботова В. Г. Проблемы управления вовлеченностью и приверженностью сотрудников в современных компаниях. / В. Г. Ботова // Вестник магистратуры. Научный журнал. 2016. №12-2(63). С. 146.

9. Власова Д. А. Мотивация персонала в условиях кадрового кризиса. / Д. А. Власова, Е. А. Акиншина, Н. Л. Собянина // Современные наука и

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

образование: достижения и перспективы развития: материалы Национальной научно-практической конференции: в 2 частях. – Керчь, 2021г. С. 259-263.

10. Власова Д. А. Содержательные и процессуальные теории мотивации персонала кризиса. / Д. А. Власова // Конкурентоспособность территорий: Материалы XXIV Всероссийского экономического форума молодых ученых и студентов – Уральский государственный экономический университет. – Екатеринбург, 2021г. – Т. 4. – С. 120-125.

11. Громова Н. В. Вовлеченность персонала – основной резерв повышения эффективности деятельности современных компаний. / Н. В. Громова // Вестник РЭУ им. Г.В. Плеханова. 2018. №6 (102). С. 103-117.

12. Грошев И. В. Организационная культура: Учеб. пособие для студентов вузов. / И. В. Грошев, П. В. Емельянов, В. М. Юрьев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 288 с.

13. Дейнека А. В. Управление персоналом: Учебник / Дайнека А. В. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2014. 292 с.

14. Деминская В. Э. Линейные руководители как социально-профессиональная группа. / В. Э. Деминская // Вестник Санкт-Петербургского университета. Социология. 2020. Т. 13. Вып. 3. С. 272-291.

15. Долженко Р. А. Анализ эффективности производственной системы Сбербанка и направления ее развития. / Р. А. Долженко // Компетентность. 2015. №8. С. 40-44.

16. Должностные инструкции / К. А. Либерман; под ред. А.В. Шалаева. – М.: ИД «Гросс Медиа»: РОСБУХ, 2017. 389 с.

17. Егорова А. С. Вовлеченность персонала: 7 шагов к пониманию. / А. С. Егорова // Интернет-журнал «Науковедение». 2016. Т.8. № 2. С. 24-48.

18. Егорова А. С. Вовлеченность персонала: 7 шагов к пониманию / А. С. Егорова. – М.: Инфра, 2014. 27 с.

19. Епифанова Т. И. Эффективность использования ресурсов: актуальность и оценка. / Т. И. Епифанова, В. А. Пикалов, Н. В. Яблонских // В

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

поисках новых возможностей предприятия / Под ред. В. И. Усенко, А. М. Макарова. – Лисаковск – Челябинск, 2006. – С. 155-159.

20. Ерофеев А. К. Авторские технологии разработки моделей компетенций. / А. К. Ерофеев, Т. Ю. Базаров // Организационная психология. 2014. № 4(4). С. 74-92.

21. Занковский А. Н. Организационная психология: Учебное пособие для вузов – М.: Флинта: МПСИ, 2002. 648 с.

22. Иванов А. Г. Развитие профессиональной деятельности менеджера в условиях технологического парка, коммерческого изобретательства и проектирования систем управления производством. / А. Г. Иванов // Вестник Российского университета кооперации. 2021. № 2 (44). С. 24-28.

23. Карпов А. Б. Вовлеченность в работу – показатель трудовой мотивации сотрудников. / А. Б. Карпов // Системная психология и социология. 2018. № 3. С. 74-83.

24. Карпов А. Б. Влияние вовлеченности и удовлетворенности сотрудников на успешность работы подразделений организации. / А. Б. Карпов // Психологическое благополучие современного человека: материалы Международной заочной научно-практической конференции. Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2018г. – С. 307-313.

25. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. – М.: ИНФРА–М, 2013. 695 с.

26. Колобов А. В. Обеспечение вовлеченности персонала в устойчивое развитие компании. / А. В. Колобов, Е. М. Игумнов, Д. Н. Наумов // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2020. Т. 11. № 3. С. 262-271.

27. Коновалова В. Управление вовлеченностью персонала: факторы успехов и неудач. / В. Коновалова // Кадровик. 2014. №9. С. 74-84.

28. Курилова Ю. А. Влияние вовлеченности персонала на успех компании. / Ю. А. Курилова, В. А. Конкина // Актуальные вопросы управления

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

персоналом: сборник научных трудов магистров, аспирантов и преподавателей кафедры «Экономика труда и управление персоналом» / Под редакцией И. В. Резанович. – 2017. – С. 18-22.

29. Кутузова Д. А. Организация деятельности и стиль саморегуляции как факторы профессионального выгорания педагога-психолога: Дисс канд. психол. Наук / Д. А. Кутузова. – М., 2006. 213 с.

30. Лебедева Е. А. Проблемы управления персоналом в контексте современного менеджмента проблема вовлеченности сотрудников в процессы управления по целям. / Е. А. Лебедева // Проблемы современной науки и образования. 2015. С. 121-122.

31. Ленская И. Ю. Управление персоналом организации: конспекты лекций. Учебное пособие / И. Ю. Ленская, И. В. Шиндряева, В. А. Ширяева. – М.: Мир науки, 2017. – 127 с.

32. Липатов С. А. «Вовлеченность работника в организацию» или «увлеченность работой»: соотношение понятий. / С. А. Липатов // Организационная психология. 2015. Т. 5. № 1. С. 104-110.

33. Липатов С. А. Проблема взаимодействия человека и организации: концепции и направления исследований. / С. А. Липатов // Вестник Московского университета. 2012. Серия 14. Психология, 1. С. 85-96.

34. Мандрикова Е. Ю. Взаимосвязь увлеченности работой, личностных ресурсов и удовлетворенности трудом сотрудников. / Е. Ю. Мандрикова, А. А. Горбунова // Организационная психология. 2012. № 4. С. 2-22.

35. Мандрикова Е. Ю. Увлеченность работой: обзор современных зарубежных исследований. / Е. Ю. Мандрикова // Психология в ВУЗе. 2012. № 6. С. 53-64.

36. Марковская И. М. Динамика мотивации и приверженности сотрудников производственного предприятия в период кризиса. / И. М. Марковская, А. Я. Черепанова // Известия Уральского государственного университета. Сер. 1, Проблемы образования, науки и культуры. 2010. № 3 (78).

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

С. 67-74.

37. Мартыненко Н. К. Опыт внедрения мероприятий по увеличению вовлеченности персонала и снижения его текучести. / Н. К. Мартыненко // Вестник Волжского университета имени В.Н. Татищева. 2020. № 1. Том 2. С. 153-164.

38. Масилова М. Г. Вовлеченность персонала как характеристика организационной культуры. / М. Г. Масилова, Ю. В. Бурцева // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. 2016. С. 137-145.

