

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт
экономики и управления

Кафедра
«Социология и управление персоналом»

Направление подготовки

38.03.03 Управление персоналом

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

**«Совершенствование системы управления вовлеченностью персонала в
сфере торговли (на примере ООО «ГРАНИТРЕСУРС»)»**

Студент

 14.06.2021
(подпись, дата)

Дерябина Э.Т.
(фамилия, инициалы)

Руководитель

 14.06.2021
(подпись, дата)

Седлецкий А.В.
(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер

 17.06.2021
(подпись, дата)

Данилова Е. А.
(фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____, № _____)

Заведующий кафедрой

(подпись)

Кошарная Г.Б.

Работа защищена с оценкой _____ (протокол ГЭК от _____, № _____)

Секретарь ГЭК

(подпись)

Барсукова С.А.
(фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2021

ВВЕДЕНИЕ

В современном мире, что бы добиться успеха, организациям не достаточно выпускать только хороший продукт. Очень важна внутренняя составляющая компании, а именно, благоприятная среда для сотрудников.

В условиях рыночной экономики, вследствие усиления конкуренции в сфере торговли, руководители в первую очередь начинают увеличивать ассортимент, улучшать качество продукта, понижать стоимость. Однако, многие забывают, что клиент покупает товар через продавцов или менеджеров, которые являются лицом компании. Общение покупателя с продавцом – это неотъемлемая часть успеха организации, нельзя об этом забывать. От того, как чувствуют себя сотрудники в компании, зависит ее успех. Важно, что бы руководитель с самых первых рабочих дней смог так замотивировать человека работать, что даже спустя несколько лет он продолжал трудиться с огнем в глазах.

Для этого существует система вовлеченности, которую в компании разрабатывают определенные специалисты. Вовлеченность персонала – это физическое, эмоциональное и интеллектуальное состояние, которое мотивирует сотрудников выполнять их работу как можно лучше. Так же вовлеченность – это стремление внести свой вклад в деятельность организации, применив опыт и знания, и привести ее к успеху [17, с. 62].

Актуальность выбранной темы данной работы обусловлена тем, что задача повышения производительности труда персонала организации и общей эффективности его деятельности сегодня остро стоит на повестке дня в каждой компании. Современные руководители хотят продержаться на рынке как можно дольше, а для этого необходимо изучить систему вовлеченности персонала.

В настоящее время на тему системы управления вовлеченностью написано много трудов, как западных, так и отечественных авторов.

Большой вклад в изучение вовлеченности персонала внести такие авторы, как: Кевин Томпсон, который впервые применил термин «вовлеченность персонала»; Анна Егорова выделили признаки вовлечённого сотрудника, а так же Р.А.Долженко, В.М.Катков, У.С. Борисова, С.А. Шапиро, О. Свергун и другие.

В качестве объекта исследования выступает общество с ограниченной ответственностью «ГРАНИТРЕСУРС».

Предмет исследования является система управления вовлеченностью персонала в ООО «ГРАНИТРЕСУРС».

Целью данной работы является изучение системы управления вовлеченностью в ООО «ГРАНИТРЕСУРС» и разработка рекомендаций по ее совершенствованию.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

- рассмотреть понятие и структуру системы управления вовлеченностью;
- изучить процесс формирования системы управления вовлеченностью;
- проанализировать систему управления вовлеченностью в ООО «ГРАНИТРЕСУРС»;
- дать рекомендации по совершенствованию систему управления вовлеченностью в ООО «ГРАНИТРЕСУРС»

Методологической и теоретической основой данной работы является анализ научной литературы по теме выпускной квалификационной работе. В целях раскрытия обозначенной темы данного исследования были использованы следующие методы: анализа научных публикаций по теме вовлеченности персонала; анализа документов регламентирующих деятельность ООО «ГРАНИТРЕСУРС»; глубинного интервью.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Основные понятия системы вовлеченности персонала в организации

В последние несколько лет особо обострилась тема влияния мотивации сотрудников на эффективность продаж в организации. Это напрямую связано с повышением конкуренции на рынке: с большим выбором мест работы, с возможностью просмотра условий труда перед устройством. Кандидату важно, что бы его физическое и эмоциональное состояние было в норме на рабочем месте. Молодые специалисты все чаще выбирают работу, где руководитель идет в ногу со временем: развивает корпоративную культуру, отправляет сотрудников на бесплатные обучения от компании, проводит тренинги и мероприятия для сплочения коллектива. На второй план уходят организации, в которых уже несколько лет ничего не меняется, в которых нет новаций и стремлений к развитию. Именно они пропадают с рынка труда, а найти сотрудника на открытую вакансию с каждым годом становится сложнее и сложнее. Следовательно, что бы компания была успешной, современный руководитель обязан развивать систему управления вовлеченностью.

Впервые темой вовлеченности персонала заинтересовались У. Оучи, Р. Паскаль и А. Атос в 1981 году [19]. Проанализировав опыт американского и японского менеджмента, они стали авторами теории «Z». В которой считается, что успех компании строится не на активном внедрении современных технологий, а на особом отношении к сотрудникам, на командном духе и корпоративной культуре. Это повлекло за собой рассуждения других авторов. Различные определения авторов находятся в таблице 1 (приложение А)

Т. Питерс считает, что в коллективе важно иметь руководство, которое демонстрирует свои лидерские качества, ведет за собой коллектив[9, с. 279]. Однако, чтобы система управления не была авторитарной, необходимо четкое понимание единства: коллектив – это целая система, где у каждого есть своя определенная роль и обязанности.

Впервые термин «вовлеченность» был употреблен не так давно, в конце 20 века. В 1990 году, в работе Вильяма Кана вовлеченность трактуется, как определение ситуации полного погружения в рабочий процесс. Он писал, что, вовлеченность – это когда люди включают или исключают свое личное «я» при выполнении трудовых обязанностей [31]. Из этого следует, что когда человек целиком и полностью погружен в работу, при этом находясь в благоприятной среде, он становится одним целом с компанией. Ему важно внести свой вклад в развитие организации, в успешные продажи, получить опыт в том или ином вопросе.

Вильям Кан в своей работе разработал структуру факторов, влияющих на вовлеченность с точки зрения личностных особенностей, а именно психологических, физических и умственных возможностей. Данная структура представлена на рисунке 1.

Аспекты, влияющие на вовлеченность
персонала

Когнитивные

Эмоциональные

Физические

Рисунок 1 – Факторы, влияющие на формирование вовлеченности персонала

Источник: составлено автором по [Kahn W.A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work // Academy of Management Journal. - 2004. - Vol. 17. - Iss: 5. - pp.537-548]

Все аспекты связаны с собой, поэтому при составлении системы вовлеченности важно знать и учитывать все эти факторы.

Первый фактор: когнитивный.

Он формируется из восприятия сотрудником информации извне. Человек, благодаря способности рассудительно мыслить, оценивает отношения коллег и руководства к себе, соотносит свои прописанные трудовые обязанности с действительностью, интересуется системой поощрения. Все это откладывается в подсознание и напрямую влияет на качество работы сотрудника, на его вовлеченность в трудовой процесс.

Второй фактор: эмоциональный.

Его так же можно назвать «душевный», так как он представляет собой связь сотрудника с компанией через чувства, эмоции. Приходя на работу человек должен переживать те эмоции, которые его мотивировали устроиться именно сюда: безопасность, креативность, энергичность, уверенность и так далее. Быть эмоционально связанным с организацией, с руководством, с коллегами – это очень важно, ведь только так работник может чувствовать себя комфортно и раскрывать свой потенциал во благо компании.

Третий фактор: физический.

Связан с энергией, которую работник тратит при выполнении своих обязанностей. Если при выполнении задачи человек полностью растрчивает, как умственный, так и физический ресурс, то через пару дней у него накопится усталость, которая впоследствии может перерасти в выгорание. Следовательно, такой сотрудник будет не эффективен. А замотивировать его на продуктивную работу будет практически невозможно. Со стороны руководителя важно не перегружать сотрудников задачами, а работники должны грамотно оценивать свои возможности.

В научной литературе наблюдается несколько интерпретаций, как самого понятия вовлеченность персонала, так и системы управления вовлеченностью.

Р.А.Долженко в своей работе писал: «Сложность замеров факторов вовлеченности персонала заключается в том, что анализируемые показатели могут быть как объективными – измеряемые в цифровых и денежных единицах, так и субъективными – образуются под влиянием социальных, идеологических, политических и психологических (поведенческих) факторов внешней и внутренней среды организации [6, с. 160]. Автор предложил следующие факторы:

- отношения с руководством;
- атмосфера, психологический климат;
- созданные условия работы;
- наличие возможностей развития, карьерного роста, обучения;
- значимость и акцент на ценности сотрудников для компании;
- расширение пакета льгот;
- поощрение достижений работников;
- справедливый размер заработной платы;
- политика компании;
- степень влияния сотрудников на организацию;
- степень предоставляемой свободы при выполнении задач.

С. Маслак и М. Лейтер в своей работе 1997 года полагали, что «вовлеченность определяется не как отдельный конструкт, а как позитивная противоположность выгорания» [32]. Все компоненты вовлеченности, а именно: энергичность, увлеченность, эффективность, являются противопоставлениями выгорания: усталость, истощенность, пассивность. Отсюда следует, что для создания системы вовлеченности, необходимо проанализировать сотрудника с выгоранием и сделать все наоборот.

Позднее, в 2002 году Дж. Хартер и Т. Хэес в своей работе установили «вовлеченность, как следствие удовлетворенности различных потребностей сотрудника» [30]. Сотрудник, прежде всего, заботиться о своем комфорте. Поэтому, если работая в компании, он может закрывать свои потребности, то

уменьшается количество стресса, а значит, вся энергия уходит на продуктивную работу.

На основе предыдущих авторов, в 2006 году А. Сакс предложил свой вариант «вовлеченность, как «ответ» сотрудника на экономические и социоэмоциональные ресурсы от организации» [3, с. 162]. Из этого следует, что сотрудник будет работать эффективнее, если компания предоставит хорошие условия труда и достойную заработную плату.

В настоящее время существует множество мотивационных книг про эффективность персонала, про создание идеальной команды, про «правила успеха». Так например, в книге «Мотивация и оплата труда» Елена Ветлужских пишет, что вовлеченность сотрудников строиться на возможности их самореализации: «необходимо, чтобы каждый сотрудник с наибольшей результативностью, исполнил свою роль» [2, с. 28].

Рассмотрев определения западных и отечественных авторов можно сделать вывод, что вовлеченность это взаимосвязь психологических и физических свойств личности. При составлении системы управления вовлеченностью важно помнить об этих факторах.

Интерес к данной теме сохраняется до сих пор, поэтому некоторые авторы решили изучить данный вопрос с другой стороны. Вовлеченность персонала с точки зрения его организационного гражданского поведения. Ф. Подсакофф [5] выделил, что на заинтересованность сотрудника в работе влияют сразу несколько факторов: индивидуальные особенности, наличие лидерских качеств, динамика коллектива и организации, вид деятельности. Автор указывает на то, что вовлеченность зависит не только системы, которая существует в организации, но и от собственных стремлений, а именно:

1. Оказанная помощь коллегам. Желание помочь порой часто возникает, когда видишь, что человек не справляется. Однако очень важно грамотно оказать помощь, что бы впоследствии не пропала мотивация

помогать, а наоборот, только повышалась. Руководитель может выделять таких людей и назначать их наставниками.

2. Самоотдача. Бескорыстный труд, который приносит сотруднику удовольствие. Он не ждет похвалы или материального вознаграждения, ему приятно уже от факта выполнения своих обязательств. Такое зачастую бывает с людьми, которые искренне хотят работать в компании. В этом случае, руководителю главное не возлагать на сотрудника очень много задач. Он их выполнит, но есть вероятность, что произойдет выгорание.

3. Проявление и поощрение инициативы. В организацию все приходят с амбициями и руководителям нужно уметь слушать своих сотрудников, поощрять их идейность, их собственный взгляд на ту или иную проблему. Если инициативный сотрудник будет видеть от своего руководства отдачу, то его заинтересованность в работе в данной компании будет очень высока.

4. Гражданско-правовая ответственность. Перед приемом на работу кандидата ознакамливают с правилами организации, которых необходимо придерживаться. Это касается всех, и работников, и руководства. Если сотрудники видят частое невыполнение правил, то у них снижается уровень доверия к руководству и в компании в целом. В итоге, это может привести к бесконтрольному поведению.

В отличие от бескорыстных аспектов Ф. Подсакоффа, мнение Ф.Франка и К.Тейлора отличается [5]. Они считали, что в условиях рыночных отношений, вовлеченность сотрудников опирается на экономические факторы. Сотрудники инвестируют свои человеческие ресурсы в развитие компании с целью получения от нее большей прибыли. Выполнение сверхурочной работы является тому примером. Сотрудники готовы работать, если это будет подкреплено материальными выплатами. Однако, не всех сотрудников мотивируют денежные средства, поэтому работодатели стараются находить оптимальный вариант для создания системы вовлеченности персонала.

Внимательность руководства, так же должна проявляться в вопросе толерантности. В последнее время данный вопрос является острой темой обсуждения и почвой для увольнения многих сотрудников. Женщины сталкиваются с проблемами карьерного роста, а мужчины, из-за давления общественного мнения, не могут позволить себе «женскую» работу.

Ю.П.Лошакова в своей статье пишет: «Современный российский рынок труда характеризуется гендерной социальной дифференциацией. Это выражается не только в уровне оплаты труда, но и в карьерных перспективах, в неравенстве возможностей женщин и мужчин» [10 с. 195]. Особенно ярко это выражено в государственных учреждениях старого образца или в компаниях с консервативными взглядами. Например, амбициозная девушка начинает работать продавцом-консультантом в компании. Она молода, но целеустремлена. Планирует через год стать старшим менеджером и дальше подниматься по карьерной лестнице. Однако, на эту должность берут молодого человека, который был единственным в коллективе. Руководство объясняет такое решение тем, что мужчина эмоционально сдержан, а значит, ему проще будет управлять отделом. В итоге, оба сотрудника уволятся по собственному желанию. В данном примере показаны сразу два ошибки руководителя:

1. Невнимательность к сотруднице, которая прикладывала усилия для карьерного роста.
2. Принять решение за молодого человека, опираясь лишь на его гендерный признак.

Возможно, молодой человек не хотел повышения. Ему нравилась спокойная работа продавцом: общение с клиентами, продажа и выкладка товара. Скорее всего, у него нет желания выстраивать карьеру, ему важно внутренне спокойствие. Но руководитель принял решение, тем самым потеряв двоих сотрудников. Что бы такого избежать, грамотному руководителю необходимо понимать и слышать своих сотрудников. Персонал будут вовлечен в трудовую деятельность организации, которая не

придерживается гендерных стереотипов. Люди будут идти на работу с радостью в компании, в которых существуют следующие правила:

1. Мужчины уважительно относятся к женщинам-карьеристкам, а руководство не препятствует их росту.

2. Женщины не перекладывают свои обязанности мужчинами, по причинам усталости или плохого самочувствия. А если такое произойдет, то женщины должны понимать, что мужчины могут сделать точно так же.

3. Мужчины не осуждают другого мужчину за желание оставаться на своей должности без стремления к карьерному росту.

Молодые специалисты все чаще обращают внимание на данный аспект при выборе места работы. В связи с тем, что сфера торговли активно развивается с каждым годом, руководителям необходимо следить за обновлениями в системе управления вовлеченностью. Однако, прежде чем перейти к новой системе, не стоит забывать об имеющихся сотрудниках в компании, которым может быть тяжело, в силу возраста, принять те или иные нововведение. Хороший работодатель должен уметь находить способы вовлечения сотрудников всех возрастов.

Зачастую у взрослого человека существует единственная мотивация – заработная плата. Разумеется, это важно, но в современных компаниях существует множество других способов вовлечь зрелого сотрудника в активную деятельность организации.

1. Обучение. Самый верный способ, ведь он всегда положительно сказывается на эмоциональном состоянии сотрудников. Новые знания, новая обстановка, новые люди – все это активизирует работу мозга. После пройденного обучения сотрудник захочет продемонстрировать полученные навыки, тем самым включиться с рабочий процесс с новыми силами.

2. Наставничество. Вовремя дать возможность «старичкам» почувствовать себя нужными в организации, а так же приобщиться к «молодежи». Данный метод будет полезен обеим сторонам. Взрослый

сотрудник сможет поделиться своими знаниями и многолетним опытом, а молодой – поможет адаптироваться в инновациях компании.

3. Гибкий график работы. В силу возраста многие сотрудники не могут физически находиться в офисе целый день, поэтому для увеличения эффективности труда, руководитель может согласовать с такими сотрудниками персональный график. Такой жест со стороны руководства не оставит равнодушным работника.

Необходимо общаться с подчиненными и рационально мыслить. Доверительные отношения – это залог благоприятного климата в организации. Важна не только внутренняя поддержка и мотивация, но и внешняя: лекции и тренинги с приглашенными экспертами, выездные мероприятия, командировки, оплачиваемый отдых. При формировании системы вовлеченности, стоит обращать внимания на все эти аспекты. А так же, рекомендуется использовать помощь психолога, так как он может раскрыть истинные побуждения человека, прочувствовать его энергию и возможности. Что бы вовлечь сотрудника, нужно использовать всю человеческую природу и знания. На рисунке 2 изображена пяти-компонентная система вовлечения сотрудников.

Стимулирование

Обучение

Взаимодействие

Информирование

Вдохновение

Рисунок 2 – Пяти-компонентная система вовлечения сотрудников

Источник: составлено автором по [Папонова Н.Е. Обучение персонала компании: практическое пособие. - М.: Финпресс, 2011.-146 с.]

Рассмотрим поподробнее данные компоненты.

1. Стимулирование. Денежные вознаграждения никого не оставят равнодушными. Зачастую, за выполнение или перевыполнение плана продаж сотрудникам выдается премия. Это положительно влияет на активную работу сотрудника в течение всего месяца или года.

2. Взаимодействие. Внутри компании сотрудники должны уметь взаимодействовать друг с другом: просить и оказывать помощь, давать советы, поддерживать. Даже простое общение является примером взаимодействия. Сотрудники не должны бояться подойти к руководителям за советом, за просьбой. У каждого сотрудника есть свой социальный статус, которому он должен придерживаться, но не стоит забывать о человеческих факторах просто общения.

3. Обучение. Без обучения не будет развития. Если человек не будет постоянно обновлять свои знания, то спустя время, ему будет не интересно работать. Ему будет либо скучно от однообразия, либо ничего не понятно от нововведений. Поэтому, обучение сотрудников является важной составляющей системы вовлеченности.

4. Информирование. Сотрудники обязаны знать свои технические задания на месяц вперед. Обычно, для этого используются онлайн или офлайн информационные доски, внутренние журналы, газеты, совещания. Персонал, работающий в компании, должен понимать, что от него требует руководство и как он это может исполнить.

5. Вдохновение. Руководство должно быть примером для сотрудников. Глядя на своего начальника или наставника, младший сотрудник должен чувствовать безопасность, поддержку, а так же взаимное уважение. Вдохновляться могут не только менеджеры организации, но и приглашенные гости: бывшие сотрудники, которые добились успехов, знаменитые эксперты, топ-менеджеры страны, зарубежные гости. Работая с профессионалами сотрудники фирмы получают положительные эмоции, которые напрямую будут ассоциироваться у них со своей компанией.

Таким образом, по всему вышесказанному, можно сделать вывод, что темой вовлеченности персонала интересовались многие ученые прошлого. Однако, тема актуальна и в современном мире, особенно в торговой сфере. Многие руководители понимают, что репутация компании строится не только на качестве производимого или продаваемого продукта, но и на работающих в ней сотрудниках.

Вовлеченность сотрудников в деятельность компании влияет на общее состояние в коллективе, на самочувствие и результативность персонала в течение всего дня, на рост производительности организации, на отзывы клиентов. Все продажи напрямую проходят через сотрудников компании, поэтому руководителям важно обращать внимание на создание актуальной и эффективной системы управления вовлеченностью персонала в своей организации.

1.2 Процесс формирования системы управления вовлеченностью персонала

Формирования системы управления вовлеченностью процесс не сложный, но требующий много внимания и навыков. Эффективность персонала зависит от множества постоянно меняющихся факторов, которые нужно анализировать и вовремя применять на практике. Вовлеченность сотрудников определяется степенью увлечения работой и количеством вложенных усилий в развитие фирмы.

Коллектив состоит из уникальных людей, нельзя забывать про это при формировании системы вовлеченности. Помимо экстравертов и интровертов, люди могут делиться на такие группы и подгруппы, как [28]:

1. Аналитики: стратег, ученый, командир, полемист.
2. Дипломаты: активист, посредник, тренер, борец.
3. Хранители: администратор, защитник, консул, менеджер.

4. Искатели: виртуоз, артист, делец, развлекатель.

Грамотный специалист отдела развития в организации, перед тем как приступить к формированию системы управления вовлеченностью должен предложить сотрудникам пройти тестирование для выявления типа личности. Это необходимо, ведь одного человека могут мотивировать тренинги личностного роста, а другому для стимулирования было бы достаточно ежемесячной премии за выполнение плана. К каждому человеку нужен свой личный подход, чтобы работа сотрудников была продуктивной и результативной.

У каждого типа личности есть свои мотивы и паттерны, а так же запреты и благодарности. В таблице 2 продемонстрированы пять типов личности с их особенностями.

Таблица 2 – Типы личности сотрудников и их особенности

Типы сотрудников	Мотивы	Паттерны	Поощрения	Наказания
Инструменталист	Получения денежных вознаграждений	Частое упоминание денег	Премирование, повышение заработной платы	Штрафы
Профессионал	Самореализация, интересная работа	Много говорит о работе	Словесная благодарность	-
Патриот	Приверженность к компании, к коллективу	Говорит об отношениях в компании	Благодарить и за помощь в компании и делать на этом акцент	Коллективная ответственность, выговор от руководства
Хозяин	Принятие самостоятельных решений	Рассказывает про свободу действий	Допускать свободу выбора действиям	Не давать возможность выбирать
Недостигатель	Стабильность; выполнять только свою работу	Часто рассуждает о стабильности	Забота и безопасность	Увольнение, резкая смена деятельности или места

Источник: составлено автором по [Галкина Ю.А. Анализ сущности современных мотивационных концепций // Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы. - 2009. - № 2. С – 16-23].

Данная таблица 2 наглядно доказывает, что мотивация у всех разная. Решением является наблюдение, тестирование и общение с сотрудниками. Для формирования благоприятного климата в организации, руководство должно интересоваться сотрудниками: что им нравилось и не нравилось на предыдущем месте работы, что они ценят в офисной среде, чем увлечены, как им удобнее воспринимать информацию. Чем больше подробностей про персонал знает менеджер, тем проще ему будет составлять систему вовлеченности и применять ее. Общение с сотрудниками должно быть регулярным, так как мотивация может быть не долгосрочна, и нужно будет менять систему под человека, что бы заново вовлечь его в рабочий процесс. В процессе общения менеджер может не только узнавать полезную информацию про личность сотрудников, но и расположить к себе для дальнейшего взаимодействия: помощь, поддержка, интересные предложения по работе.

Для формирования системы управления персонала в организации необходимо придерживаться следующих аспектов [11]:

1. Разнообразие и эксклюзивность.

Создание системы, которая привлекает разнообразных людей, имеет решающее значение для вовлеченности сотрудников. Для многих большую роль играет статус компании и ее эксклюзивность, поэтому разрабатывая систему вовлеченности, нельзя забывать про это. Чтобы выделяться среди конкурентов, компании разрабатывают внутренние корпоративные приложения, создают образовательные мероприятия и конференции, проводят необычные лекции. Инициативность сотрудников помогает добавлять разнообразия в деятельность организации.

2. Прозрачность.

Доверие к руководству играет большую роль в привлечение сотрудников. Людям нужны верные лидеры, на которых они могли бы положиться, чтобы вести компанию вперед. Когда в компании нет доверия, то создается неблагоприятный климат в коллективе, а это несет за собой

снижение продуктивности и повышает уровень напряжения. Руководителям нужно вовлекать сотрудников в разговоры о разработке стратегии компании, росте рынка, обсуждать неудачные моменты и слушать их мнение по данному вопросу. Это нужно, чтобы сотрудники чувствовали себя нужными в компании, чтобы видели открытость и формировали доверие в руководящей команде.

3. Корпоративные мероприятия.