39. Маслова В. М. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления. – М.: ЮНИТИДАНА, 2012. – 159 с.

40. Нагибина Н. И. Эволюция корпоративных мероприятий: формирование вовлеченности персонала для повышения HR эффективности. / Н. И. Нагибина // Educatio. 2015. С. 77-82.

41. Онучин А. Н. Изучение вовлечения. / А. Н. Онучин // The Human Resources Times. 2013. № 24. С. 29-35.

42. Папонова Н. Е. Обучение персонала компании: Практическое пособие. – М.: Финпресс, 2011. 146 с.

43. Поздеева Т. Ю. Новые подходы к мотивации профсоюзного членства. – М.: Научный центр профсоюзов, 2010. 56 с.

44. Прокина Е. О. Основные причины демотивации персонала и её последствия. / Е. О. Прокина // Молодой ученый. 2015. № 10. С. 768-771.

45. Пушкина А. С. Исследование вовлеченности персонала на примере крупной телекоммуникационной компании: конкретизация понятия, взаимосвязь с удовлетворенностью трудом. / А. С. Пушкина // Молодой ученый. 2016. №11. С. 923-928.

46. Роббинс С. П. Менеджмент – 8-е издание. – М.: Издательский дом Вильямс, 2007. 888 с.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

47. Свергун О. Вовлеченность персонала: ценное преимущество. / О. Свергун //Справочник по управлению персоналом. 2012. № 8. С. 59-64.

48. Семина Д. А. К проблеме управления вовлеченностью (на примере госкорпорации Росатом. / Д. А. Семина // Теория. Практика. Инновации: международный научно-технический журнал. 2017. С. 175-180.

49. Скрипунова Е. А. Методика расчета индекса вовлеченности персонала. / Е. А. Скрипунова // Управление человеческим потенциалом. 2010. № 2. С. 97-109.

50. Смирнов П. С. Вовлечённость персонала: типы, уровни проявления и связи с практиками управления человеческими ресурсами. / П. С. Смирнов // Организационная психология. 2019. № 9 (1). С. 81-95.

51. Соломанидина Т. О. Мотивация трудовой деятельности персонала: Учебное пособие. – М.: Юнити-Дана, 2014. 270 с.

52. Чеглакова Л. М. Вовлечённость персонала: теоретические подходы, эмпирические результаты. / Л. М. Чеглакова, В. И. Кабалина // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2016. № 1(41). С. 121-128.

53. Чеглакова Л. М. Четыре подхода к анализу вовлеченности Б. Шака Вовлечённость персонала: Теоретические подходы, эмпирические результаты. / Л. М. Чеглакова, В. И. Кабалина // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2016. № 1 (41). С. 121-128.

54. Шапиро С. А. Основы трудовой мотивации: Учебное пособие для вузов по специальности 080505 «Управление персоналом». – М.: КноРус, 2012. 268 с.

55. Шаталова Н. И. Консультирование в управлении человеческими ресурсами: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2012. 154 с.

56. Шауфели В. Увлеченность работой: Как научиться любить свою работу и получать от нее удовольствие. – М.: Когито–центр, 2015. 137 с.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

57. Яшина М. Н. Развитие организационно-экономического механизма аутсорсинга на предприятиях стекольной промышленности: автореферат дис. к-та экон. наук. – Саратов, 2010. – 256 с.

58. Ведерникова О. Как повысить вовлеченность персонала в работу. [Электрон. ресурс]. / О. Ведерникова. – Режим доступа: http://www.hr-portal.ru/article/kak-povysit-vovlechennost-personala-v-rabotu.

59. Влечение к работе (в «Росатоме» стартует очередное исследование вовлеченности персонала) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.up-pro.ru/library/personnel_management/strategy/vovlechennost-rosatoma.html.

60. Гофроэксперт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://gofro.expert/novosti/b-vse-pro-rynok-upakovki-iz-gofrokartona-b.

61. Ёлер К. Модель вовлеченности сотрудников [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://axes. ru/articles/model-vovlechennosti-sotrudnikov-aon-hewitt.

62. Милов Г. Н. Исследование уровня вовлеченности [Электронный ресурс]. / Г. Н. Милов. – Режим доступа: http://www.vedomosti.ru/management/articles/2010/09/01/rabota_portit

63. Отчет по маркетинговому исследованию рынка ящиков и коробов из гофрированного картона [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://roif-expert.ru/cbk/yaschiki-karton-gofro/rynok-yashchikov-i-korobok-iz-gofrirovannogo-kartona-v-rossii-obzor-i-prognoz.html.

64. РБК Экономика [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.rbc.ru/economics.

65. Сайт компании AXES [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://dev.axes.ru/articles/model-vovlechennosti-sotrudnikov-aon-hewitt.

66. Сайт компании МакКинсей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.mckinsey.com.

67. Центр экономики рынков [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

https://research-center.ru/rossijskij-rynok-kartonnoj-upakovki-v-2021-godu/.

68. Чуланова О. Л. Вовлеченность персонала организации: основные подходы, базовые принципы, практика использования в работе с персоналом [Электронный ресурс]. / О. Л. Чуланова, О. И. Припасаева // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». 2016. Том 8. № 2. Режим доступа: http://naukovedenie.ru/PDF/127EVN216.pdf.

69. Allen N. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. / N. Allen, J. P. Meyer // Journal of Occupational Psychology. 1990. № 63. P. 1-18.

70. Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance / B. E. Thomas, S. B. Robert, E. M. Daniel, G. L. Nicole. – Academy of Management, 1996. Pp. 464–482.

71. Frank F. D. The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st century. / F. D. Frank, R. P. Finnegan, C. R. Taylor // Human Resource Planning. Vol 27. №3. Pp. 12-25.

72. Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice / ed. By S. L. Albrecht. – Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2010. 464 p.

73. Harter J. K. Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. / J. K. Harter, F. L. Schmidt, T. L. Hayes // Journal of Applied Psychology. 2002. № 87. P. 268–279.

74. Jordan G. The Democratic Contribution of Group-Led Mobilization in the UK. // The Pennsylvania State University CiteSeerX Archives, 2007. 27 p.

75. Kahn W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. / W. A. Kahn // Academy of Management Journal. 1990. № 33. Pp. 692-724.

76. Losianowycz G. Six Sigma Quality: A Driver to Cultural Change & Improvement. – Motorola University, 1999. Pp. 11-15.

77. Maslach C. The Truth About Burn-out: How Organizations Cause Personal

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Stress and What to do About it. / C. Maslach, M. P. Leiter. – San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1997.

78. Saks A. M. Antecedents and consequences of employee engagement. / A. M. Saks // Journal of Managerial Psychology. 2006. Pp. 600-619.

79. Verba S. Voice and equality: civic voluntarism in American politics. / S. Verba, H. E. Brady, K. L. Schlozman. – Cambridge, MA; London: Harvard University Press,2002. 640 p.

80. Working Life: Employee Attitudes and Engagement. / K. Truss, E. Soane, C.Edwards and etc. – London, CIPD, 2006. 54 p.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Инструмент измерения вовлеченности в решении корпоративных задач

Вопросы для исследования вовлеченности в решение корпоративных задач, на которые исследование должно дать ответ, могут быть сформулированы следующим образом: «В каком подразделении компании данная проблема наиболее ярко выражена? Какие факторы оказывают на нее влияние? «Какой способ ее решения будет наиболее эффективен в данной ситуации для конкретной компании/подразделения?»

Таблица А.1 – Инструмент измерения вовлеченности в решение корпоративных задач

Корпоративные задачи и проекты	Мне это неинтересно	Не знаю, но хотел бы узнать	Знаю об этом	Хотел бы участвовать в реализации	Участвую в реализации	Сам участвую и вовлекаю коллег	Участвовал в разработке этой задачи
Баллы	0	1	2	3	4	5	6
Оптимизация процедуры обработки заказов							
Внедрение системы менеджмента качества							
Программа закрепления молодежи в компании							
Оптимизация системы мотивации							
Участие в социальных проектах							

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Приложение Б

Инструмент измерения вовлеченности в рабочий процесс

Таблица Б.1 – Инструмент измерения вовлеченности в рабочий процесс

	Согласен с утверждением в левой колонке	Скорее согласен с левой колонкой	Что-то среднее	Скорее согласен с правой колонкой	Согласен с утверждением в правой колонке	
Баллы	4	3	2	1	0	
Я понимаю, в чем состоят мои функции и что я должен делать.	+					Мои задачи четко не определены, мне не понятно, что я должен делать, а что к моим функциям не относится
Я знаю, чего ждет от меня руководство			+			Ожидания руководства мне непонятны
Я знаю, на основании каких критериев оценивается моя работа			+			Я не пониманию, как оценивается моя работа
На моем рабочем месте созданы все условия для качественного выполнения работы (оборудование, материалы, информация)				+		Условия на моем рабочем месте не позволяют мне качественно выполнять работу

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Продолжение таблицы Б.1

	Согласен с утверждением в левой колонке	Скорее согласен с левой колонкой	Что-то среднее	Скорее согласен с правой колонкой	Согласен с утверждением в правой колонке	
Баллы	4	3	2	1	0	
Руководитель уделяет мне достаточно внимания, я имею возможность обсудить любой вопрос					+	Я не чувствую внимания со стороны руководства
Руководитель и коллеги заинтересованы в результатах моего труда			+			Я не уверен, что то, что я делаю кому-то нужно
Руководство ценит мои заслуги, отмечает успехи				+		Руководство не замечает мои успехи и достижения
Ко мне часто обращаются за советом и коллеги и руководство		+				Моим мнением вряд ли кто интересуется
Я часто обсуждаю рабочие вопросы с коллегами во внерабочее время	+					У меня нет ни времени ни желания обсуждать рабочие проблемы еще и после работы

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

Продолжение таблицы Б.1

	Согласен с утверждением в левой колонке	Скорее согласен с левой колонкой	Что-то среднее	Скорее согласен с правой колонкой	Согласен с утверждением в правой колонке	
Баллы	4	3	2	1	0	
У меня интересная работа, я имею возможность учиться, развиваться, решать новые задачи	+					Я делаю все время одно и тоже, новые задачи не возникают и учиться в моей работе особо нечему
У меня очень важная работа, я горжусь ею и вкладываю душу в нее	+					В моей работе нечем особо гордиться, и мне не платят за то, чтобы болеть душой за дело

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Приложение В

Инструмент измерения инициативности

Инструмент измерения инициативности — это перечень утверждений, с которыми респондент соглашается или нет. За согласие с утверждениями 1,2,4,5,6,8 начисляется по одному баллу, за несогласие с утверждениями 3,7 также начисляется по одному баллу.

«Отметьте все перечисленные ниже утверждения, с которыми Вы согласны»:

1) Каждый сотрудник должен знать, какие задачи приоритетны, и выполнять работу не ожидая указаний.

2) Если корпоративная вечеринка перерастает в производственное совещание – это нормально, значит, люди увлечены своей работой.

3) Готовят, что нужно быть осторожным с проявлением инициативы, т. к. она наказуема исполнением.

4) Если увлечен работой, что забываешь о своих личных проблемах.

5) Нужно интересоваться работой коллег и помогать им.

6) Хороший работник всегда откликается на призывы руководства представить свои предложения.

7) Достаточно просто хорошо делать свою работу, инициатива и творческий подход могут и навредить.

8) Если есть идеи по улучшению работы, нужно обязательно их высказывать

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Приложение Г

Шкалы составляющих вовлеченности и веса

Далее на основании приведенных вопросов рассчитывается индекс вовлеченность конкретного работника. Индекс вовлеченности может быть в пределах от 0 до 100.

Таблица Г.1 – Шкалы составляющих вовлеченности и веса каждой из них

*В перечне подчеркнуты ответы респондента, которые ниже будут использованы в расчете индекса вовлеченности			
Показатель вовлеченности	Шкала вопросов (баллы)	Количество вопросов	Индекс по показателю (баллы)
Вовлеченность в решение корпоративных задач	От 0 до 6	8	От 0 до 48
Вовлеченность в рабочий процесс	От 0 до 4	11	От 0 до 44
Инициативность	От 0 до 1	8	От 0 до 8
Вовлеченность работника в целом			От 0 до 100

При необходимости «настроить» методику на специфику конкретной компании, шкалы составляющих вовлеченности остаются без изменений, а вот количество вопросов может меняться. За счет этого можно менять вес каждой из составляющих в расчете индекса вовлеченности.