Сотрудники с большим удовольствием будут вовлечены в деятельность компании, если они чувствуют связь с окружающими их людьми: с коллегами, с руководством. Создание корпоративных мероприятий позволит провести время в неформальной обстановке, узнать друг друга поближе, расслабиться и побыть собой. Зачастую на подобных мероприятиях могут сформироваться неформальные группы, которые в последствии смогут предложить профессиональную разработку или идею по повышению производительности труда.

4. Поощрения за деятельность.

Не всегда поощрения должны быть материальными, порой сотрудникам важно получить слова благодарности за проделанную работу. Предоставить возможность инициативному сотруднику провести встречу или возглавить проект, над которым он долго работал. Исполнение желаний сотрудников демонстрирует их искреннюю вовлеченность в деятельность компании. Конечно, не стоит забывать про премирования или повышение заработной платы. Менеджер по работе с персоналом должен обращать внимание на количество проделанной работы и получаемой заработной платы. Если эти показатели неравноценны, то стоит внести корректировки либо в размеры оплаты труда, либо в трудовые обязанности.

Таким образом, HR-менеджеры при формировании системы управления вовлеченностью должны: своевременно доносить информацию до сотрудников; личным примером демонстрировать продуктивность; выявлять и публично поощрять активных сотрудников; проявлять

инициативу в оказание помощи; доносить важность деловых игр, тренингов, обучения, на личном примере; регулярно оценивать уровень мотивации сотрудников. Выполнение всех этих рекомендаций обязательно приведут компанию к успеху, а ее сотрудников – к удовлетворенности рабочей деятельностью.

Рассмотрим сформированные системы управления вовлеченностью, на примере некоторых компаний в сфере торговли.

ОАО «СибирьЭнерго» - предприятие, занимающееся производством и продажей тепловой и электрической энергии. В данной организации ведущими принципами являются:

1. Регулярные встречи генерального директора с рядовым персоналом: обходы, встречи, выступления.
2. Топ-менеджеры доносят информацию до подчиненных через средства массовой коммуникации.
3. Проходят регулярные аудиты с предложениями по совершенствованию компании.
4. Топ-менеджеры личным примером демонстрируют вовлечение в деятельности организации.
5. Проведение конкурсов на лучшее рабочее место, лучший проект квартала, лучший работник месяца.

Reebok – американская компания по производству и продаже спортивной одежды, обуви и аксессуаров. Запуская новую линию одежды, компания долго думала «как заставить покупателя двигаться». Один из сотрудников предложил, что для движения потребителей, нужно создать движение внутри компании. Руководство рассмотрело это предложение и компания переделала один из своих складов в центр тренировок для сотрудников. Компания начала «двигаться», а вместе с ней и новой линией одежды, начали «двигаться» и потребители. Тем самым, инициатива сотрудника и одобрение руководителя, помогли завлечь не только покупателей, но и персонал в компании, а так же положить начало

формированию системы вовлеченности сотрудников. На рисунке 3 представлены основные принципы вовлечения персонала в компании Reebok.

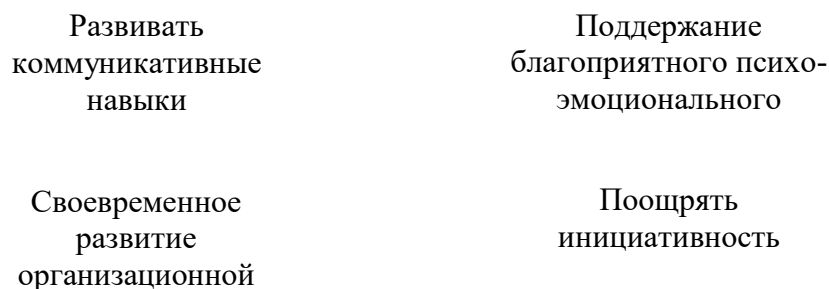


Рисунок 3 - Основные принципы вовлечения сотрудников в компании Reebok

Источник: составлено автором по [Смирнов П.С. Вовлеченность персонала: типы, уровни проявления и связи. Организационная психология. - 2019. - Т.9. - №1. - С. 81-95].

Компания Apple Inc. – ведущий производитель техники на всемирном рынке. Компания славится не только качественным товаром, но и высоким уровнем мотивации своих сотрудников. На рисунке 4 представлены основные принципы, которых придерживаются HR-менеджеры.

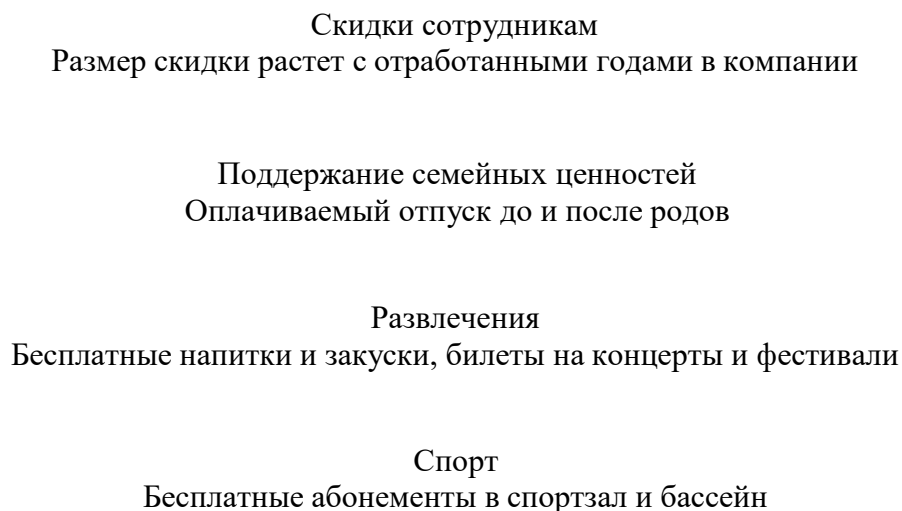


Рисунок 4 – Принципы формирования системы вовлеченностью персонала в Apple Inc.

Источник: составлено авторов по [Смирнов П.С. Вовлеченность персонала: типы, уровни проявления и связи. Организационная психология. - 2019. - Т.9. - №1. - С. 81-95].

Данные организации занимаются продажами, но совершенно разными товарами и услугами. Тем не менее, во всех случаях, персонал вовлечен в работу, а руководство бережно относится к мнению, желаниям и психологическому состоянию подчиненных. Рассмотрев положительные стороны формирования системы вовлеченности сотрудников, нельзя ни обратить внимание на ошибки, которые допускают специалисты отдела развития в компаниях.

Во – первых, недоверие сотрудников к конфиденциальности их личной информации. Порой менеджеры забывают, что подчиненные не могут быть безосновательно уверены в их действиях. Поэтому, не всегда проговаривают рабочие моменты. Просьба прислать фотографию паспорта или данных банковской карты, не должна создавать сомнения у сотрудников. А чтобы этого не было, необходимо выстраивать доверие к системе конфиденциальности.

Во – вторых, мотивировать только положительными новостями. Однако, отрицательные события тоже происходят в компании и их необходимо решать, проговаривать с сотрудниками. Ошибка менеджеров, не доносить до руководства отчеты о конфликтах, о проблемах внутри коллектива. Они считают, что это решится само по себе, однако, очень важно предотвратить возникновения глобальной проблемы. Ведь от психологического климата сотрудников зависит продуктивность всей организации.

В – третьих, много теории и мало практики. При формировании системы управления вовлеченностью, HR - менеджер может проделать серьезную работу: проанализировать конкурентов и быстроразвивающийся рынок, изучить текущий уровень мотивации и квалификации сотрудников, с помощью тестирования и наблюдения, разработать мероприятия на целый год. Однако, разработанная система может совершенно не вовлечь сотрудников, а организация может отказать в реализации мероприятий. В итоге, нужно будет формировать новую систему. С такой ошибкой часто

сталкиваются молодые специалисты, которые хотят развивать свой потенциал, но не достаточно хорошо осведомились о внутренней составляющей организации, и ее сотрудниках.

В – четвертых, не предоставление обратной связи сотрудникам от руководства. Менеджеры могут передать информацию Генеральному директору, но передать обратную связь не всегда считаю нужным. Сотрудникам важно получить отзыв о проделанной работе, о заданном вопросе, о предложении повышения производительности труда. Задача менеджера быть связующим звеном, между руководителем и сотрудником, а значит, вовремя передавать информацию как одним, так и другим. Сотрудник может сам замотивировать себя надеждой на реализацию своего проекта или продвижением по карьерной лестнице. Однако, не получив вовремя должный ответ от руководства, работник может не только потерять мотивацию, но и вовсе перестать принимать активное участие в жизни компании.

Допускать ошибки, при формировании системы управления вовлеченностью, опасно, поэтому перед началом работы, менеджер должен хорошо изучить все нюансы компании и опросить всех сотрудников. В связи с тем, что сфера торговли развивается, а конкуренция растет, то в любую систему вовлечения необходимо регулярно вносить изменения. А перед тем, как менять, нужно проанализировать нынешнее положение вовлеченностью сотрудников в организации. Для этого существует множество методов: тестирование, наблюдение, интервью, но самым эффективным является опросник Gallup Q12 [29]. Вот уже много лет опросник Gallup Q12 является надежным однофакторным инструментом изучения уровня вовлеченности персонала. Создатель данного опросника Дж. Гэллап – основатель американского института общественного мнения – считал, что если регулярно проводить опрос среди сотрудников, то легко можно формировать актуальную систему вовлеченности и анализировать динамику эффективно гости персонала. Вопросы, из которых состоит Gallup Q12 можно разделить

на четыре группы: карьера и развитие; миссия и цель организации; признание и ценности; межличностные отношения [29].

1. Знаете ли вы, чего ожидает от вас работодатель?
2. У вас есть материалы и инструменты, необходимые для качественной работы?
3. У вас есть возможность каждый день делать то, что вы умеете лучше всего?
4. За последние семь дней вы получали признание или похвалу за хорошую работу?
5. Считаете ли вы, что ваш руководитель или кто-то на работе заботится о вас как о личности?
6. Кто-нибудь на работе способствует вашему развитию?
7. Учитывается ли ваша точка зрения?
8. Миссия и цель вашей компании заставляет вас чувствовать, что ваша работа важна?
9. Считают ли ваши коллеги своей обязанностью качественно выполнять свою работу?
10. У вас есть лучший друг на работе?
11. За последние полгода кто-нибудь на работе говорил с вами о ваших успехах?
12. В прошлом году у вас были возможности учиться и расти на работе?

Данный опрос не займет у сотрудников много времени, так как отвечать нужно: да или нет. Однако, для специалистов по развитию, Gallup Q12 является хорошим помощником при анализе уровня вовлеченности персонала в организации. Опрос рекомендуется проводить в одинаковый промежуток времени, раз в год или квартал; каждый раз использовать одни и те же вопросы, не меняя формулировки; сохраняя полную анонимность сотрудников; как внутри отделов, так и в целом по всей компании. Для более

точности ответов и быстрых подсчетов, опросник Gallup Q12 можно проходить в онлайн формате.

Все вышесказанное позволяет сделать вывод о том, что формирование системы управления вовлеченностью персонала в организации трудоемкий процесс, требующий внимания, подготовки и знаний.

Подытожим, что для формирования системы вовлеченностью персонала, необходимо учитывать следующие аспектам:

1. Перед началом создания системы нужно проанализировать сложившуюся ситуацию в организации: провести опросы, тестирования, собеседования с подчиненными.
2. Выявить причины и условия, которые послужили к изменению системы управления вовлеченностью.
3. Оценить всевозможные риски: внешние и внутренние.
4. Проанализировать конкурентов: их способы мотивации сотрудников.

Для того, что бы сотрудники были искренне вовлечены в деятельность компании, руководитель должен суметь с самого первого дня четко осветить историю компании: ее ценности, миссию, цели, задачи. Обозначить должностные обязанности и дальнейшие перспективы работы в организации. Руководитель должен быть настоящим лидером, примером и вдохновителем для сотрудников, тогда они будут эффективны и продуктивны.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМЫ ВОВЛЕЧНОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА ООО «ГРАНИТРЕСУРС» И РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ЕЕ СОВЕШЕНСТВОВАНИЮ

2.1 Анализ системы управления и кадрового состава в ООО «ГРАНИТРЕСУРС»

Объектом исследования было выбрано общество с ограниченной ответственностью «ГРАНИТРЕСУРС». Компания была зарегистрирована в 2016 году. Главный офис находится в г. Москва.