Из приведенных выше примеров рассчитаем Индекс вовлеченности работника, заполнившего анкету:

- ИТОГО вовлеченность в решение корпоративных задач=34
- ИТОГО вовлеченность в рабочий процесс = 27
- ИТОГО инициатива = 4
- ИТОГО индекс вовлеченности = 34 + 27 + 4 = 65

Таким образом, индекс вовлеченности данного работника выше среднего.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

Таблица Г.2 – Уровень и индекс вовлеченности

Уровень вовлеченности	Индекс вовлеченности
Низкий уровень вовлеченности	От 0 до 20
Уровень вовлеченности ниже среднего	От 20 до 40
Средний уровень вовлеченности	От 40 до 60
Уровень вовлеченности выше среднего	От 60 до 80
Высокий уровень вовлеченности	От 80 до 100

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Приложение Д

Данные о производительности и отклонениях факта 2022 г. к АППГ

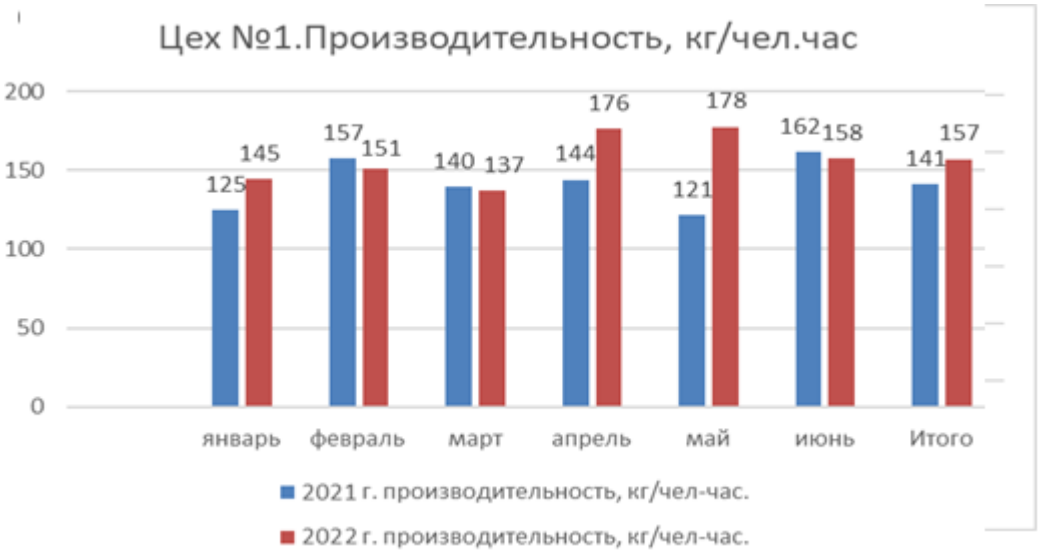


Рисунок Д.1 – Участок №1. Производительность, кг/чел. час[46]

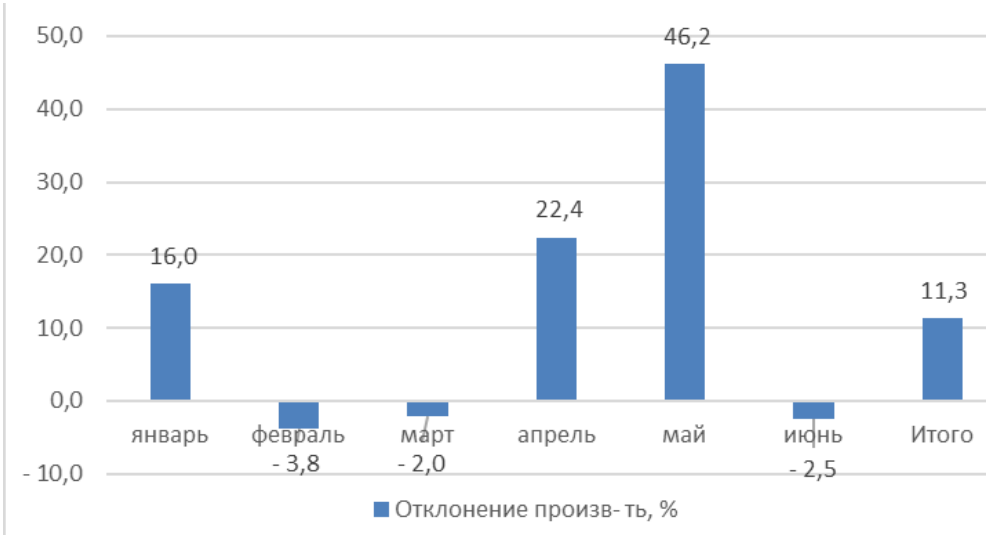


Рисунок Д.2 – Отклонение факта 2022 г. к АППГ, абс.[47]

[46] Составлено автором на основании внутренней системы отчётности
[47] Составлено автором на основании внутренней системы отчётности

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву



Рисунок Д.3 – Участок №2. Производительность, кг/чел. час[48]

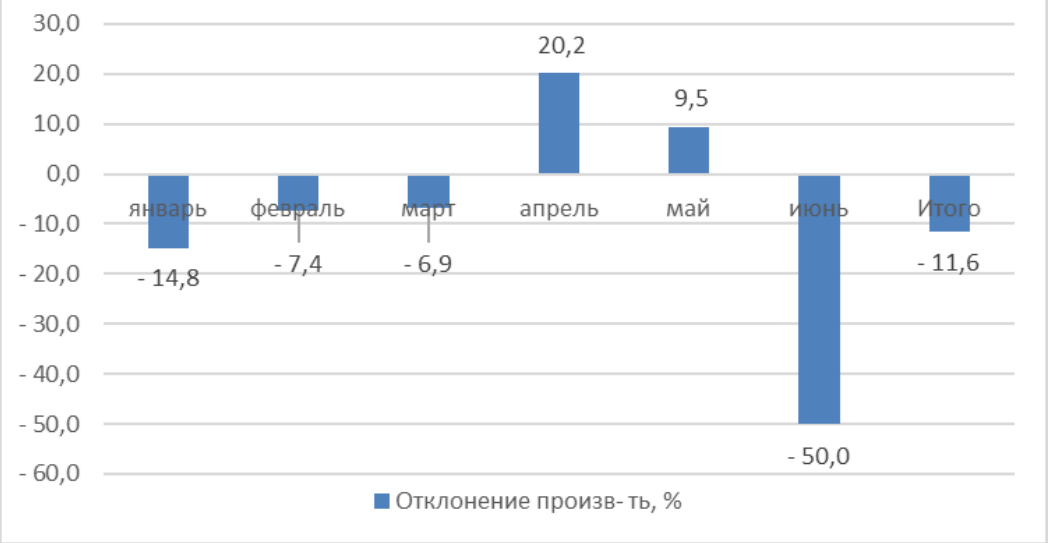


Рисунок Д.4 – Отклонение факта 2022 г. к АППГ, абс.[49]

[48] Составлено автором на основании внутренней системы отчётности
[49] Составлено автором на основании внутренней системы отчётности

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Приложение Е

Организационная структура цеха



https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Приложение Ж

Таблица Ж.1 – Фотография рабочего времени

№ п/п	Что наблюдалось	Текущее время	Продолжительность, мин
1	Заполнение журналов 1ступени контроля, выдача ключ-бирок	7:30	30
2	Отметка рабочих в Axapta	8:00	1
3	Перемещение по отделению по производству латунных прутков для выдачи сменных заданий рабочим (подход к каждому рабочему)	8:01	5
4	Обсуждение с пресовщиками по слиткам, занесение раскроя слитков в Axapta	8:06	5
5	Перемещение в волочильное отделение по производству медных сплавов	8:11	4
6	Выдача сменных заданий в волочильном отделении по производству медных сплавов (подход к каждому рабочему)	8:15	7
7	Обсуждение плана с мастером отделения	8:22	3
8	Подготовка и распечатывание приказов, бирок	8:25	3
9	Перемещение по цеху по ремонту ВЛ 1/4.100	8:28	2
10	Обсуждение сменного задания с работниками ВС 30т	8:30	3
11	Перемещение по цеху	8:33	1
12	Отметка привезенной продукции из цеха № 2	8:34	1

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

Продолжение таблицы Ж.1

13	Ожидание тракториста	8:35	4
14	Просмотр плана по 3.1	8:39	6
15	Разговор с контролером ОТК, поиск приказов	8:45	8
16	Распечатывание бирки на ЛС 59–1 ф9	8:53	1
17	Поиск продукции в 3.1	8:54	5
18	Взвешивание продукции	8:59	4
19	Перемещение по цеху в комнату мастеров 3.1	9:03	2
20	Занесение веса в программе Axapta	9:05	4
21	Разговор по телефону с мастером отделения	9:09	3
22	Выдача указаний прессовщикам по загрузке оборудования	9:12	2
23	Перемещение в отделение 3.3	9:14	6
24	Перемещение на склад (возврат продукции)	9:20	23
25	Прием продукции из 2.1, занесение в Axapta	9:43	7
26	Взятие образцов в 3.3 и передача их в лабораторию	9:50	30
27	Взятие образцов в 3.1	10:20	26
28	Указание работникам Вс 30т, замер продукции микрометром	10:46	5
29	Перемещение по цеху до Вс 1,5 с работником, показывает, где взять продукцию	10:51	4

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Приложение И

Структура предприятия в разрезе утвержденного перечня должностей

Общество с ограниченной ответственностью "ПРОИЗВОДСТВЕННО-КОММЕРЧЕСКАЯ ФИРМА "ПРОМИНВЕСТ""

наименование организации

по ОКПО 59950197

Номер документа	Дата составления

СТРУКТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ

УТВЕРЖДЕНО

Приказом организации
от " "
_____ 20
года № _____

на период 01 сентября 2022 г.

Структурное подразделение		Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации	Категория должности
наименование	код		
1	2	3	4
Управление	1	Директор	Руководитель предприятия
		Заместитель директора	Руководитель
		Заместитель директора по безопасности	Руководитель
		Главный бухгалтер	Руководитель
		Главный механик	Руководитель
		Главный энергетик	Руководитель
		Заместитель директора по коммерческим вопросам	Руководитель
		Технолог	Специалист
		Секретарь	Специалист
		Инженер по охране труда	Специалист
		Менеджер	Специалист
		Специалист по снабжению	Специалист
		Водитель автомобиля	Рабочий
Бухгалтерия	2	Заместитель главного бухгалтера	Специалист
		Бухгалтер по материалам	Специалист
		Бухгалтер по начислению заработной платы	Специалист
		Бухгалтер по реализации	Специалист
Производство	3	Производственная логистика	

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

		Руководитель	Руководитель
		Старший кладовщик	Специалист
		Кладовщик	Специалист
		Оператор ПК	Специалист
		Водитель погрузчика	Рабочий
		Грузчик	Рабочий
		Производство гофрокартона и гофропродукции	
		Начальник производства	Руководитель
		Инженер по подготовке производства	Специалист
		Инженер-технолог	Специалист
		Инженер-конструктор	Специалист
		Мастер смены	Руководитель
		Старший наладчик оборудования	Рабочий
		Наладчик оборудования	Рабочий
		Оператор - наладчик	Рабочий
		Машинист печатно-высекательного агрегата 4 разряда	Рабочий
		Старший машинист гофрировального агрегата (бригадир)	Рабочий
		Машинист гофрировального агрегата 5 р	Рабочий
		Машинист гофрировального агрегата 4 р	Рабочий
		Машинист гофрировального агрегата (оператор) 3 р	Рабочий
		Клеевар	Рабочий
		Съемщик целлюлозы, картона, бумаги и изделий из них	Рабочий
		Оператор линии	Рабочий
		Оператор станка	Рабочий
		Оператор паллет-пресса	Рабочий
		Оператор рилёвочно-резательный станок	Рабочий
Техническая служба	4	Инженер по обслуживанию зданию и сооружений	Специалист
		Механик	Специалист
		Слесарь-ремонтник	Рабочий

		Инженер АСУТП	Специалист
		Электромеханик АСУТП	Рабочий
		Электромеханик	Рабочий
		Электромонтер по ремонту и обслуживанию эл.оборудования	Рабочий
Вспомогательный персонал	5	Укладчик-упаковщик (бригадир)	Рабочий
		Укладчик-упаковщик	Рабочий
		Прессовщик	Рабочий
		Подсобный рабочий	Рабочий
		Комплектовщик	Рабочий
		Руководитель АХО	Специалист
		Уборщик служебных помещений	Рабочий
		Уборщик производственных помещений	Рабочий
Отдел качества	6	Руководитель	Руководитель
		Инженер по качеству	Специалист
		Лаборант по физико-механическим испытаниям	Специалист
Отдел персонала	7	Руководитель отдела персонала	Руководитель
		Менеджер по персоналу	Специалист
Коммерческий отдел	8	Менеджер по продажам	Специалист
		Оператор ПК	Специалист
		Менеджер по развитию	Специалист
		Старший оператор ПК	Специалист
		Региональный менеджер по продажам	Специалист

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Приложение К

Таблица К.1 – Показатели российского рынка упаковки из картона и гофрокартона [67]

Показатель	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Производственные показатели					
— объем производства, тыс. т	4 028,7	4 240,8	4 252,7	4 888,5	5 401,2
— изменение объемов производства, в % к предыдущему году	-0,3	5,3	0,3	15,0	10,5
Емкость внутреннего рынка					
— видимое потребление, тыс. т	3 507,4	3 444,8	3 511,3	4 186,4	4 247,2
— изменение видимого потребления, %	-1,4	-1,8	1,9	19,2	1,5
Конъюнктура рынка					
— изменение среднегодовых цен производителей на крафтлайнер на внутреннем рынке, %	6,5	21,8	1,4	-26,4	56
— изменение среднегодовых цен производителей на тестлайнер на внутреннем рынке, %	5,7	15,6	3,2	-35,5	90
Уровень экспортного потенциала					
— объем экспорта, тыс. т	626,3	929,0	853,4	740,5	1 188,3
— изменение объемов экспорта, % год к году	-0,7	48,3	-8,1	-13,2	60,5
— доля экспорта в производстве, %	16	22	20	15	22
Обеспеченность потребности внутреннего рынка продукцией российского производства					
— объем импорта, тыс. т	105	133	112	38,4	34,3
— изменение объемов импорта, % год к году	15,0	26,7	-15,8	-65,7	-10,7
— доля отечественной продукции в объеме видимого потребления, %	97,0	96,1	96,8	99,1	99,2