ООО «ГРАНИТРЕСУРС» занимается добычами и поставками природного гранита уже более 5 лет. Ключевым видом деятельности предприятия является поставка гранитного и доломитового щебня и его производных, различным компаниям по всем регионам Российской Федерации. Большой опыт и наличие собственных карьеров гарантируют покупателям ООО «ГРАНИТРЕСУРС» высокое качество продукции и дают преимущества на конкурентном рынке [12].

Предприятие имеет право заниматься следующими видами деятельности:

1. Оптовая торговля лесоматериалами, строительными материалами и санитарно-техническим оборудованием.
2. Предоставление услуг по грузоперевозкам и оказания помощи связанной с ними.
3. Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления.

Главной стратегической целью ООО «ГРАНИТРЕСУРС» является повышение доли на рынке на основе лидерства в качестве и себестоимости продаваемого материала. Компания держит высокий статус уже 5 лет не только благодаря качественной продукции, но и сильной корпоративной культуре внутри компании.

Для выполнения стратегической цели предприятие ставит перед собой следующий ряд оперативных целей:

- постоянное повышение производительности во всех отделах организации;
- удовлетворение потребностей клиентов в качественном материале по соответствующей рынку стоимости;
- интеграция бизнеса, в целях укрепления положения компании в сфере торговли;
- привлечение, развитие и вовлечение в деятельность компании высококвалифицированных специалистов;
- оказание содействия экономическому развитию регионов, в которых предприятие осуществляет свою деятельность;
- соблюдение действующего законодательства РФ.

Организационно-правовая форма предприятия ООО «Гранит Ресурс» – общество с ограниченной ответственностью. Численность персонала в центральном офисе г. Москва на 2021 год составляет 42 человек. Общая численность сотрудников ООО «ГРАНИТРЕСУРС» варьируется около 150 человек, не считая людей в резерве. Это связано с тем, что большая часть персонала – это рабочие: грузчики, водители, кладовщики, которые находятся в разных карьерных точках России.

Места, с которыми сотрудничает ООО «ГРАНИТРЕСУРС» для получения необходимой продукции, а так же с этих мест осуществляется доставка по городам России.

1. Хромцовский карьер, с. Хромцово, Ивановская область (песчано-гравийная продукция).
2. Онега Неруд, п. Покровское, Архангельская область (плотные горные породы).
3. Богданоский карьер, г. Богданович, Свердловская область (плотные горные породы, песчано-гравийная продукция, изветсковая продукция).

4. Павловск Неруд, с. Елизаветовка, Воронежская область (плотные горные породы, песчано-гравийная продукция).

5. Орское карьероуправление, Орск, Оренбургская область (плотные горные породы, песчано-гравийная продукция).

6. Сычёвский ПТК, п. Сычево, Московская область (песчано-гравийная продукция).

7. Сортавальский ДСЗ, п. Кирьявалахти, Республика Карелия (плотные горные породы, песчано-гравийная продукция).

Сфера торговли динамична и что бы поддерживать высокий статус среди конкурентов перед ООО «ГРАНИТРЕСУРС» стоят следующие задачи:

1. Снижение уровня потерь и себестоимости предлагаемой продукции.

В ООО «ГРАНИТРЕСУРС» внедрена система бережного производства, которая позволяет предприятию оптимизировать все свои процессы и поддерживать их на необходимом уровне даже в кризисной ситуации. Специалисты внимательно следят за изменениями.

2. Применение новейших современных технологий.

Для организации в современном мире очень важно применять современные технологии. Для выполнения этой задачи специалистами проводится регулярное исследование технологий, возникающих на рынке, и применение наиболее эффективных из них в деятельности компании для оптимизации, улучшения условий труда и повышения производительности.

3. Быстрая и аккуратная доставка.

Доставка груза по всей России не простая задача. Однако, при грамотном изучении вопроса, логистам ООО «ГРАНИТРЕСУРС» удастся продумать доставку материалов из Москвы в различные города России без труда. Преимуществом компании является наличие собственной грузовой техники и большое количество рабочих силы.

4. Развитие и вовлечение персонала.

Руководство предприятия считает, что сотрудники это самое важное звено в компании, поэтому ООО «ГРАНИТРЕСУРС» заинтересовано в постоянном

развитии своих сотрудников. Повышение уровня образования и квалификации, обеспечение персонала всей необходимой информационной базой, регулярные тренинги, как на развитие личностных качеств, так и профессиональных, интересные мероприятия и многое другое.

В ООО «ГРАНИТРЕСУРС» используется структура линейного типа. Она представлена на рисунке 5 (приложение Б). Из данного рисунка видно, что во главе находится генеральный директор – Д.О. Домаев и его заместитель. Им непосредственно подчиняются: отдел продаж, транспортный отдел, отдел логистики, IT-отдел, бухгалтерия, производственный отдел. Отдел кадров подчиняется вышестоящему руководству – директору по управлению, а тот уже находится в подчинение у генерального директора.

В связи с тем, что ООО «ГРАНИТРЕСУРС» является активно развивающейся компанией, то из данных таблицы 3 видно, что большинство сотрудников главного офиса с высшим образованием. В таблице представлены данные сотрудников главного офиса, так как здесь находится весь аппарат управления предприятия.

Таблица 3 – Анализ персонала в ООО «ГРАНИТРЕСУРС» по степени образования за 2016 – 2020 года

Образование	2016	2017	2018	2019	2020
Высшее	17	24	35	35	35
Средне-специальное	3	12	7	7	7
Неоконченное высшее	3	0	0	0	0
Всего человек	23	36	42	42	42

Источник: составлено автором на основе анализа организационных документов ООО «ГРАНИТРЕСУРС»

Из таблицы 3 следует, что в период с 2017 по 2018 год сотрудников с высшем образованием прибавилось и осталось в дальнейшем без изменений. Так как в организации хорошо развита система вовлеченности персонала. Возраст

сотрудников главного офиса находится в пределах 25 – 45 лет, данные указаны в таблице 4.

Таблица 4 – Анализ персонала в ООО «ГРАНИТРЕСУРС» по возрасту за 2016 – 2020 года

Возраст	2016	2017	2018	2019	2020
18 - 25	6	10	15	15	14
25 - 30	3	9	8	8	9
30 - 40	9	11	14	14	14
Старше 40	5	5	6	6	6
Всего человек	23	36	42	42	42

Источник: составлено автором на основе анализа организационных документов ООО «ГРАНИТРЕСУРС»

Возраст работников важную играет роль в создание благоприятного или не благоприятного психологического климата в коллективе. При формировании системы вовлеченностью, специалисты изучили, что работники от 25 до 45 лет хорошо ладят друг с другом. Система вовлеченности в ООО «ГРАНИТРЕСУРС» разрабатывается отделом кадров совместно со специалистами по развитию, обучению и подбору персонала. Генеральный директор может вносить свои коррективы в систему, но как показывает практика, предложенная система вовлеченности ни разу не подводила. В таблице 5 представлены данные о количественных изменениях среди сотрудников «ГРАНИТРЕСУРС».

Таблица 5 – Количественные показатели текучести кадров

Категории	2016	2017	2018	2019	2020
Весь персонал	23	36	42	42	42
Принято, человек	18	26	6	0	0
Уволено, человек	3	10	0	0	0

Источник: составлено автором на основе анализа организационных документов ООО «ГРАНИТРЕСУРС»

Из таблицы 5 видно, что первые два года были самыми сложными для организации. Большая конкуренция в торговой сфере, мало квалифицированных сотрудников и отсутствие практического опыта – это побудило руководство пересмотреть свою внутреннюю корпоративную культуру. После этого, с 2018 года начался расцвет организации. Низкая текучесть кадров по всем категориям благоприятно отражается на репутации компании. С точки зрения финансовых показателей, чем больше сотрудники вовлечены в деятельность фирмы, тем лучше ее экономические показатели. При постоянном штате сотрудников сокращаются расходы на подбор и адаптацию, уходит меньше времени на налаживание связей с клиентами. Частая текучесть кадров неприятна постоянным клиентам, так как данное явление свидетельствует о некачественной работе отдела кадров, о низком статусе компании. Ниже, на рисунке 6, приведены сравнительные данные о прибыли в 2017 и 2020 годах.

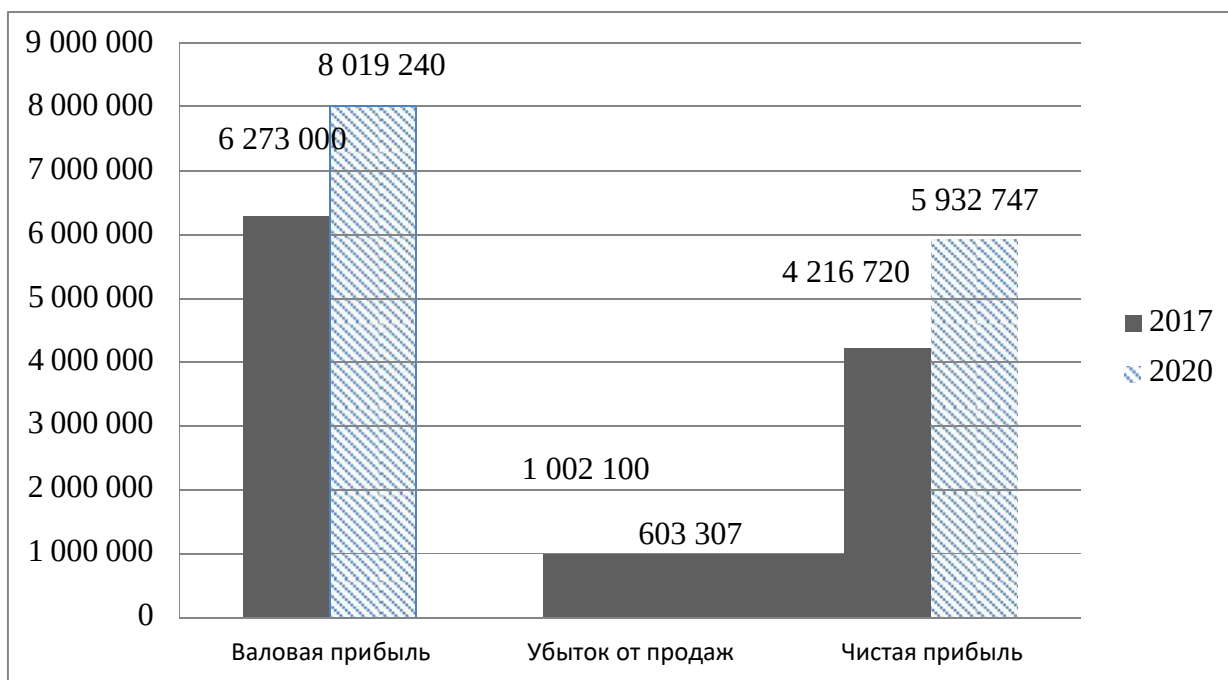


Рисунок 6 – Изменения прибыли 2017 и 2020 года

Источник: составлено автором на основе анализа организационных документов ООО «ГРАНИТРЕСУРС»

Несмотря на эпидемиологическую ситуацию в 2020 году, выручка компании увеличилась на 22%. Большую роль в этом сыграла развитая за 4 года

система вовлеченности и низкая текучесть кадров. За период с 2017 по 2020 года, в ООО «ГРАНИТРЕСУРС» были проведены мероприятия с целью вовлечения персонала в деятельность компании. Количественная динамика их изменений указана на рисунке 7.

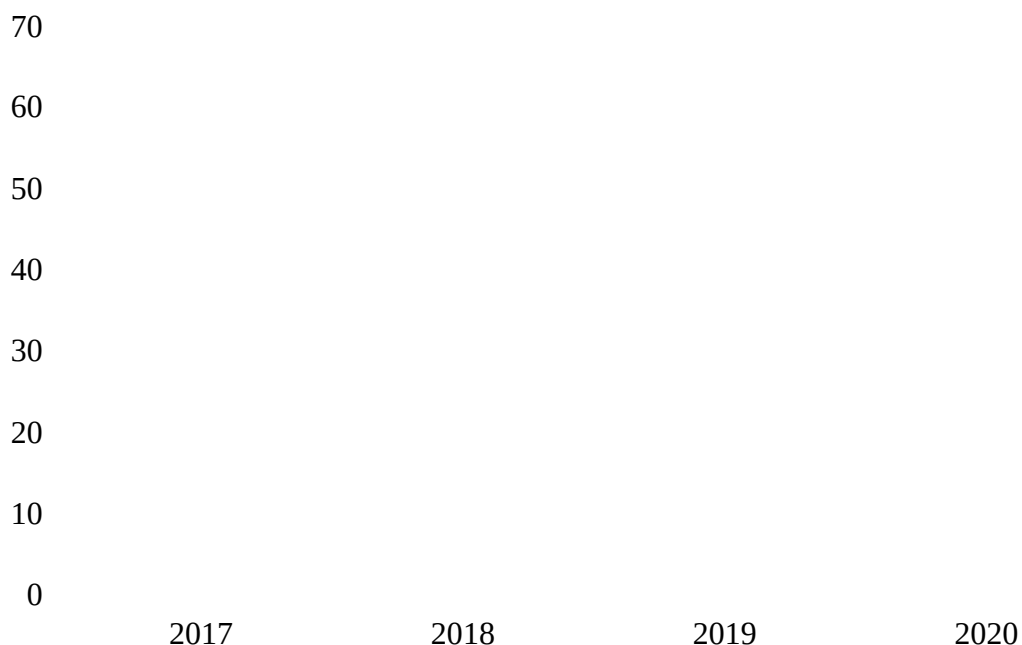


Рисунок 7 – Мероприятия вовлеченности персонала в ООО «ГРАНИТРЕСУРС» за 2017 – 2020 года

Источник: составлено автором на основе анализа организационных документов ООО «ГРАНИТРЕСУРС»

В 2020 году, в связи с переходом на удаленную работу, количество мероприятий не сильно изменилось, так как большую часть адаптировали под удаленный формат.

Подбором персонала в ООО «ГРАНИТРЕСУРС» занимаются специалисты без гендерных стереотипов. На открытую вакансию рассматриваются абсолютно все заявки: нет деления на «мужскую» и «женскую» работу. Главный HR-менеджер рассказывал, что за все 5 лет существования организация они ни разу не столкнулись с этой проблемой. Заявки всегда соответствовали вакансиям, то есть ни разу кладовщиком или рабочим на карьере, не хотела быть девушка 25 лет. А что касается менеджеров, консультантов и аппарату управления, то не

имеет значения какого пола будет сотрудник. Главное, что бы он был увлечен своей работой, что бы происходил взаимный полезный обмен. Данные на рисунке 8 демонстрируют процентное соотношение по полу в ООО «ГРАНИТРЕСУРС» с 2016 по 2020 год.

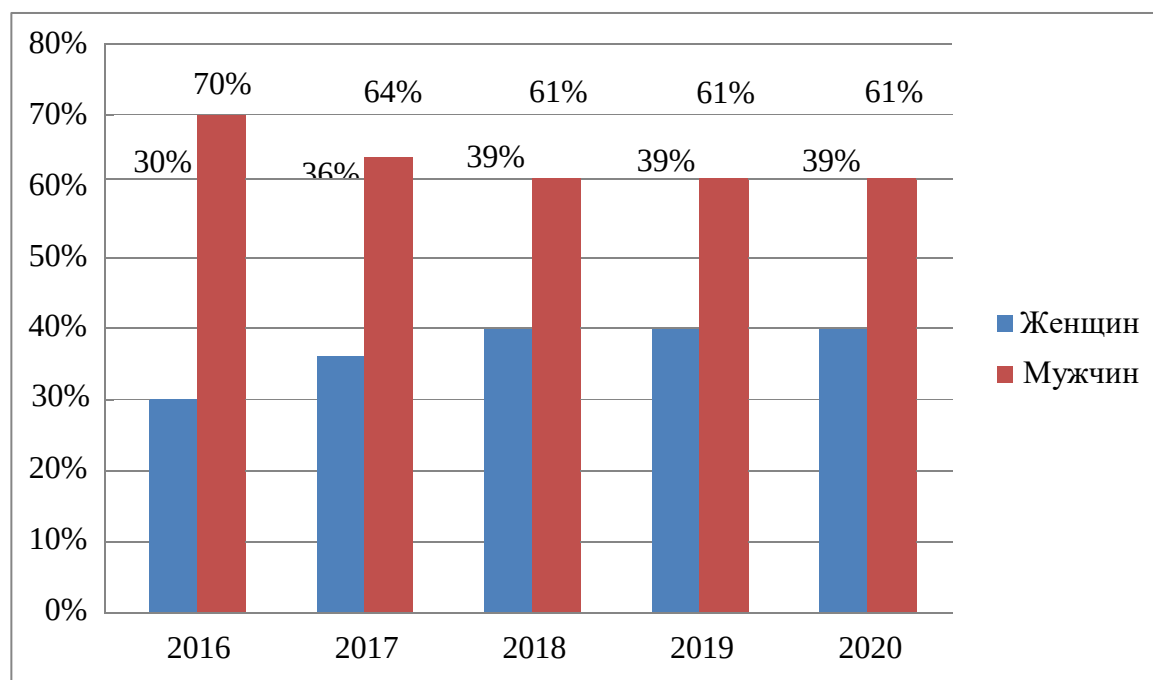


Рисунок 8 – Анализ персонала в ООО «ГРАНИТРЕСУРС» по полу 2016 – 2020 года

Источник: составлено автором на основе организационных документов ООО «ГРАНИТРЕСУРС»

Данные рисунка 8 составлялись не только по персоналу главного офиса, но включают так же и рабочих за ее пределами. Большая часть сотрудников мужчины. Не смотря на то, что женщины активно защищают свои права и хотят равноправного труда, но идти на работу грузчиком или рабочим на карьеры они не хотят. По словам HR-менеджера, на подобные вакансии ни разу не поступало заявок от женщин, в основном это молодые люди от 18 до 20 лет или мужчины от 35 до 45 лет. Однако, в центральный офис на «женские» вакансии тоже приходит много заявок от мужского пола. Благодаря такому отношению к подбору, сотрудники чувствуют себя важными и нужными в организации. Они

понимаю, что карьерный рост зависит только от их стараний и вложений, а не от пола, национальности или возраста.

Проведя анализ системы управления вовлеченностью в ООО «ГРАНИТРЕСУРС» можно сделать следующие выводы:

1. Компания заботится о развитие сотрудников. Проводит обучение, повышения квалификации, не препятствует развитию по карьерной лестнице и всегда оказывает помощь в вопросах, улучшения рабочей деятельности.

2. Руководство следит за тем, что бы все сотрудники было вовремя проинформированы. Понимания своих должностных обязанностей, важный аспект при выполнении качественной работы. Руководители подразделений в ООО «ГРАНИТРЕСУРС» всегда следят за тем, что бы сотрудники получали информацию подробно и своевременно. Для этого используют онлайн и офлайн доски объявлений, а так же рассылку на почту или социальные сети отдельного сотрудника.

3. Отдел кадров заботиться о кандидатах. При приеме на работу, будущих сотрудников сразу знакомят с ценностями, целями, миссией компании. Тем самым, кандидаты сразу могут для себя решить: подходят данные ценности ему или нет. Компания «ГРАНИТРЕСУРС» ценит время людей, а поэтому обо всех «плюсах» и «минусах» говорит открыто. Руководство уверено, что работники с первого дня вовлечены в жизнь организации.

4. Похвала, как и наказания, должны быть уместны и своевременны. Хвалить сотрудников в ООО «ГРАНИТРЕСУРС» принято за действия: хорошую работу, помощь коллегам, выполнение плана продаж, заключение успешной сделки. Персонал компании не нуждается в каждодневной похвале, ведь работники достаточно вовлечены в процесс и знают, что руководство по-настоящему оценит результат их деятельности по мере надобности.

5. Успех компании, в сплоченном коллективе. Сотрудники ООО «ГРАНИТРЕСУРС» часто посещают тренинги на сплочение и командообразование, поэтому межличностные отношения в организации развиты хорошо. Ощущение поддержки и единомышленника в коллективе мотивирует не откладывать свои идеи и реализовывать их, чувствовать себя комфортно на рабочем месте.

2.2 Оценка системы управления вовлеченностью персонала в ООО «ГРАНИТРЕСУРС» и рекомендации по ее совершенствованию

Формирование системы управления вовлеченностью в ООО «ГРАНИТРЕСУРС» началось с 2017 года. На данный момент в компании ежегодно существуют мероприятия, которые представлены на рисунке 9, для поддержания эффективности и продуктивности сотрудников.

1. Курсы повышения квалификации
2. Онлайн и офлайн встречи с профессиональными экспертами
3. Разнообразные профессиональные и личностные тренинги
4. Неформальные мероприятия по итогам года
5. Материальные и нематериальные поощрения

Рисунок 9 – Мероприятия по вовлечению персонала

Источник: составлено автором на основе организационных документов ООО «ГРАНИТРЕСУРС»

Проанализировав работу отдела кадров и специалистов по развитию, можно сделать вывод, что ООО «ГРАНИТРЕСУРС» является примером сильной организационной культуры. Организация радуется не только высокой заработной платой, но и необычными, увлекательными, познавательными видами

деятельности. Специалисты компании старается регулярно обновлять систему управления вовлеченностью, анализируя ситуацию в торговой сфере и на рынке в целом. Однако, за 5 лет работы ООО «ГРАНИТРЕСУРС» разработала кодекс деловой этики и несколько принципов, по которым формируется система вовлеченностью. На рисунке 10 представлен основные принципы, на которых строится система вовлеченности сотрудников в ООО «ГРАНИТРЕСУРС»

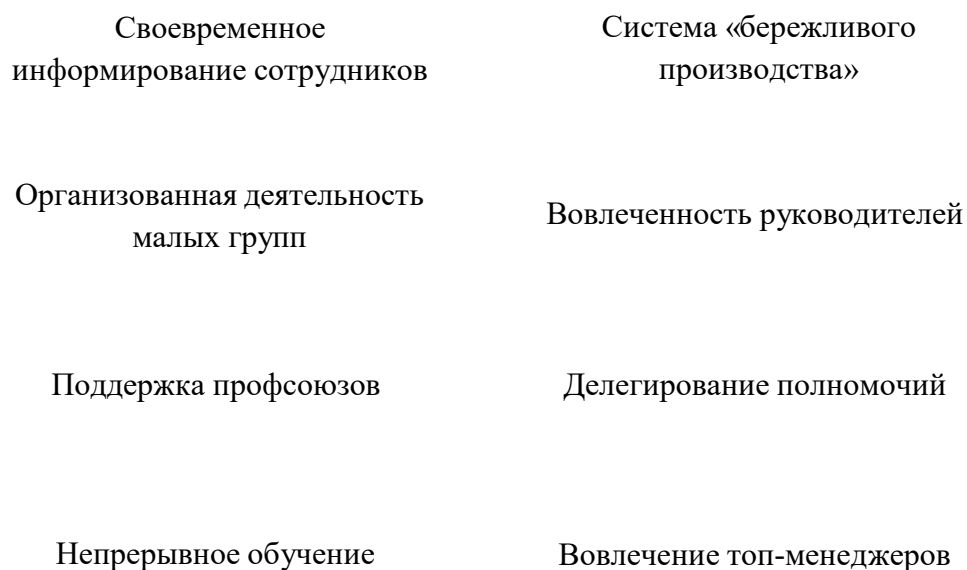


Рисунок 10 – Принципы системы вовлеченности персонала в ООО «ГРАНИТРЕСУРС»

Источник: составлено автором на основе анализа организационных документов ООО «ГРАНИТРЕСУРС»

Рассмотрим кодекс и некоторые из перечисленных принципов поподробнее. Кодекс деловой этики – не официальный документ, но его правила является обязательными к исполнению. В нем закреплены общие ценности, принципы. А так же правила поведения всех сотрудников в компании, в целях формирования этичного, добросовестного поведения работников, и в целом, в отношениях с работниками, деловыми партнерами, государством и обществом, разработанные на основании морально-этических ценностей, миссий и политик

компании, ее целях и задачах. Для выполнения принципов используются следующие средства:

1. Своевременное информирование сотрудников. Доски объявлений в офлайн и онлайн виде, информационные письма, работа брифинговых групп, ежегодные отчеты, социальные сети.
2. «Бережливое производство». Целью системы 5S является создание благоприятных условий рабочего пространства, поддержания порядка, чистоты, аккуратности, энергии и экономия времени. Для ее применения используют тренинги, деловые игры, конкурсы и приятные награждения за победу и участие в них.
3. Деятельность малых групп. Регулярные сборы в рабочее время для решения проблемы, получения поддержки, помощи. Деятельность малых групп направлена не только на профессионалов, но и на новых специалистов. А так же на людей, которые недостаточно вовлечены в процесс или близки к выгоранию
4. Вовлеченность профсоюзов и топ-менеджеров. Их активное участие в жизни компании мотивирует сотрудников: брифинги, лекции, демонстрация личного опыта.
5. Непрерывное обучение. Обучение это ключ к успеху организации, однако, нужно понимать в этом потребность. Для необходимости обучения проводятся: тестирования, опросы, наблюдения, разговоры.