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Приложение Л

Ввод мощностей по производству гофропродукции в России, 2018-2023 гг. (подтвержденные проекты) [60]

№	Наименование компании	Проект	Начало проекта, год	Окончание проекта, год	Наименование сегмента	Прирост мощностей, 2018-2023, ≈ млн. м²	Прирост мощностей к пред. году, млн. м²					
							2018г.	2019г.	2020г.	2021г.	2022г.	2023г.
1	Геопак	Модернизация	2017	2018	гофропродукция	80	80	-	-	-	-	-
2	Рэмос-Альфа	Модернизация	2017	2018	гофропродукция	30	30	-	-	-	-	-
3	Пролетарий	Запуск нового производства	2016	2021	гофропродукция	430	215	-	-	215	-	-
4	ГП "ПЦБК"	Запуск нового производства	2018	2018	гофропродукция	20	20	-	-	-	-	-
5	Мастер-ПАК	Запуск нового производства	2016	2018	гофропродукция	180	180	-	-	-	-	-
6	Челны Упак	Запуск нового производства	2017	2019	гофропродукция	144	-	144	-	-	-	-
7	АрхБум (Истра-2)	Запуск нового производства	2017	2019	гофропродукция	200	-	200	-	-	-	-
8	Архбум (Подольск)	Модернизация	2017	2020	гофропродукция	42	-	42	-	-	-	-
9	Европак	Запуск нового производства	2016	2019	гофропродукция	188	-	188	-	-	-	-
10	Павлово-Посадский гофрокомбинат	Запуск нового производства, модернизация	2019	2020	гофропродукция	500	-	200	300	-	-	-
11	Алексинская БКФ (SFT Group)	Запуск нового производства	2018	2020	гофропродукция	310	-	190	-	120	-	-
12	Орловский Бумажный Комбинат	Модернизация	2018	2019	гофропродукция	24	-	24	-	-	-	-
13	Марсенал Юнайтед	Запуск нового производства	2019	2019	гофропродукция	5	-	5	-	-	-	-
14	Уссурийский КБК (Примснабконтракт)	Модернизация	2017	2019	гофропродукция	60	-	60	-	-	-	-
15	Л-Пак	Запуск нового производства	2020	2020	гофропродукция	200	-	-	200	-	-	-
16	Новосибирский КБК (Гофромастер)	Запуск нового производства	2017	2019	гофропродукция	72	-	72	-	-	-	-
17	Гофротара (Белгород)	Модернизация	2017	2019	гофропродукция	72	-	72	-	-	-	-
18	Шебекинский картон	Запуск нового производства	2018	2019	гофропродукция	30	-	30	-	-	-	-
19	Smurfit Kappa Союз	Запуск нового производства, модернизация	2019	2020	гофропродукция	200	-	50	-	150	-	-
20	Картон-Упак	Запуск нового производства	2018	2019	гофропродукция	140	-	140	-	-	-	-
Совокупный потенциальный объем, млн. м²						2 927	525	1 417	500	485	-	-

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

Дополнительные мощности по производству гофропродукции в России, 2018-2023гг. (неподтвержденные проекты)

№	Наименование компании	Проект	Наименование сегмента	Прирост мощностей, 2018-2023, ≈ млн. м²
1	Эко-Культура (Ставропольский картонно-бумажный комбинат)	Запуск нового производства	гофропродукция	250
2	Марийская Картонажная Мануфактура	Запуск нового производства	гофропродукция	120
3	Кубанская Картонажная Фабрика	Модернизация	гофропродукция	120
4	Ярославский картон	Модернизация	гофропродукция	45
5	Тандер АО	Запуск нового производства	гофропродукция	200
6	Дагестанстеклотара	Запуск нового производства	гофропродукция	н/д
7	Проминвест	Запуск нового производства	гофропродукция	120
8	Тольяттинская БФ	Запуск нового производства	гофропродукция	108
Совокупный потенциальный объем , млн. м²				963+

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Приложение М

Опросник оценки вовлеченности по методике Gallup – Q12

Ф. И. О. оцениваемого _____

Возраст (полных лет) _____

Должность _____

Подразделение _____

Дата заполнения _____

Инструкция

Ответьте на вопросы, выбрав один из вариантов ответа – «Да» или «Нет».

Тестовое задание

№	Вопрос	Ответ	
		Да	Нет
1	Знаете ли Вы, что ожидает от Вас работодатель?		
2	Имеете ли Вы необходимые материалы и инструменты для надлежащего выполнения своей работы?		
3	Имеете ли Вы возможность ежедневно делать на своей работе то, что Вы делаете лучше всего?		
4	Получали ли Вы за последние семь дней одобрение или похвалу за хорошо выполненную работу?		
5	Относится ли Ваш непосредственный руководитель или кто-либо другой на работе к Вам как к личности?		
6	Кто-нибудь на Вашей работе способствует Вашему профессиональному развитию?		
7	Принимается ли во внимание Ваша точка зрения?		
8	Вызывают ли у Вас миссия и стратегия вашей компании чувство значимости выполняемой Вами работы?		
9	Считают ли Ваши коллеги своим долгом качественное выполнение работы?		
10	Есть ли у Вас на работе настоящий друг?		
11	За последние полгода говорил ли кто-нибудь с Вами на работе о Ваших профессиональных успехах и достижениях?		
12	За последний год были ли у Вас на работе возможности для приобретения новых знаний и профессионального роста?		

Спасибо!

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Приложение Н

Ключ к опроснику вовлеченности Gallup – Q12

Описание

Опросник оценки вовлеченности Gallup – Q12 позволяет оценить уровень вовлеченности (а значит, и продуктивности) персонала организации в целом, отдельных подразделений либо конкретного сотрудника.
Опросник состоит из 12 вопросов. Исследование показало, что те сотрудники, которые дают максимальное число утвердительных ответов на данные вопросы:

- в меньшей степени склонны к уходу из компании;
- более продуктивны в своей деятельности;
- приносят компании более высокую прибыль;
- более успешны в продажах и установлении взаимоотношений с клиентами (если речь идет о сотрудниках, занятых в продажах).