Проанализировав все вышесказанное можно сделать вывод, что ООО «Гранит Ресурс» развивающаяся компания с сильной организационной и корпоративной культурой. Системой управления вовлеченностью персонала занимаются специалисты отдела кадров. Просмотрев динамику всех лет работы ООО «ГРАНИТРЕСУРС» видно, что компания прогрессирует с каждым годом, а эффективность сотрудников этому доказательство. Персонал, работающий в организации, получает хорошую заработную плату, бесплатное обучение, общение с топ-менеджерами и экспертами в сфере торговли, безопасность и уважение.

Анализ системы управления вовлеченностью персонала в ООО «ГРАНИТРЕСУРС» показал, что руководство начинает с этапа подбора заниматься привлечением сотрудников. Правильная реклама, репутация компании и четкое объяснение обязанностей – все это является составляющим в привлечение кандидатов. На рисунке 11 показаны основные этапы повышения степени вовлеченности персонала в ООО «ГРАНИТРЕСУРС».



Рисунок 11 – Этапы повышения вовлеченности персонала в ООО «ГРАНИТРЕСУРС»

Источник: составлено автором на основе анализа организационных документов ООО «ГРАНИТРЕСУРС»

Отбор и найм сотрудников – очень важный этап, который формирует первое впечатление о компании. HR-менеджеру важно правильно представить компанию будущему сотруднику. Для этого специалисты по подбору персонала в ООО «ГРАНИТРЕСУРС» используют следующий алгоритм действий:

1. Выявить степень осведомлённости у кандидата о деятельности компании;
2. Сформулировать для будущего сотрудника миссию, цель, задачи организации;
3. Осветить историю создания и раскрыть планы, перспективы развития фирмы;

4. Четко изложить должностные обязанности и функции;
5. Отметить важность и значимость желаемой должности для организации. Рассказать о ее преимуществах, о возможности карьерного роста.
6. Оценить кандидата по психологическому и профессиональному критерию.

На этапе адаптации сотруднику помогают стать частью коллектива с помощью наставника, который раскрывает коммуникационные схемы компании; лично знакомит со всеми сотрудниками; приглашает принять участие в тренингах и корпоративных мероприятиях. Этап обучения и развития проходит с применением современных технологий, организацией стажировок для обмена опытом, предоставление возможности для саморазвития и самовыражения. Деловая оценка включает в себя: рациональную оценку должности, а не личности сотрудника; использование современных кадровых технологий; вовлечение сотрудников в разработку критериев оценки.

Прежде чем разработать рекомендации по совершенствованию системы управления вовлеченностью персонала в ООО «ГРАНИТРЕСУРС» необходимо было провести глубинное интервью с главным HR-менеджером компании (приложение В).

На вопрос, находятся ли сотрудники в благоприятной рабочей среде, с точки зрения физического и психологического комфорта, HR-менеджер компании ответила следующее:

«Мы регулярно проводим опрос на данную тему и сотрудники часто отвечают, что добавили зону отдыха, немного изменили дизайн. Молодые сотрудники хотят работать в красивом, уютном офисе – это их мотивирует. Да, мы согласны с этим, но в приоритете было улучшение технического оснащения».

Из данного ответа следует, что сотрудники находятся в благоприятной рабочей среде, однако внешний вид офиса многие бы исправили. Для создания благоприятной рабочей среды не достаточно иметь просто хорошие взаимоотношения, внешний вид офиса тоже играет важную роль.

Ответ на следующий вопрос, о реакциях сотрудников на предложения обучения, тренингов, корпоративных мероприятиях, который помог в разработки рекомендаций по совершенствованию системы вовлеченностью, звучал следующим образом:

«В связи с тем, что персонал в нашей организации, практически, не менялся с 2017 года, то сотрудники знают о ежегодных мероприятиях и сами иногда выступают организаторами. Поступают предложения о проведение семейных мероприятий, так как из-за работы, многие сотрудники редко выходят семьями. К обучению все относятся положительно, так как мы не навязываем его, а рекомендуем. Прежде всего, обучение нужно для самого человека, что бы ему было приятно развиваться вместе с компанией, а не стоять на месте».

Следует сделать вывод, что отделом по персоналу проделана серьезная работа по процессу вовлеченности в необходимость обучения. Мотивирующим фактором является руководитель, который на личном примере демонстрирует пользу тренингов, повышения квалификации, обучения новым программами.

Были заданы вопросы, направленные на работу HR-менеджера и его подчиненных: что является главным аспектом при формировании системы управления вовлеченностью персонала в ООО «ГРАНИТРЕСУРС» и с какими сложностями приходится сталкиваться. Был получен следующий ответ:

«В первую очередь, при формировании системы вовлеченностью, мы анализируем существующую систему, выделяем в ней положительные и отрицательные моменты, а так же проводим тестирование сотрудников и спрашиваем их пожелания, мнения. В основном, сложности возникают при подсчетах денежных средств необходимых на реализацию те или иные мероприятия. В последний год, сотрудники чаще задаются вопросом карьерного роста, он у нас есть, но процесс не быстрый».

Из ответа, полученного на данный вопрос, можно сделать вывод, что сложности в формировании системы управления вовлеченностью персонала в

ООО «ГРАНИТРЕСУРС» есть. В основном, это финансовые вопросы, но существуют так же и некие недовольства со стороны сотрудников.

Проведя анализ глубинного интервью с HR-менеджером, в ООО «ГРАНИТРЕСУРС» выяснилось, что система вовлеченности в организации хорошо развита, и продолжает улучшаться с каждым годом. Однако, выявить основные проблемы организации удалось. В ООО «ГРАНИТРЕСУРС» были выявлены следующие проблемы по теме управления вовлеченностью персонала:

1. Нехватка общих мероприятий, которые объединяют не только сотрудников, но и их семьи. А так же, приглашенных гостей, экспертов, топ-менеджеров.

2. Некомфортное нахождение в офисе. Внешний вид офиса, немного отталкивает молодых сотрудников. Они часто предлагают идеи по совершенствованию своего рабочего пространства.

3. Карьерный рост. Сотрудники, проработавшие три года в организации, считают, что они недостаточно осведомлены о своем повышении: не знают, что нужно для этого сделать и какие возможности в компании есть.

Сотрудники не выражают свои недовольства резко или негативно. Все обсуждения происходят согласовано на совещаниях, где присутствуют: генеральный директор, управляющий отделом, старший менеджер и персонал, который желает принять участие в обсуждении.

ООО «ГРАНИТРЕСУРС» компания перспективная и молодая, поэтому для того, что бы она продолжала развиваться и расти, необходимо усовершенствовать систему вовлеченности.

Обсудив с Генеральным директором финансовые возможности компании на 2021 год и обговорив с HR-менеджером имеющиеся проблемы, а так же необходимость данной системы, можно предложить следующие рекомендации по совершенствованию системы управления вовлеченностью персонала. Рекомендации представлены схематично на рисунке 12.

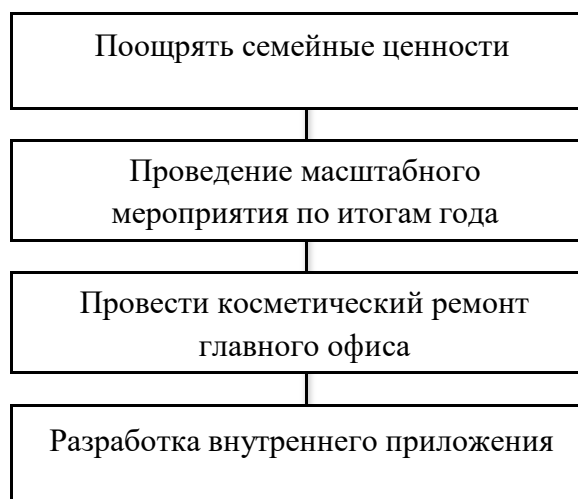


Рисунок 12 – Рекомендации по совершенствованию систему управления вовлеченностью персонала в ООО «ГРАНИТРЕСУРС»

Источник: составлено автором на основе анализа документации и глубинного интервью.

Разберем данные рекомендации поподробнее.

Поощрять семейные ценности.

На примере принципов вовлеченности сотрудников в компании Apple, в ООО «ГРАНИТРЕСУРС» не хватает данного пункта. Не все люди карьеристы, и хотят работать по мере своих возможностей, иметь при этом хорошую семью. Рекомендуется создать отдельные мероприятия, которые сотрудники могут посетить с семьей: выезд за город, посещение премий. Предоставлять оплачиваемый отпуск женщинам до и после родов, а так же возможность брать недельные больничные, по уходу за ребенком. Это положительно скажется и на личной жизни сотрудников, и на профессиональной. А при хороших взаимоотношениях в семье, на работе сотрудник будет полностью погружен в детальность организации, не думая о личных проблемах.

Проведение масштабного мероприятия по итогам года.

Одно из предложенных событий, которое можно будет посетить семьей. Суть данного мероприятия заключается в том, что бы сделать «день рождение» компании: с приглашёнными гостями, с подготовкой, с награждениями. Рекомендуется делать это событие в главном офисе, что бы сотрудники и

приходящие в него люди, ассоциировали свою компанию не только как место работы, но и место встречи с интересными людьми, с весельем, с удовольствием. На мероприятие будут выступать приглашенные топ-менеджеры, знаменитые эксперты в области продаж, фуршет, дресс-код. А самое главное, что данное событие будет точкой концом и начала нового рабочего года. Будут оглашены итоги года, названы имена лучших сотрудников и награждены, поставлены цели на следующий год. В связи с тем, что мероприятие будет публичное, то сотрудники будут эффективно работать весь год, что бы их имя было названо и услышано всеми гостями.

Провести косметический ремонт главного офиса.

Для проведения крупных мероприятий в центральном офисе, необходимо сделать косметический ремонт. Корпоративные цвета в офисе, красивая и удобная мебель, зона отдыха с растениями – все это положительно скажется на психологическом состоянии сотрудников. Приходить на работу в офис будет еще приятнее. Особенно молодым сотрудникам, которые развивают не только свои профессиональные качества, но и личностные: насмотренность, эстетичность, гармоничность. Человеку важно, что бы его окружала, соответствующая его роду деятельности, обстановка. ООО «ГРАНИТРЕСУРС» динамичная молодая организация, следовательно, и центральный офис должен соответствовать этим критериям.

Разработка внутреннего приложения для карьерного роста.

Предложение, по созданию собственного внутреннего приложения для сотрудников, одобрил весь отдел кадров ООО «ГРАНИТРЕСУРС». В приложении Г представлено расположение страниц и внешний вид приложения для сотрудников. Данное приложение позволит сотрудникам отслеживать свой карьерный рост, а так же напрямую влиять на его успех.

В современном мире, для вовлечения сотрудников в деятельность организации, необходимо применять современные методы. Разработанное приложение будет доступно только для сотрудников компании «ГРАНИТРЕСУРС». На 1 странице, приложение будет запрашивать

идентификационный номер работника или либо FaceID, который будет выдаваться сотрудникам, как конфиденциальная информация. Страница 2 представляет личный профиль сотрудника, где указана информация о нем: ФИО, должность, фотография, рейтинг, задачи, достижения, отзывы. Страница 3 – рейтинг, это то, из чего выстраивается карьерный рост. Рейтинг можно повышать, либо понижать. На странице отображается количество баллов, необходимых добрать до перехода на следующую ступень. Баллы сотрудники получают за выполнение заданий и полученных достижений, а так же за оказанную помощь. Лишиться баллов можно:

- за невыполнения заданий в положенный срок;
- за отсутствие на рабочем месте без уважительной причины;
- за негативный отзыв от клиента.

На странице 4 указаны задачи: на день, неделю, месяц. У каждой из них написан срок сдачи и место, куда необходимо прикрепить отчет о выполненном задании. Сотрудники имеют доступ к просмотру личных профилей друг друга, а так же могут предложить свою помощь в выполнение той или иной задаче. Так же, на странице 5 существует чат отдела, где сотрудники могут вести переписку и просить помощь. Страница 6 демонстрирует достижения сотрудника за всю его рабочую деятельность: пройденные обучения, полученные награды и звания, количество выполненных дополнительных задач. Прочитать отзывы клиентов, с которыми работал данный сотрудник, можно на странице 7. Однако, если человек не являлся клиентом ООО «ГРАНИТРЕСУРС», то отзыв он оставить не сможет. Такая система разработана специально, что бы сотрудники видели только настоящие отзывы про свою работу. Обе страницы будут полезны будущим клиентам при выборе консультанта. Клиентам будут доступны только эти две страницы через официальный сайт компании, где они смогут изучить подробности про персонал и выбрать себе нужного специалиста.

Данное приложение, это современное решение сразу нескольких проблем. Оно будет положительно влиять на вовлеченность сотрудников в рабочий процесс. Во-первых, это необычно и интересно. Во-вторых, наглядный пример

того, как сам сотрудник выстраивает свой карьерный путь. Работник должен наглядно видеть, из чего строиться его успех в компании и как он постепенно идет по карьерной лестнице. А благодаря функции «помощь», сотрудники будут больше взаимодействовать друг с другом, что тоже положительно отразится на атмосфере в коллективе.

Таким образом, проведя анализ системы вовлеченности персонала в ООО «ГРАНИТРЕСУРС» можно сделать следующие выводы. Компания активно занимается мотивацией и обучением персонала. Для руководителя важно, чтобы каждый человек в коллективе чувствовал свою значимость, а для этого с сотрудниками часто проводят брифинги и живые совещания, на которых ценится мнение каждого человека. Хотелось бы отметить, что принципы вовлечения персонала, применяемые в ООО «ГРАНИТРЕСУРС», делают из серьезной компании, продающей щебень, очень современную и перспективную организацию.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изучив процесс формирования системы управления вовлеченностью персонала в сфере торговли, можно сделать следующие выводы. Вовлеченность персонала представляет собой качественную особенность персонала, выраженная в положительном, уважительном и ободряющем отношении к организации, к ее деятельности, целям и ценностям. А так же понимание значимости своего вклада в деятельность и развитие организации, в стремлении расти вместе с компанией посредством проявления инициативы и внесения инноваций, непрерывном взаимодействии с коллегами и руководителями. Вовлеченность персонала в сфере торговли очень важный критерий кадровой стабильности, который демонстрирует уважительное, корректное и благожелательное отношение к фирме, к работодателю. Правильно сформированная система управления вовлеченностью, способствует повышению конкурентоспособности компании.

Для того, что бы сотрудники были искренне вовлечены в деятельность компании, руководитель должен суметь с самого первого дня четко осветить историю компании: ее ценности, миссию, цели, задачи. Обозначить должностные обязанности и дальнейшие перспективы работы в организации. Руководитель должен быть настоящим лидером, примером и вдохновителем для сотрудников, тогда они будут эффективны и продуктивны.

В данной работе была проанализирована система управления вовлеченностью персонала в ООО «ГРАНИТРЕСУРС». Компания занимается производством и оптовой продажей гранитных материалов. Просмотрев динамику всех лет работы ООО «ГРАНИТРЕСУРС» видно, что организация прогрессирует с каждым годом, а эффективность сотрудников этому доказательство. Персонал, работающий в организации, получает хорошую заработную плату, бесплатное обучение, общение с топ-менеджерами и экспертами в сфере торговли, безопасность и уважение.

Проведя анализ существующей системы вовлеченности персонала в компании «ГРАНИТРЕСУРС» и опираясь на информацию полученную от HR-менеджера, можно выделить основные принципы, на которые опирается компания при вовлечении сотрудников.

1. Своевременное информирование.
2. Система 5S «Бережное производство».
3. Поддерживать деятельность малых групп.
4. Прозрачность руководителей.
5. Поддержка профсоюзов и топ-менеджеров.
6. Грамотное делегирование полномочий.
7. Непрерывное обучение.

Все это, помогает «ГРАНИТРЕСУРС» удерживать лидирующую позицию на конкурентном рынке.

По анализу документов и результатам интервью с HR-менеджером в организацию были выявлены проблемы, к которым предложены рекомендации по совершенствованию системы управления вовлеченностью персонала:

1. Поощрять семейные ценности сотрудников.
2. Провести косметический ремонт, для поднятия корпоративного духа.
3. Проведение ежегодного масштабного мероприятия с итогами года.
4. Разработка и внедрение внутреннего приложения для сотрудников.

Данные рекомендации помогут ООО «ГРАНИТРЕСУРС» улучшить существующую систему вовлеченности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Борисова, У.С., Васильева, Л.Н. Вовлеченность персонала организации: социологический анализ // Общество: социология, психология, педагогика. 2017. - № 5. - С. 13-15.
2. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда / Ветлужских Е. – М.: Либерия, 2013. – 69 с.
3. Ванина, Э.Г., Сазонова, А.М. Вовлеченность персонала в системе бережливого производства // Наука XXI века: актуальные направления развития. 2016. - № 2-1. - С. 162-163.
4. Ведерникова О. Как повысить вовлеченность персонала в работу [Электронный ресурс] / О. Ведерникова – эксперт журнала «Кадровик» // HR-Portal. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/kak-povysit-vovlechnost-personala-vrabotu>.
5. Галкина Ю.А. Анализ сущности современных мотивационных концепций // Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы. - 2009. - № 2. - С. 16-23.
6. Долженко Р.А. Исследование понятий удовлетворенность, лояльность, вовлеченность персонала // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. - 2014. - № 9. - С. 157-162.
7. Кабалина В. И., Чеглакова Л. М. Вовлеченность работников через призму нормативного и сверхнормативного поведения // В кн.: Корпоративный менеджмент и бизнес-образование. М.: МАКС Пресс, 2015. С. 85-107.
8. Коновалова В. Управление вовлеченностью персонала: факторы успехов и неудач // Кадровик. - 2014. - №9. – С. 74 - 84.
9. Кириллов А.В., Мельничук А.В., Мельничук Ю.А. Управление организационной культурой в современных российских корпорациях. // Социальная политика и социология. - 2014. - Т. 2. - №4-1 (105). - С. 270-285.

10. Ломашова Ю.П. Гендерный анализ российского трудового законодательства // Вестник Санкт-Петербургского университета. Социология. – 2014. - №3. – С. 194 – 200.
11. Мелихов Ю.Е., Малуев П.А. Управление персоналом: портфель надежных технологий: учебно-практическое пособие. - М.: Дашков и К, 2014.-287 с.
12. Официальный сайт ООО «ГРАНИТРЕСУРС» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://granit-resurs.ru>
13. Папонова Н.Е. Обучение персонала компании: практическое пособие. - М.: Финпресс, 2011. - 146 с.
14. Положение об отделе кадров ООО «ГРАНИТРЕСУРС» / утв. приказом Генерального директора от 5 декабря 2016 г.
15. Правила внутреннего трудового распорядка ООО «ГРАНИТРЕСУРС» / утв. приказом Генерального директора от 20 января 2019 г.
16. Положение об обучении и развитие персонала в ООО «ГРАНИТРЕСУРС» / утв. приказом Генерального директора от 16 декабря 2018 г.
17. Свергун О. Вовлеченность персонала: ценное преимущество / О. Свергун // Справочник по управлению персоналом. - 2012. - №8 - С. 59-64.
18. Смирнов П.С. Вовлеченность персонала: типы, уровни проявления и связи // Организационная психология. - 2019. - Т.9. - №1. - С. 81-95.
19. Трилисая Я.С. Применение модели Уильяма Оучи для анализа системы контроля в современных организациях // Экономика и менеджмент инновационных технологий. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://ekonomika.snauka.ru>
20. Трофимов, Н. С. Современное управление персоналом организации / Н. С. Трофимов. – СПб.: Канди, 2019. – 238 с.
21. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (с изм. от 20.04.2021) // «Российская газета» - 2021. – 28 апреля (Федеральный выпуск №91(8442))

22. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR - менеджера в организации: Пер. с англ. - М.: Вестник, 2007. – 304 с.
23. Устав ООО «ГРАНИТРЕСУРС» / утв. приказом Генерального директора от 5 декабря 2016 г.
24. Фролова И.И. Управление вовлеченностью персонала в процесс непрерывного совершенствования: монография / Фролова И.И., - Курск: Изд-во ЗАО «Университетская книга», 2020. – 111 с.
25. Филиппенко Н.Г., Поветкин С.В. Методические основы проведения клинических исследований и статистической обработки полученных данных. Курск, 2010. – 279 с.
26. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. М.: ГроссМедиа, 2005. – 306 с.
27. Шмелев А., Зеличенко А. К вопросу о классификации мотивационных факторов трудовой деятельности и профессионального выбора // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. - 2016. - № 4. - С. 33-42.
28. British Politics Group of the American Political Science Association. A paper prepared for the Britain After Blair conference, Chicago, Il., 29th August 2007. Pp – 225.
29. Gallup Q12: Вовлеченность персонала. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://hurma.work/rf/blog/vovlechnost-personala-oprosnik-gallup-q12-2/>
30. Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*. – pp. 268-279.
31. Kahn W.A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work // *Academy of Management Journal*. – 2004. – Vol. – 17. – Iss: 5. – pp.537-548
32. Maslach C, Leiter M.P. The Truth about Burnout: How Organization Cause Personal Stress and What to Do about It. San Francisco, CA., - 1997. – pp. 330

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Авторы и их определения вовлеченности персонала

Автор	Определение
Соломанидина Н.Л.	«Вовлеченность - процесс побуждения человека при помощи внутренних личностных и внешних факторов к определенной деятельности, направленной на достижение индивидуальных и общих целей» [7].
Масалова Ю.А.	«Существенный фактор создания бренда «сильного работодателя», что напрямую влияет на высокую результативность и качество работы уже самой организации» [7].
Долженко Р.А.	«Наивысший уровень отношения, когда человек радуется за свою организацию, вкладывается и старается работать как можно лучше во благо фирме» [6].
Спивак А. В.	«Социально-экономический фактор снижения сопротивления изменениям» [18].
Тульских Е.Е.	«Вовлечённость сотрудников определяет качество персонала организации. Она выражается в положительном, уважительном отношении со стороны сотрудника к предприятию, его деятельности и руководителям. Одна из важнейших задач руководителей предприятий» [18].
Скриптунова Е.А.	«Степень участия сотрудников в жизни и деятельности компании, совпадение интересов компании и интересов сотрудников, позитивное отношение к своей работе, которое приводит к повышению производительности труда» [6].
Антонов О.Б.	«Вовлеченность - это процесс побуждения себя и других к определенной деятельности, направленной на достижение личных целей или целей организации» [5].
Хеллевиг Й.	«Вовлеченность сотрудника заключается в отношении его к компании, ее руководству, своим выполняемым обязанностям и условиям труда, выражающийся в проявлении искреннего интереса к успехам компании и стремлении выполнять свои обязанности, превосходя установленные стандарты, регламент» [2]
Базарова Т.Ю.	«Вовлеченность - это совокупность внутренних и внешних движущих сил (мотивов), побуждающих человека к деятельности для достижения поставленных действий» [2]
Борисова У.С., Васильева Л.Н.	«Отражает степень удовлетворенности трудом сотрудников, лояльность к ценностям организации, активность, выходящую за рамки их должностных обязанностей» [27].

Организационная структура ООО «ГРАНИТРЕСУРС»



Глубинное интервью для анализа системы управления вовлеченностью персонала.

1. Находятся ли сотрудники в благоприятной рабочей среде, с точки зрения физического и психологического комфорта?
2. Что является аспектом при формировании системы управления вовлеченностью персонала в ООО «ГРАНИТРЕСУРС»
3. С какими сложностями приходится сталкиваться при формировании системы управления вовлеченностью?
4. Как реагируют сотрудники на предложения обучения, тренингов, корпоративных мероприятий?
5. Есть ли в организации документы, регламентирующие систему управления вовлеченностью?
6. Какие мероприятия проводятся для вовлечения персонала?
7. Какие средства внутренней коммуникации используются в организации?

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Страницы разработанного приложения для вовлечения сотрудников ООО «ГРАНИТРЕСУРС»

Страница 1

Страница 2

Страница 3

Страница 4

Страница 5

Страница 6

Страница 7

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Приложение В.
УТВЕРЖДАЮ
Генеральный директор
Д.О.Домаев
«5» декабря 2015 г.