Опросник состоит из 12 вопросов, которые идут сплошным списком. Условно их можно разбить на четыре группы по областям работы:

1. Карьера и развитие. Анкета оценки вовлеченности затрагивает не только ту роль, которую сотрудники играет в настоящее время, но и его карьеру. Вопросы о развитии, помогают понять, ощущает ли сотрудник, что полностью реализовывает себя в работе.
2. Миссия и цель организации. По мнению аналитической компании Gartner, вопросы миссии и цели — это ключевые вопросы любой анкеты по оценке вовлеченности. Считается, что для сотрудников важно видеть, как время и усилия, которые они вкладывают в ежедневную работу, способствуют миссии компании. Успех миссии зависит от того, осознают ли члены команды не только саму миссию, но и свою значимость.
3. Вопросы о признании и ценности. Каждый сотрудник стремится получить признание и похвалу за хорошую работу, но напряженный темп работы в современных компаниях влияет на отдачу: похвала может быть незаметной или вовсе отсутствовать. Этот блок вопросов помогает оценить, работает ли ваша программа признания и ценности.
4. Вопросы о межличностных отношениях. Сотрудники работают лучше, когда у них есть друзья на работе. Оценка того, как коллеги относятся друг к другу имеет большое значение для производительности и понимания того, где эффективность снижается из-за непростых отношений с токсичными коллегами.

Как проводить опрос по оценке вовлеченности

1. Опрос проводите регулярно, через равные интервалы времени. Например, раз в месяц.
2. Изучайте вовлеченность не только по всей компании в целом, но по отделам и даже командам. Так легче выявить проблемы.
3. Опрос должен быть анонимным.
4. При каждом проведении опроса используйте одни и те же вопросы.
5. Автоматизируйте процесс проведения опроса и обработки результатов. Для этого можно использовать, например, сервис Google Forms. Это один из самых доступных инструментов для проведения анкетирования и опросов. В нем есть русскоязычный интерфейс и он полностью бесплатный. Сервис автоматически может посчитать результаты и вывести их в таблицу на Google Диск.

На что обратить внимание при оценке вовлеченности персонала.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

К опросу по методике Q12 привлекайте минимум половину сотрудников компании. Важно, чтобы в исследовании приняли участие как рядовые работники, так и руководители, а также представители разных подразделений и сотрудники разного возраста. Это позволит получить более объективный результат. Эксперты отмечают: у руководителей уровень вовлеченности выше, потому что у них больше возможностей. Поэтому индекс вовлеченности, который вы получаете в процессе оценки одних только руководителей, не показателен. То же касается и сотрудников старшего возраста — как правило, работники старше 35 лет больше интересуется делами компании, поэтому для расчета индекса вовлеченности важно привлекать и молодежь.

Как интерпретировать результаты оценки: алгоритм

Посчитайте количество ответов «да» для каждой анкеты. Суммируйте количество ответов «да» во всех анкетах. Переведите ответы в проценты: количество, соответствующее «да» — это процент вовлеченности для компании.

Интерпретация результата

Как и любой диагностический инструмент, данный опросник позволяет наметить пути улучшения существующей ситуации – разработать меры повышения вовлеченности персонала. Например, если многие сотрудники не знают, что ожидает от них работодатель (вопрос 1), руководству необходимо четко сформулировать свои представления о целях и задачах работы в каждой должности и донести эти представления до сотрудников; если сотрудники отвечают отрицательно на вопрос 2, необходимо выяснить, каких именно материалов и инструментов недостает тому или иному сотруднику, и исправить ситуацию.

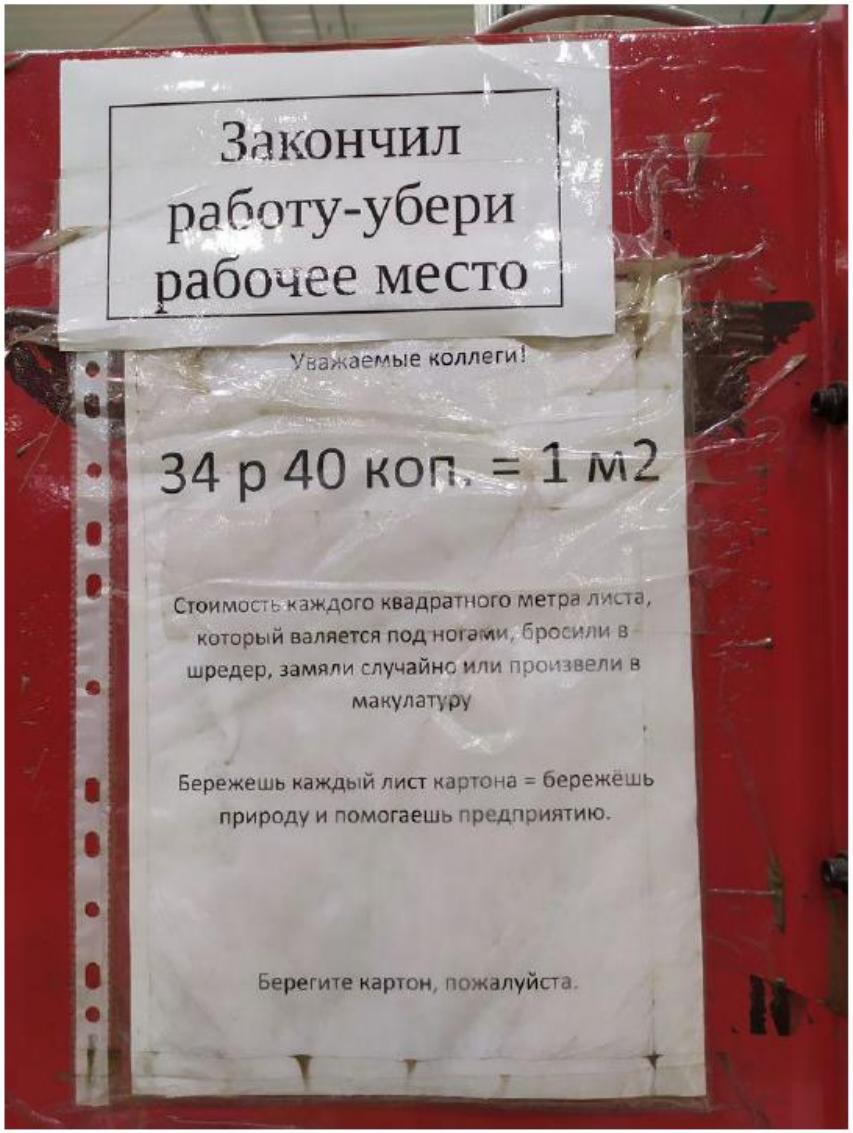
По материалам сайта «Директор по персоналу»

Онлайн сервис по прохождению опроса по методике Q12

https://onlinetestpad.com/ru/testview/99254-oprosnik-ocenki-vovlechennosti-personala-q12