Правила внутреннего трудового распорядка для работников ООО «ГРАНИТРЕСУРС»

Настоящие Правила определяют внутренний трудовой распорядок в ООО «ГРАНИТРЕСУРС», порядок приема на работу и увольнения работников, основные обязанности работников и администрации, режим рабочего времени, а также меры поощрения и ответственность за нарушение трудовой дисциплины.

1. Прием на работу

1.1. Прием на работу в ООО «ГРАНИТРЕСУРС» производится на основании заключенного трудового договора.

1.2. При приеме на работу в ООО «ГРАНИТРЕСУРС» администрация обязана потребовать от поступающего:

- предъявления паспорта, удостоверяющего личность;
- предоставления трудовой книжки, оформленной в установленном порядке,
- страхового свидетельства государственного пенсионного страхования,
- документов воинского учета - для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу;
- диплома или иного документа о полученном образовании или документа, подтверждающего специальность или квалификацию.

Прием на работу без указанных документов не производится.

Прием на работу оформляется приказом (распоряжением) администрации, изданным на основании заключенного трудового договора, который объявляется работнику под расписку в трехдневный срок со дня подписания трудового договора.

При приеме на работу работнику может быть установлено испытание продолжительностью не более 3 месяцев.

1.3. При поступлении работника на работу или переводе его в установленном порядке на другую работу Администрация обязана:

- ознакомить работника с порученной работой, условиями и оплатой труда, разъяснить работнику его права и обязанности;
- ознакомить с правилами внутреннего трудового распорядка;
- провести инструктаж по технике безопасности, производственной санитарии, противопожарной охране и другим правилам охраны труда, разъяснить обязанность по сохранению сведений, составляющих коммерческую или служебную тайну, ответственность за ее разглашение.

1.4. Прекращение трудового договора производится только по основаниям, предусмотренным трудовым законодательством РФ.

Работник имеет право расторгнуть трудовой договор, предупредив об этом администрацию в письменной форме за две недели. По истечении указанного срока предупреждения об увольнении работник вправе прекратить работу, а администрация обязана выдать ему трудовую книжку с внесенной в нее записью об увольнении, другие

документы, связанные с работой, по письменному заявлению работника и произвести с ним окончательный расчет. Прекращение трудового договора оформляется приказом по предприятию.

По соглашению между работником и администрацией трудовой договор может быть расторгнут и до истечения срока предупреждения об увольнении.

Записи в трудовую книжку о причинах прекращения трудового договора должны производиться в точном соответствии с формулировками Трудового кодекса РФ или иного федерального закона и со ссылкой на соответствующие статью, пункт Трудового кодекса РФ или иного федерального закона.

Днем увольнения считается последний день работы.

2. Основные обязанности работников

2.1. Работники ООО «ГРАНИТРЕСУРС» должны:

- добросовестно выполнять свои трудовые обязанности, соблюдать трудовую дисциплину, своевременно и точно исполнять распоряжения администрации и непосредственного руководителя, использовать все рабочее время для производительного труда, воздерживаться от действий, мешающих другим работникам выполнять их трудовые обязанности;

- качественно и в срок выполнять производственные задания и поручения;

- соблюдать требования по охране труда, технике безопасности, производственной санитарии, гигиене труда и противопожарной охране;

- содержать свое рабочее место, оборудование и приспособления и передавать сменяющему работнику в порядке, чистоте и исправном состоянии, а также соблюдать чистоту в отделе и на территории предприятия; соблюдать установленный порядок хранения материальных ценностей и документов;

- бережно относиться к имуществу работодателя и других работников;

- не разглашать охраняемую законом тайну (государственную, коммерческую, служебную и иную), ставшую известной работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей.

2.2. Круг обязанностей, которые выполняет работник по своей специальности, квалификации, должности, определяется трудовым договором, должностной инструкцией.

3. Основные обязанности администрации

3.1. Администрация обязана:

- соблюдать трудовое законодательство;

- предоставить работнику работу, обусловленную трудовым договором;

- обеспечить безопасность труда и условия, отвечающие требованиям охраны и гигиены труда;

- обеспечить работника оборудованием, инструментами, технической документацией и иными средствами, необходимыми для исполнения им трудовых обязанностей;

- выплачивать в полном размере причитающуюся работнику заработную плату в сроки, установленные трудовым законодательством, коллективным договором, правилами внутреннего трудового распорядка, трудовыми договорами;

- способствовать работникам в повышении ими своей квалификации, совершенствовании профессиональных навыков.

3.2. Администрация стремится к созданию высокопрофессионального работоспособного коллектива, развитию корпоративных отношений внутри предприятия, повышению заинтересованности среди работников в развитии и укреплении деятельности предприятия.

4. Рабочее время и время отдыха

4.1. В соответствии с действующим законодательством на предприятии устанавливается пятидневная рабочая неделя с двумя плавающими выходными днями. Продолжительность рабочего времени составляет 40 часов в неделю.

График работы, определяющий начало ежедневной работы, время обеденного перерыва и окончание рабочего дня, устанавливается для работников предприятия с учетом производственной деятельности, утверждается администрацией.

Продолжительность рабочего дня или смены, непосредственно предшествующих нерабочему праздничному дню, уменьшается на один час.

4.2. Работа на предприятии не производится в праздничные дни, установленные трудовым законодательством.

При совпадении выходного и праздничного дней перенос выходного дня осуществляется в соответствии с трудовым законодательством.

4.3. Очередность предоставления отпусков устанавливается администрацией с учетом производственной необходимости и пожеланий работников.

Продолжительность ежегодного оплачиваемого отпуска для всех работников согласно действующему законодательству устанавливается не менее 28 календарных дней. По согласованию с администрацией работнику может быть предоставлен дополнительный отпуск без сохранения заработной платы.

Положение об отделе кадров ООО «ГРАНИТРЕСУРС»



УТВЕРЖДАЮ

Генеральный директор

ООО «ГРАНИТРЕСУРС»

Ф.О. Домаев

от «5» декабря 2016 г.

ПОЛОЖЕНИЕ об отделе кадров

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Отдел кадров (далее - "отдел") является структурным подразделением предприятия.

1.2. Отдел создан на основании приказа Генерального директора N 59 от "5" декабря 2016

1.3. Работники отдела назначаются и освобождаются от должности на основании решения Генерального директора по представлению Начальника отдела.

1.4. Отдел в своей работе руководствуется:

- Конституцией Российской Федерации;
- трудовым кодексом Российской Федерации;
- федеральными законами Российской Федерации;
- указами и распоряжениями Президента Российской Федерации;
- постановлениями и распоряжениями Правительства Российской Федерации;
- законами Пензенской области;
- уставом предприятия;
- локальными актами предприятия;
- методическими материалами по управлению персоналом.

1.5. В отделе должны быть документы и материалы по следующим вопросам:

- структура и штаты предприятия;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- профиль, специализация и перспективы развития предприятия;
- кадровая политика и стратегия предприятия;
- порядок определения перспективной и текущей потребности предприятия в кадрах;
- источники обеспечения предприятия кадрами;
- состояние рынка труда;
- системы и методы оценки персонала;
- методы анализа профессионально-квалификационной структуры кадров;
- порядок оформления, ведения и хранения документации, связанной с кадрами и их движением;
- порядок формирования и ведения банка данных о персонале предприятия;
- организация табельного учета;
- методы учета движения кадров;
- порядок составления установленной отчетности;
- защита сведений и информации, составляющей государственную тайну или коммерческую тайну предприятия.

1.6. Отдел применяет в своей работе современные информационные технологии для работы с кадрами, средства взаимодействия и связи; рассматривает возможности внедрения передового отечественного и зарубежного опыта работы с персоналом; проводит социологические и психологические исследования, направленные на совершенствование организации труда, производства и управления, повышение продуктивности предприятия; во взаимодействии с другими структурными подразделениями добивается соблюдения правил и норм охраны труда.

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Положение об обучении и развитии персонала в ООО «ГРАНИТРЕСУРС»



Положение об обучении и развитии персонала организации

Настоящее Положение разработано в соответствии с разделом IX Трудового кодекса Российской Федерации с целью установить общие требования к планированию, организации и осуществлению обучения сотрудников ООО «ГРАНИТРЕСУРС» (далее - Компания).

В Положении определяются цель, задачи, силы и средства, способы организации и порядок финансирования профессиональной подготовки персонала Компании, а также обязанности ответственных должностных лиц по ее организации.

1. Основные положения

1.1. Цель обучения - формирование и развитие профессиональных знаний, навыков и умений персонала Компании до уровня, соответствующего требованиям должностной инструкции.

1.2. Задачи обучения персонала Компании:

- овладение вновь принятыми в Компанию сотрудниками минимально необходимым уровнем знаний, навыков и умений для успешного выполнения обязанностей по замещаемой должности;
- обеспечение конкурентоспособности персонала Компании через совершенствование профессиональных знаний и умений в соответствии с требованиями времени;
- подготовка из числа сотрудников Компании внутреннего резерва кандидатов на замещение вышестоящих должностей.

1.3. Обучение в Компании проводится двумя способами - внутреннее и внешнее.

Внутреннее обучение организуется и проводится непосредственно в Компании своими силами. Для этого в компании организуются учебные группы, для которых проводятся лекции с участием сотрудников Компании и приглашенных преподавателей. Также некоторым сотрудникам Компании может быть предложено повысить свой уровень профессиональных знаний самостоятельно с использованием информационных, обучающих,

Устав ООО «ГРАНИТРЕСУРС»



УТВЕРЖДЕН
Решением учредителя
Общества с ограниченной
ответственностью
ООО «ГРАНИТРЕСУРС»
(протокол №1
от «5» декабря 2016 г.)

УСТАВ Общества с ограниченной ответственностью «ГРАНИТРЕСУРС»

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

- 1.1. Общество с ограниченной ответственностью «ГРАНИТРЕСУРС», именуемое в дальнейшем «Общество», учреждено Решением учредителя (протокол №1 от «5» декабря 2016 г.) на основании и в соответствии с Гражданским кодексом РФ, Федеральным законом от 8 февраля 1998 г. № 14-ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью", иными нормативно-правовыми актами.
- 1.2. Общество является юридическим лицом и осуществляет свою деятельность на основании законодательства, действующего на территории Российской Федерации (далее – законодательство), и Устава Общества.
- 1.3. Полное фирменное наименование Общества на русском языке: Общество с ограниченной ответственностью «ГРАНИТРЕСУРС»
Сокращенное фирменное наименование Общества на русском языке: ООО «ГРАНИТРЕСУРС»
- 1.4. Место нахождения Общества: г. Москва.
- 1.5. Общество учреждено на неограниченный срок.
- 1.6. Для обеспечения своей деятельности Общество имеет:
 - круглую печать;
 - угловой штамп со своим наименованием;
 - бланки со своим наименованием;
 - собственную эмблему;
 - товарный знак.
- 1.7. Общество считается созданным как юридическое лицо с момента внесения записи о его создании в ЕГРЮЛ в порядке, установленном действующим законодательством Российской Федерации.
- 1.8. Общество обладает общей гражданской правоспособностью. Оно осуществляет гражданские права, соответствующие целям его деятельности, и несет гражданские обязанности, связанные с этой деятельностью.
- 1.9. Общество обязано соблюдать законодательство страны нахождения, в том числе правильно и своевременно производить обязательные платежи в бюджет и внебюджетные фонды, соблюдать правила ведения бухгалтерского учета, порядок и сроки представления государственной статистической отчетности.
- 1.10. Информация о деятельности Общества, его документация хранятся и предоставляются участнику Общества в рабочее время по месту нахождения Общества по адресу: г. Москва по адресу ул. Седова, д. 12, к. 1.

2. ЦЕЛИ, ПРЕДМЕТ И ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- 2.1. Общество является коммерческой корпоративной организацией, имеющей основной целью своей предпринимательской деятельности извлечение прибыли.
- 2.2. Основным, но не исключительным предметом деятельности Общества является:
 - консультирование по материалам;
 - оптовая продажа гранитных материалов.Общество вправе осуществлять любые иные виды хозяйственной деятельности, не запрещенные законодательством.
- 2.3. Общество самостоятельно планирует свою деятельность.
- 2.4. Общество обязано соблюдать требования законодательства, установленные для ведения того или иного

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы и концепции, взятые из опубликованной научной литературы и других источников, имеют ссылки на них.

Библиография наименований.

Рисунков 12, таблиц 5 штук.

Отпечатано в двух экземплярах.

Один экземпляр сдан на кафедру.

«14» июни 2021 г.

Дерябина Э.Т.