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Приложение П

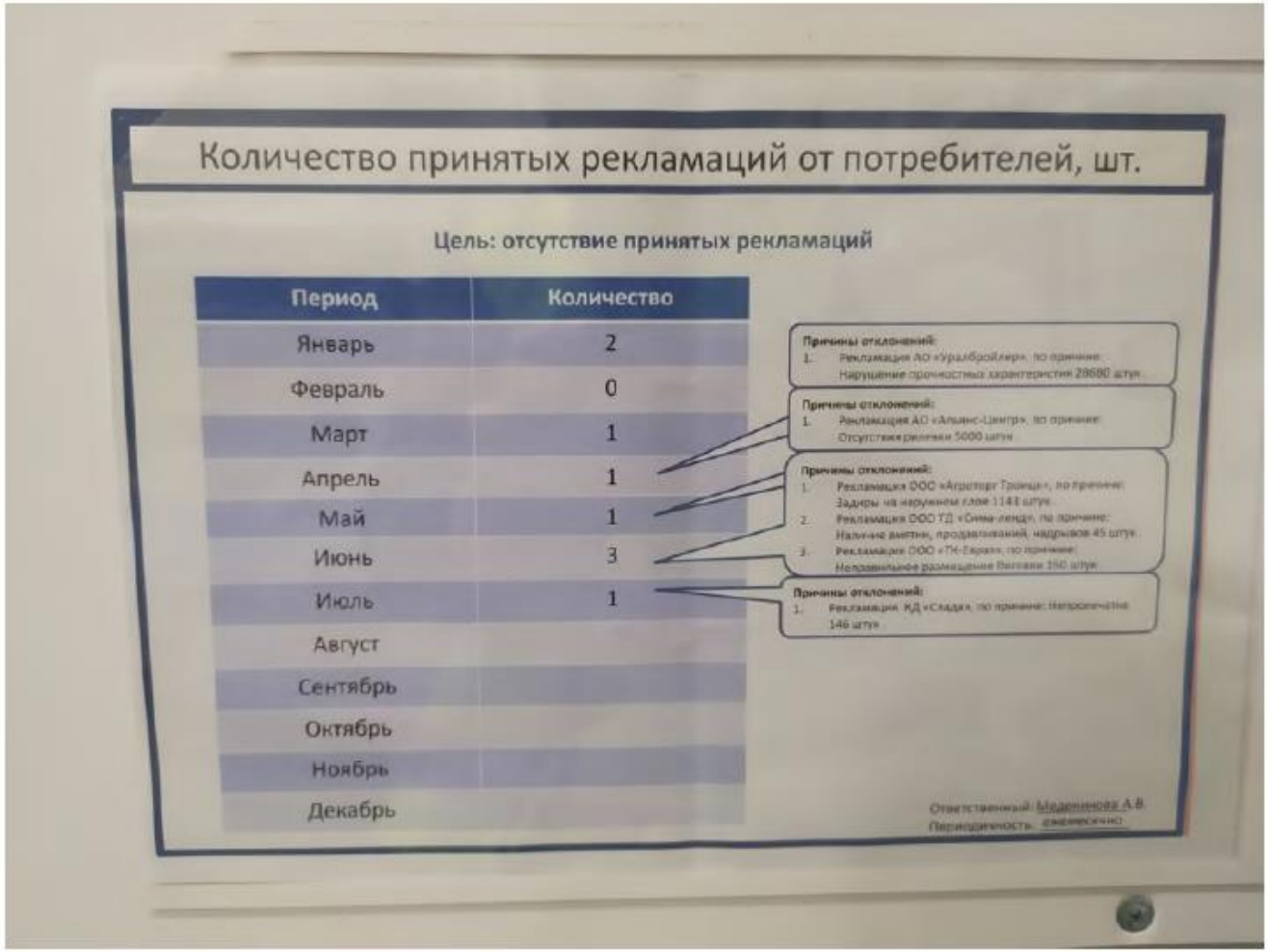


Мотивационная информация в рамках СМК

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

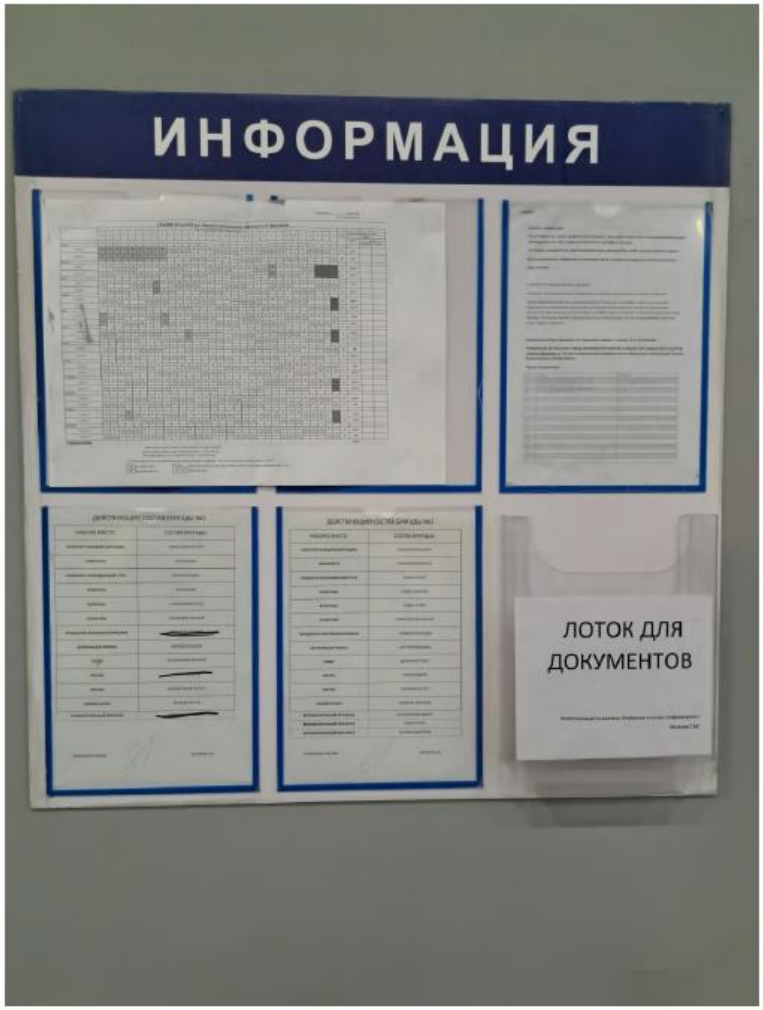
Приложение Р



Информация на стенде обновляется не регулярно (на момент проведения аудита в ноябре 2022 г.)

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

Приложение С



Информационный стенд

Приложение Т



ООО «ПКФ «Проминвест» участник Национального проекта «Производительность труда»